308902

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION

23
24

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.

IMPACTO DE LA CAPACITACION Y DESARROLLO EN LA PRODUCTIVIDAD Y SATISFACCION DEL EMPLEADO=COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

T R A B A J O

QUE COMO RESULTADO DEL
SEMINARIO DE INVESTIGACION
PRESENTA COMO TESIS

DIANA RIVERA MAY

PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE TESIS: LIC GUSTAVO PALAFOX

MEXICO, D. F. MAYO 1998.

264415

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

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.

A Dios...
que me ha dado el Don de la Vida
y me ha permitido llegar hasta aquí.

A mis padres,
que me siempre han apoyado
y les debo lo que soy.

A mis hermanas, mis cuñados
y mi familia por estar ahí, siempre ahí.

A Salvador,
por todo lo que significas para mi.

Moni... gracias por todo.

A Alfredo, siempre te recuerdo

AGRADECIMIENTOS

Gracias a la Universidad Panamericana, por la formación técnica y sobre todo humana que me dió.

A mis maestros y amigos, de los que he aprendido y espero seguir aprendiendo.

Con especial afecto al Lic. Gustavo Palafox, sin su ánimo y su presión no lo hubiera logrado.

INDICE

		Pag.
INTRODUCCION		I
CAPITULO I	Administración de Recursos Humanos	
1.1	Concepto	1
1.2	Finalidad	4
1.3	Importancia	5
1.4	Situación actual (mexicana)	8
1.5	Desafíos	9
1.6	Funciones básicas	11
1.6.1	Planeación, reclutamiento y selección de personal	11
1.6.1.1	Planeación	11
1.6.1.2	Reclutamiento	14
1.6.1.3	Selección	16
1.6.2	Desarrollo de personal	17
1.6.2.1	Planeación de carrera	18
1.6.2.2	Capacitación	18
1.6.2.3	Desarrollo	18
1.6.2.4	Evaluación de desempeño	18
1.6.3	Compensación y prestaciones	19
1.6.4	Seguridad e higiene	21
1.6.4.1	Seguridad	21
1.6.4.2	Protección y vigilancia	21
1.6.4.3	Servicio Médico	21
1.6.5	Relaciones laborales y con los empleados	22
1.6.6	Investigación de Recursos Humanos	23
CAPITULO II	Capacitación y Desarrollo de Personal	
2.1	Capacitación	25
2.1.1	Antecedentes y situación actual	27
2.1.1.1	Población económicamente activa	29
2.1.2	Objetivo	32
2.1.3	Causas de la capacitación	33

2.1.4 Elementos que intervienen 36
2.1.4.1 Persona / educando 36
2.1.4.2 Instructor 36
2.1.4.3 Tema 36
2.1.4.4 Lugar 37
2.1.4.5 Material 37
2.1.5 Fundamento Jurídico 38
2.1.5.1 Obligaciones del trabajador 39
2.1.5.2 Obligaciones del Patrón 40
2.2 Desarrollo de personal 41
2.2.1 Desarrollo Organizacional 42
2.3 Calidad Total 44
2.3.1 Concepto y aplicaciones 44
2.4 Trabajo en equipo 46
2.5 Cultura Organizacional 47
2.5.1 Cultura 47
2.5.2 Su influencia en la Administración de Recursos Humanos 48

CAPITULO III Proceso de Capacitación y Desarrollo 50
3.1 Elaboración de organigramas y perfiles de puestos 51
3.1.1 Organigramas 52
3.1.2 Perfiles de puesto 52
3.2 Detección de necesidades de capacitación 53
3.2.1 Información requerida 53
3.2.2 Reportes o informes 54
3.3 Análisis de la información 56
3.3.1 Aspectos técnicos 56
3.3.2 Aspectos humanos o institucionales 56
3.4 Tipos de capacitación y sus aplicaciones 58
3.5 Selección y diseño de programas 59
3.5.1 Fecha y lugar 59
3.5.2 Curso interno o externo 60
3.5.3 Varios niveles o nivel único 60
3.5.4 El instructor: personal interno o externo 61
3.5.5 Método 61

3.6 Evaluación de Capacitación y Desarrollo 66
3.6.1 Desempeño individual 70
3.6.2 Desempeño organizacional 71
3.6.3 Clima organizacional 71
3.6.4 Evaluación del curso 72

CAPITULO IV Impacto de la Capacitación y Desarrollo en la productividad y satisfacción del empleado = competitividad organizacional. 75
4.1 Definiciones 75
4.1.1 Productividad 76
4.1.2 Satisfacción 78
4.1.3 Motivación 84
4.1.4 Competitividad 85
4.2 Caso práctico 86
4.2.1 Antecedentes 86
4.2.2 Estructura de Recursos Humanos 87
4.2.3 Programa de capacitación (un año) 88
4.2.4 Informe de mejoramiento en Clima Organizacional 90

CONCLUSIONES 92

BIBLIOGRAFIA 96

INTRODUCCION

El hombre por finalidad natural tenderá a la perfección, no sólo en su dimensión personal sino también como miembro del conglomerado social, que requiere de la educación para conocerse a sí mismo y conocer a la sociedad, la naturaleza, la técnica, etc.

El objetivo primordial de la educación es el ser humano y su propia perfección y desarrollo, ayudar a la persona brindándole conocimientos y desarrollando su personalidad para que actualice sus habilidades y logre su perfeccionamiento. Todo esfuerzo de capacitación debe orientarse a que la persona "aprenda a aprender" para aprender a Ser y así aprenda a Hacer.

Tenemos entonces que lo importante de la educación es: aprender, ser y hacer.

La educación actual puede recibir muchas críticas. Se ha desvirtuado, deformado; al servir a otros fines, que no son los del perfeccionamiento pierde su calidad humana y se torna en un servilismo injusto y deshonesto. Se señala que la educación actual pretende, más que orientar y promover la perfección del ser humano, la manipulación de éste para lograr fines e intereses mal orientados.

El mercantilismo ha hecho que algunas personas persigan el beneficio material antes que el intelectual sin saber que el conocimiento y la educación son la base para obtener beneficios mayores.

Por otra parte la introducción de nuevas técnicas y maquinarias hace que el conocimiento obtenido con anterioridad no sea suficiente para realizar el trabajo de manera adecuada.

La introducción de la tecnología, el avance de la computación, la automatización y el acelerado ritmo del mundo actual hacen necesaria la actualización de conocimientos y herramientas de trabajo.

Conocer el alcance de nuestra capacidad es un reto al que todo ser humano se enfrenta una o varias veces a lo largo de su vida.

Prestar la ayuda necesaria para ampliar el conocimiento y acrecentar las capacidades es una de las cosas que puede dar más satisfacciones en el trabajo de una persona.

En la última década se ha dado auge a la importancia del factor humano dentro de las organizaciones; se ha creado conciencia de que no puede existir una organización sin personas. Por muy automatizados que sean los procesos siempre se necesitará una persona que inicie dicho proceso.

Las empresas no existen por sí solas; las personas dan vida a las emrpesas y es por esto que la Administración de Recursos Humanos es tan importante a nivel empresarial. Podrán cambiar los procesos, la tecnología, la legislación, pero siempre será necesario el factor humanos en las organizaciones. Es por esto que el primer capítulo de este trabajo se dedica al estudio de la Administración de Recursos Humanos (ARH), su importancia y funciones básicas. Se analiza también la situación actual de la Administración de Recursos Humanos y los desafíos a los que se enfrenta actualmente.

Una de las funciones de la ARH es la Capacitación y Desarrollo del personal. A lo largo del Capítulo II de detallan los antecedentes y la situación actual de la capacitación en México, sus causas y fundamento jurídico. También se explican otros conceptos que van estrechamente ligados a la capacitación como son: Desarrollo de personal, Calidad Total, Trabajo en equipo y Cultura Organizacional.

En las épocas en que lo único que veían los empresarios o los directivos eran las ganancias, la capacitación se consideraba un gasto, e incluso en los casos en que no representara un desembolso para la empresa se consideraba una perdida de tiempo.

Gracias a los avances logrados en las empresas, en aspectos humanísticos, actualmente se considera la capacitación como un posible impulsor del trabajo hacia mayores utilidades.

Se sabe ahora que la Capacitación y Desarrollo del personal deben seguir un proceso; no se trata de un simple programa que tenga un lapso de tiempo definido y con eso se de por terminado el asunto; se trata de un proceso que se debe llevar a cabo continuamente.

En el Capítulo III se explica este proceso y los pasos de los que se compone; es importante señalar que puede haber tantos tipos diferentes de procesos de Capacitación como empresas pero para facilitar la explicación se han tomado los tipos o maneras de realización más comunes.

El Capítulo IV está dedicado a la explicación de algunos términos importantes para los resultados de la capacitación como son la productividad, la motivación y la satisfacción. Asímismo se expone un caso práctico de los resultados y las cambios que ha tenido el factor humanos después de ingresar al proceso de Capacitación y Desarrollo.

Es así que se forma este trabajo donde se analiza el impacto de la Capacitación y Desarrollo en la productividad y la satisfacción del empleado.

CAPITULO I

Administración de Recursos Humanos

1.1 Concepto

De acuerdo con Fernando Arias Galicia quien nos dice que Administración es: "la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado"[1] podemos entender que todas las empresas tienen objetivos que desean alcanzar, pero para ello necesitan de personal. Las empresas están formadas de personas además de los recursos financieros, técnicos y materiales. La administración se encarga de que las personas consigan los objetivos de la empresa con la ayuda de dichos recursos materiales, financieros, técnicos y otros recursos humanos también integrantes de la organización.

"La Administración de Recursos Humanos (ARH) es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales. En consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles. Básicamente, por medio del esfuerzo de otros, los gerentes logran que se hagan cosas que requieren una efectiva administración de recursos humanos" [2]. El trato con el personal es una actividad que los miembros de una organización realizan a diario y durante casi todo el tiempo que permanecen dentro de la empresa. La consecución de los objetivos de la empresa va estrechamente ligada a la Administración de Recursos Humanos, en tanto que una organización está compuesta en parte importante por su personal. Hombres y mujeres que trabajan con actividades diferentes, pero en una misma dirección, tratando de lograr los objetivos que se han fijado anteriormente.

---

[1]ARIAS GALICIA, FERNANDO, Administración de Recursos Humanos, Pag. 23
[2]WAYNE MONDY, ROBERT M. NOE, Administración de Recursos Humanos, Pag. 4

Como podemos ver la administración de recursos humanos involucra al personal de todos los niveles. Todo el personal que tiene a su cargo funciones de supervisión o gerencia debe saber qué es la administración de personal ya que es parte de su trabajo. El manejo de personal ha cobrado importancia con el pso del tiempo a medida que los directivos e integrantes de una organización se dan cuenta de que si los objetivos de la empresa y del empleado son afines sería más fácil alcanzar o incluso rebasar las metas establecidas.

Lograr los objetivos organizacionales es labor de todos y cada uno de los integrantes de la empresa. Como un inmenso engranaje, una organización requiere para su óptimo funcionamiento de que todas y cada una de su partes se encuentre en buen estado y desempeñe de la mejor manera posible la función que se le ha encomendado. De esta manera al plantear un objetivo, por ejemplo mover las manecillas de un reloj, cada uno de los integrantes de la organización deberá poner su granito de arena, realizar su función cualquiera que ésta sea y lograr así el avance paulatino de la maquinaria hasta lograr que las manecillas marquen un minuto más.

Así pues, "la Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general."[3]

Como en todo, en la organización será necesaria la ayuda de una o varias personas que coordinen los movimientos y funciones, las relaciones entre un miembro y otro. Esta persona es un administrador de recursos humanos. El *administrador de recursos humanos* "es un individuo que normalmente se desempeña en funciones de asesoría o de apoyo, trabajando con otros gerentes para ayudarlos a manejar asuntos de recursos humanos. "[4] Trabajar con la gente no significa hacer su trabajo. El administrador de recursos humanos tendrá como función ayudar a mejorar la relación entre un jefe y un subordinado o en un equipo de trabajo. Tendrá el conocimiento y la experiencia necesarias para orientar a los gerentes sobre los lineamientos de la empresa, las

[3]ARIAS GALICIA, FERNANDO, Administración de Recursos Humanos, Pag. 27
[4]WAYNE MONDY, ROBERT M. NOE, Administración de Recursos Humanos, Pag. 5

limitaciones legales e informarle sobre los planes y proyectos que se tienen para que el gerente pueda establecer así una línea de acción con respecto al peronal con que trabaja.

Nos basamos en este trabajo en el hecho de que: "... los recursos humanos son la clave para que una organización tenga éxito" [5]

La historia de la ARH ha cambiado y evolucionado con el paso del tiempo. En un principio se recurría al administrador de recursos humanos como a la persona a la que se la dejaban todos los trámites legales y de papeleo que requería una persona desde su primer acercamiento a la empresa, su estadía dentro de la misma y su separación final o temporal.
En esa época precisamente se veía a las personas que integraban a la organización como entes productivos, trabajadores que si se desempeñaban adecuadamente la redituarían más ganancia a la organización. El papeleo que correspondía a todas estas personas productoras de utilidades debía hacerse por requisito legal y entonces se contrataba a una persona a la que se encomendaba lo que los demás no querían hacer.
Afortunadamente el personal y todo lo concerniente a la ARH se ve actualmente desde otra perspectiva.

" El administrador de recursos humanos se ha alejado de la tradicional función transaccional de apoyo, llena de papeleo, de contrataciones y liquidaciones, que tuvo antes, y se está convirtiendo en alguien que toma decisiones finales.." [6] Las políticas, lineamientos, credo y movimientos de personal son ahora analizados por los gerentes de línea, los jefes con ingerencia directa y los administradores de Recursos Humanos.
El objetivo ahora se plantea y un grupo de especialistas, los cuales tienen la autoridad y están directamente involucrados con el personal determinan la mejor manera de llegar a dicho objetivo.

Como dice Jane Kay: " El gerente de recursos humanos actúa más en calidad de consejero pero debe ser un catalizador al proponer políticas de recursos humanos para que las implementen los gerentes de línea"

---

[5] WAYNE MONDY, ROBERT M. NOE, Administración de Recursos Humanos, Pag. 5
[6] WAYNE MONDY, ROBERT M. NOE, Administración de Recursos Humanos, Pag. 5

1.2 Finalidad

William B. Werther Jr. y Keith Davis nos hablan de que hay objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos[7]. Estos objetivos se entrelazan con los objetivos de la organización como un todo. Si bien es cierto que el área de Recursos Humanos deberá estar enfocada al cumplimiento de estos objetivos, no es sólo responsabilidad de un Gerente emprender las acciones necesarias para lograr los objetivos.

No siempre se consigue conciliar todos los objetivos. En algunas ocasiones es necesario conciliar dos o más elementos en conflicto, pero es el deber de los directivos tomar la decisión que ayude a lograr las metas de la compañía pero teniendo siempre presente las consecuencias que sus acciones puedan tener.

Es así que la Administración de Recursos Humanos debe contribuir directamente al logro de los objetivos de una organización poniendo el personal de la empresa en la mejor disposición. El elemento humano es muy importante para que las acciones se realicen de la mejor manera. La productividad y la eficacia son factores fundamentales para que las personas, miembros de una organización, tiendan a esforzarce y cooperar con las acciones comunes a fin de lograr una meta también común.

[7]WERTHER WILLIAM B. JR, DAVIS KEITH, Adminsitración de Personal y Recursos Humanos, Pag 10 - 11

1.3 Importancia

Para entender la importancia que tiene la Administración de Recursos Humanos a continuación se presenta un cuadro explicativo de los objetivos de la administración de recursos humanos y su relación con las actividades de la empresa.

RELACION ENTRE LAS ACTIVIDADES Y LOS OBJETIVOS EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.	
Objetivos de la Organización	***Actividades de Apoyo***
OBJETIVOS SOCIALES	1. Cumplimiento de las leyes
	2. Servicios que presta la organización
	3. Relaciones obrero-patronales
OBJETIVOS CORPORATIVOS	1. Planeación de los recursos humanos.
	2. Relaciones industriales
	3. Selección de personal
	4. Capacitación y desarrollo
	5. Evaluación
	6. Ubicación
	7. Valuación
OBJETIVOS FUNCIONALES	1. Valuación inicial
	2. Ubicación
	3. Evaluación del desempeño
OBJETIVOS PERSONALES	1. Capacitación y desarrollo
	2. Evaluación
	3. Ubicación
	4. Compensación
	5. Valuación

WERTHER, WILLIAM B. JR. y DAVIS, KAITH, Administración de personal y Recursos Humanos, p.p. 14

Dentro de las organizaciones tendremos 4 objetivos fundamentales, custodiados y basados en el manejo de los Recursos Humanos pero a los cuales debe sensibilizarce toda la organización. Dichos objetivos son:

- Objetivos Sociales: Se basa en principios éticos y socialmente responsables.

Toda empresa tiene una relación fundamental con la sociedad, perspectiva que no debe perder de vista. Cuando las empresas cambian la perspectiva y permiten, por ejemplo, prácticas discriminatorias ya sea por sexo, raza, religión, lugar de procedencia o cualquier otro, se distancian de un proceder ético adecuado, además ese tipo de tendencias se reflejará en contra de una u otra forma.

- Objetivos Corporativos: El adminstrador de los recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo, es sólo un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales.

El departamento de Recursos Humanos, existe como un elemento de servicio en la organización. No es el principio ni el fin de las funciones, pero sí el eslabón que puede hacer que las metas se logren de una mejor manera. Las áreas de servicio intervienen a todo lo largo del proceso, son la grasa que permite un engranaje perfecto, sin roces o tropiezos. El departamento de Recursos Humanos debe estar conciente de que su función es de servicio, una ayuda a los demás para lograr los objetivos y metas fijados.

- Objetivos Funcionales: Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía.

Es función del área de Recursos Humanos cubrir de manera suficiente las necesidades de personal de la organización. Así como es una mala administración carecer del personal necesario, es también una mala práctica tener un exceso de personal en el cual se tendrá un desperdicio de recusos útiles.

- Objetivos Personales: La administración de recursos humanos permite a cada integrante de la organización lograr sus objetivos personales en la medida en que sean compatibles y coincidan con los de la empresa.

Como se había comentado con anterioridad parte de la responsabilidad de las organizaciones, cuya canalización se realiza a través de las áreas de recursos humanos, es el mantener, retener y motivar a sus integrantes satisfaciendo sus necesidades individuales. Donde no se satisfacen las necesidades personales de los empleados las empresas terminan por perderlos o éstos reducen los niveles de desempeño y satisfacción.

Es importante mantener la perspectiva de los cuatro objetivos fundamentales. Conforme se atienda a los objetivos de la administración de recursos humanos se mejorará su aportación para la empresa y al desempeño de sus integrantes.

1.4 Situación actual de la Administración de Recursos Humanos

Actualmente, para su progreso, México necesita no sólo recursos materiales o técnicos, sino también una plataforma educativa, cognocitiva y cultural que puedan dar al país un progreso tal que la población logre el equilibrio. Se debe evitar que se caiga en la situación de un país injusto pues, en un país injusto no hay progreso, estabilidad o bienestar económico.

"Una sociedad en proceso de transformación como la mexicana, requiere de la satisfacción, al menos, de las necesidades esenciales, exige niveles educativos y culturales básicos y demanda esparcimiento y recreación para una vida sana."[8]

Caminar con paso lento pero seguro puede ser de gran importancia para afianzar la posición de progreso que México debe adoptar. La Administración de Recursos Humanos pretende dentro de sus funciones apoyar a los recursos técnicos, materiales, humanos y financieros a fin de lograr una integración que alcance las metas establecidas.

Una de las formas como contribuye la Administración de Recursos Humanos al progreso de su organización y del país pueden ser las siguientes:

- otorgar a los empleados un plan de compensación digno y que ayude la superación de cada uno de ellos.
- llevar a cabo programas de capacitación que impulsen, motiven y acrecienten el esfuerzo de los empleados para trabajar por la organización y contribuyan al progreso del país.

crear una cultura de apoyo mutuo y solidaridad, asi como fomentar campañas de ahorro de recursos, seguridad, protección, etc.

[8]VILLARREAL, RENE, México 2010, de la Industrialización tardía a la Restructuración, Ed. Diana.

1.5 Desafíos

Toda empresa se encuentra en contacto continuo con su entorno. Así como la empresa tiene exigencias de aquellos que tienen una relación directa con ella, es la misma empresa la que se impone ciertos retos o desafíos con los que deberá cumplir para sobrepasar las expectativas de desarrollo.

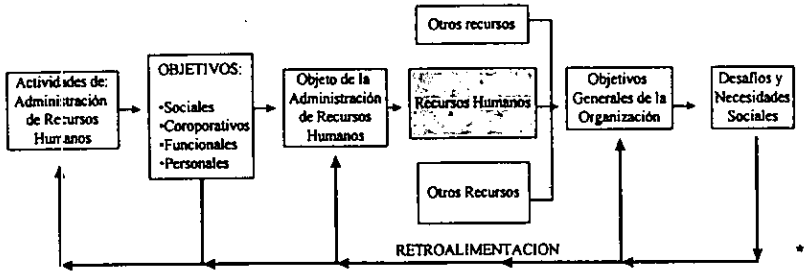
Para lograr la eficiencia requerida por el medio las empresas interactúan de diferentes maneras con este mismo medio.

En la siguiente figura se muestran los diferentes desafíos de las organizaciones, mismos a los que se enfrenta la Administración de Recursos Humanos:

*Administración de Personal y Recursos Humanos, William B. Werther Jr. y Kaith Davis

Como podemos ver en el siguiente esquema las actividades de recursos humanos están estrechamente ligadas a los objetivos del área de Recursos Humanos y a los objetivos generales de la organización. Las actividades dirigidas a lograr los objetivos generan nuevos desafíos y necesidades.

RELACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS A LOS DESAFIOS



*Administración de Personal y Recursos Humanos, William B. Werther Jr. y Kaith Davis

Se entra entonces en un círculo el cual, con la ayuda de la retroalimentación del personal que forma la empresa ayudará a mejorar la situación de la misma. Los reportes sobre clima organizacional y cumplimiento de los objetivos de la administración de recursos son un buen indicador de los esfuerzos que se hacen con respecto a la responsabilidad social de la empresa.

1.6 Funciones Básicas

1.6.1 Planeación, reclutamiento y selección de Recursos Humanos

1.6.1.1 Planeación

La disposición de personal en el momento adecuado pone a la empresa un paso adelante de sus competidores. La preparación y la formación que recibe un empleado dentro de la empresa, se adecua poco a poco a las necesidades de la misma de manera que al surgir una vacante es posible cubrirla con personal que forma parte de la organización. Las políticas, lineamientos y en general la cultura organizacional formará parte de su modo de vida desde que el empleado entra en contacto constante con su trabajo y con los compañeros, mismos que ya se encuentran inmersos en dicha cultura.

"Proceso de revisar sistemáticamente los requerimientos de recursos humanos para asegurar que la cantidad necesaria de empleados con las habilidades necesarias esté disponible cuando se necesite"[9]. Es por esto que la planeación de Recursos Humanos es tan importante en las empresas que tienen sus objetivos bien planteados, metas establecidas a mediano y largo plazo y deben prepararse con tiempo para cualquier eventualidad y estar siempre a la vanguardia y en una posición de competitividad y ventaja para ser las primeras en su ramo.

"La planeación de recursos humanos tiene una importancia vital por lo que los principales desafíos para implantar las estrategias en ultramar se relacionan con los asuntos de recursos humanos y de manera más precisa con la estabilización de la fuerza de trabajo para facilitar la implantación de las estrategias corporativas."[10] En empresas transnacionales la planeación de carrera se cimenta en que la rotación de personal no será demasiado alta y que los elementos valiosos para la organización buscan algo más que una percepción mensual. El desarrollo de las personas dentro y fuera de las empresas y la consecusión de los objetivos van de la mano. La Planeación de Recursos

[9] WAYNE MONDY, ROBERT M. NOE, Administración de Recursos Humanos, Pag. 7
[10] WAYNE MONDY, ROBERT M. NOE, Administración de Recursos Humanos, Pag. 7

Humanos considera al personal que podrá ocupar en el futuro plazas en la organización ya sea para puestos directivos, de gerencia media o nivel operativo.

La planeación es acoplar las vacantes de la empresa en un periodo determinado con la oferta interna y externa de gente. El rápido cambio tecnológico y la globalización de la economía hace que actualmente se esté dando un desfasamiento entre los puestos que se crean y las personas calificadas para ocupar dichos puestos. Disponer de las personas, es decir, la fuerza de trabajo adecuada es fundamental para el éxito que pueda tener una compañía. El gerente de recursos humanos deberá estar conciente de que el personal necesita estar actualizado tecnológicamente. La capacitación tecnológica individual y la capacitación transcultural son partes importantes para el desarrollo de los empleados, de manera que ayuden a ampliar las perspectivas y relaciones de los mismos para enfrentar el cambio organizacional adecuadamente.

Es importante que se incluya la Planeación de Recursos Humanos como parte de la Planeación estratégica ya que en el fondo la Planeación de Recursos Humanos debe estar vinculada con la estrategia organizacional. Conocer los recursos materiales, tecnológicos y humanos con que se contará en el futuro es fundamental para el planteamiento de la estrategia. Dado que la planeación de recursos humanos y la planeación estratégica se plantean en el presente para un futuro deben ir una de la mano de la otra.

Los directivos de una organización deben sentarse a imaginar lo que quieren de su organización en un mediano y largo plazo y analizar los medios de los que se dispone ahora para lograrlo, asimismo se establecen las acciones que deberán tomarse. Con el paso del tiempo la unión de lo que se tiene ahora y lo que se hará en el corto y mediano plazo ayudará a que lo que era una idea se convierta en realidad.

"De acuerdo con una reciente encuesta levantada entre ejecutivos de alto nivel, los mejores métodos para mejorar la calidad y la productividad global están directamente relacionados con los asuntos de recursos humanos"[11]

[11] WAYNE MONDY, ROBERT M. NOE, Administración de Recursos Humanos, Pag. 124

Para realizar la planeación de recursos humanos es necesario que con anterioridad se hayan formulado los planes estratégicos de la organización. Determinar el número y tipo de empleados por cualidades y ubicación es proyectar los requerimientos de recursos humanos. Estas proyecciones reflejarán los cambios en producción, productividad y disponibilidad. Para cumplir con estos requerimientos de personal el gerente de recursos humanos deberá tomar en cuenta tanto las fuentes internas como externas de capacitación.

Al tener un conocimiento del personal que se requerirá y de la disponibilidad de personal con que cuenta la empresa el gerente de recursos humanos podrá identificar un exceso o escasez de empleados.

De existir un exceso de personal se recurrirá a métodos como el recorte de personal, la restricción en la contratación, jornada de menor duración, eliminación de horas extras, jubilaciones tempranas y suspensiones.
En el caso de una escasez la empresa deberá obtener el personal adecuado para laborar en la empresa fuera de la misma.

"La planeación de recursos humanos permite la reducción de personal con un mínimo de turbulencia"[12] A medida que la planeación de recursos humanos se va desarrollando se tendrá una visión a futuro de lo que sucederá en la empresa. De esta manera se pueden preparar con anticipación para los cambios organizacionales que generen movimientos de personal. Por ejemplo, si una empresa sabe que en un año la planta que tiene en una determinada ciudad será traslada al interior de la república, los gerentes tomarán las medidas necesarias para evitar el exceso o escacez de personal.

En el caso de escacez posiblemente se recurra a realizar turnos más largos, horas extras o subcontratación. En el caso de un exceso de personal, paulatinamente se puede eliminar sin crear conflicto con el sindicato; dejar de cubrir puestos o restringir la contratación pueden ser tácticas que lleven a eliminar un exceso de personal.

[12]WAYNE MONDY, ROBERT M. NOE, Administración de Recursos Humanos, Pag. 125

1.6.1.2 Reclutamiento

Cuando oímos la palabra "reclutamiento" viene a nuestra mente la convocatoria de personal y el aspecto militar. Poco a poco este concepto ha evolucionado de las grandes masas cuyos requisitos específicos eran pocos, a las convocatorias donde se exige una serie de características muy específicas como requisito indispensable para poder concursar para una vacante en una empresa.

Como definición podemos decir que reclutamiento es: "proceso de buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten en la empresa"[13]

Atraer individuos en número suficiente y estimularlos para que soliciten puestos dentro de la empresa es la función del reclutamiento en una empresa y del buen desempeño de ésta depende que los integrantes de la organización sean de buena calidad laboral o de una deficiente especialización o grado de conocimiento.

En la mayoría de la organizaciones grandes y medianas el departamento de recursos humanos es el responsable del proceso de reclutamiento. En las pequeño y micro empresas, el reclutamiento es manejado por los gerentes. Sin importar quién es el responsable, el reclutamiento es una función esencial de toda compañía.

En algún momento de la vida de una organización se requerirá de personal calificado para llevar a cabo las actividades propias del negocio, por lo tanto ninguna empresa puede prescindir del reclutamiento, ya sea que lo realice el dueño del negocio, un departamento de recursos humanos previamente establecido o se contraten los servicios de una agencia especializada en reclutamiento.

Para llevar a cabo la función de reclutamiento de personal es necesario tener por anticipado la requisición de personal o requisición de empleados.

[13]ARIAS GALICIA FERNANDO, Administración de Recursos Humanos, Pag. 160

Una requisición de personal se elabora de acuerdo con el perfil del puesto previamente establecido y es: "... un documento que especifica el título del puesto, departamento, fecha en que se necesita que se presente el empleado al trabajo y otros detalles"[14]

Dentro de esos "otros detalles" que contiene una requisición de personal se encuentran los siguientes:

- idiomas (en caso de necesitarlo para la realización de su trabajo)
- cambio de residencia
- escolaridad mínima
- disponibilidad para viajar
- áreas de experiencia
- habilidades específicas (técnicas y humanas)
- motivo de creación de puesto o sustitución
- posición dentro de la organización (posición en el organigrama general)

Con la información antes mencionada el gerente de recursos humanos o encargado del reclutamiento puede referirse a la descripción del puesto para determinar en base a las funciones que realizará esta persona los atributos que necesitará cubrir el candidato que se esté reclutando.

Algunas empresas reclutan personal aún cuando no tengan una vacante o plaza que deba cubrirse, de esta manera la empresa está en posibilidad de identificar un candidato excepcional para un futuro y mantener contacto con las fuentes de reclutamiento mismas que posteriormente le pueden ser de utilidad.

El siguiente paso en el proceso de reclutamiento es determinar si hay empleados apropiados que estén disponibles dentro de la empresa o si deberá recurrirse a fuentes externas tales como colegios, universidades y otras organizaciones de ese u otro ramo. A causa del alto costo del reclutamiento, las organizaciones necesitan utilizar las fuentes de reclutamiento y los métodos disponibles más productivos.

Las fuentes de reclutamiento externas tales como colegios, universidades, asociaciones y grupos de intercambio pueden representar gran utilidad y ahorro de tiempo y recursos al momento de solicitar personal para cubrir una vacante.

[14]WAYNE MONDY, ROBERT M. NOE, Administración de Recursos Humanos, Pag. 150

1.6.1.3 Selección

En la actualidad los anuncios donde se requiere personal delimitan aún antes de presentarse en la empresa el tipo de gente de acuerdo a su nivel de estudios, experiencia, ubicación, pretensiones de sueldo, etc.

Selección "es el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico"[15]. Los esfuerzos de reclutamiento de una compañía tienen un gran impacto sobre la calidad de la decisión de selección. La organización se podría ver obligada a emplear trabajadores apenas aceptables si sus esfuerzos de reclutamiento dan por resultado sólo unos cuantos solicitantes aptos.

Por otra parte Fernando Arias Galicia habla de que el objetivo de la selección es: "Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización"[16]

Si una compañía contrata demasiadas personas que se desempeñan de forma mediocre o mal, no puede tener éxito durante mucho tiempo, aunque tenga unos planes perfectos, una sólida estructura organizacional y sistemas de control muy refinados. Dichos factores organizacionales no actúan por sí solos. Debe haber personal competente para asegurar que se alcancen los objetivos organizacionales.

El proceso de selección interviene y es intervenido por otras funciones de recursos humanos. Interviene en capacitación: en la medida en que selección proporcione elementos poco aptos se deberá aumentar la frecuencia o intensidad de la capacitación. Por otra parte si el paquete de percepciones o compensaciones está por debajo de lo que ofrece el mercado o la competencia no se podrá atraer a buenos candidatos o éstos permanecerán en la compañía por muy corto tiempo.

---

[15]WAYNE MONDY, ROBERT M. NOE, Administración de Recursos Humanos, Pag. 180
[16]ARIA GALICIA FERNANDO, Administración de Recursos Humanos, Pag. 160

"La meta del proceso de selección es acoplar debidamente a las personas con los puestos."[17] Si los individuos son demasiado aptos, subcalificados o por cualquier otra razón no se ajustan al puesto o a la organización, es probable que dejen la empresa. El proceso de selección entonces habrá fracasado, no se hizo la selección de la persona idónea al puesto. El proceso deberá repetirse y esto afectará a la empresa aumentando el costo de contratación de una persona.

Al tener mayor movilidad de personal los costos aumentan debido a que al personal de nuevo ingreso se le dará capacitación sobre la empresa, sobre el área, su puesto y sus funciones. Toda esta capacitación le costará a la empresa además de los costos indirectos que implican mantener ciertas funciones sin realizarse o aumentando aunque sólo sea de forma temporal las actividades de otros empleados.

Existe un verdadero problema cuando los criterios de selección son diferentes de los que se requieren realmente para el puesto. Los gerentes de recursos humanos deben actualizar continuamente las descripciones y especificaciones de puestos para que se recluten sólo empleados con las aptitudes necesarias y que éstos estén sujetos al proceso de selección.

1.6.2 Desarrollo de Personal

El desarrollo de personal o desarrollo de recursos humanos ayuda a los individuos, a los grupos y a toda la organización a volverse más efectivos. El desarrollo de recursos humanos es necesario porque las personas, los puestos y las empresas siempre están cambiando. Es un esfuerzo continuo y planeado de la gerencia para mejorar los niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional por medio de programas de capacitación y desarrollo.

El mejoramiento continuo es obligatorio para que la empresa pueda seguir siendo competitiva. El proceso de desarrollo debe comenzar cuando los individuos ingresan en la organización y continuar durante toda su carrera. A los programas de Desarrollo de Recursos Humanos en gran escala se les llama Desarrollo Organizacional, cuyo propósito es modificar el ambiente dentro de la

[17]WAYNE MONDY, ROBERT M. NOE, Administración de Recursos Humanos, Pag, 181

empresa para ayudar a los empleados a que se desempeñen con mayor productividad.

Otros de los aspectos que comprende el desarrollo de recursos humanos son la planeación de carrera y la evaluación del desempeño mismos que se ven a continuación.

1.6.2.1 Planeación de carrera

Es el proceso en el que se fijan metas de recursos humanos y se establecen los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son cosas separadas y diferentes. Las empresas pueden ayudar a los empleados en la planeación de su carrera para que se puedan satisfacer las necesidades de ambos. Los empleados y equipos son evaluados por medio de una evaluación de desempeño para determinar cómo están desarrollando las tareas asignadas.

1.6.2.2 Capacitación

Está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales.
Debido a su importancia posteriormente se hablará se manera más extensa sobre el tema.

1.6.2.3 Desarrollo

Implica un aprendizaje que va más allá de la actualidad, el puesto de hoy, tiene un enfoque de más largo plazo. Prepara a los empleados para estar al día con la organización a medida que cambia y crece. El desarrollo de recursos humanos se ha vuelto crucial con los rápidos avances de la tecnología.

En el capítulo 2 se tratarán con más detalle las implicaciones, alcances e importancia del Desarrollo de Personal.

1.6.2.4 Evaluación de desempeño

Proporciona a los empleados la oportunidad de sacar provecho de sus puntos fuertes y vencer las deficiencias identificadas, lo que les permite convertirse en empleados más satisfechos y productivos.

La evaluación del desempeño de los empleados suele ser uno de los objetivos de la Administración de Recursos más difíciles y subjetivos. Aún en esta época es poco común que los expertos se pongan de acuerdo en una manera eficaz de evaluar el desempeño. Algunos de los obstáculos con los que se encuentran son las comparaciones: ¿medición en cuanto a qué parámetro?, ¿eficiencia según quién?. En ocasiones lo que se desea con la capacitación es lograr una mejoría pero no es fácil calificar el mejoramiento de una persona si no se hace una evaluación antes de impartir la capacitación y después de dar esta capacitación.

Por otra parte para evaluar el desempeño y lograr que en base a esta evaluación los empleados se superen y logren las metas, incluso superen esas metas es necesario tener bien identificadas las deficiencias que se tienen y el origen de las mismas, ya sean de tipo material, habilidades, práctica, conocimientos, de trabajo en equipo o morales.

En el capítulo 3 de este trabajo se hablará ampliamente sobre este tema.

1.6.3 Compensación y prestaciones

Una de las definiciones que podemos encontrar de la administración de salarios o compensaciones y prestaciones es la que habla de ésta como la función cuyo objetivo es lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.[18]

La administración de salarios deberá basarse en los tabuladores estructurados sobre valuaciones de puestos y los datos resultantes de encuestas de salarios de los mercados de trabajo que afecten a la organización, teniendo en cuenta

[18]ARIAS GALICIA FERNANDO, Administración de Recursos Humanos, Pag. 161

los salarios mínimos legales vigentes en cada región de la república y los salarios o percepciones de los trabajadores de empresas del mismo giro o nivel.

El equilibrio de los salarios y compensaciones de la propia empresa con otras del mismo giro o de niveles acordes, se debe a que se desea ubicar a la empresa en situación de competencia y de ser posible en ventaja con el mercado de trabajo para así estar en posibilidades de contar con el personal más adecuado para el desarrollo del trabajo. Contar con personal de calidad es uno de los factores que nos llevan a realizar un producto de calidad.

Una compensación es "todo tipo de remuneraciones que reciben los individuos a cambio de su trabajo."[19] Las compensaciones pueden ser de dos tipos:

- Compensación financiera: consiste en el pago que se hace directamente al empleado como pago por sus servicios o en el paquete de prestaciones que la empresa le da a la persona.
- Compensación no financiera: consiste en la satisfacción que una persona recibe del puesto mismo o del ambiente psicológico y/o físico donde trabaja.

En algunas ocasiones las compensaciones no financieras pueden ser más sisgnificativas que las financieras. En general el personal, por razón natural buscará cubrir su primeras necesidades (Compensación financiera) y una vez alcanzada esta seguridad buscará una satisfacción en el desarrollo de su trabajo (compensación no financiera). Trabajar no significa únicamente obtener recursos para poder vivir, implica también una realización en sí mismo del sujeto que desempeña el trabajo.

Un programa total de compensaciones o paquete integral de compensaciones incluye todos estos tipos de compensaciones. Las empresas deben retribuir los buenos resultados del desempeño de su personal para permanecer competitivas ante un mercado que puede ofrecer a su personas nuevas perspectivas y oportunidades cada día. Es decir, es vital para las empresas mantener un paquete de compensaciones dentro o superior al promedio del mercado para que su personal no busque ingresar en otra compañía que, incluso, podría ser la competencia.

[19] WAYNE MONDY, ROBERT M. NOE, Administración de Recursos Humanos, Pag. 358

1.6.4 Seguridad e Higiene

Dentro de las funciones de la Administración de Recursos Humanos encontramos una que en ocasiones no es tomada en cuenta como una prioridad. Dentro de lo que podemos llamar seguridad e higiene englobamos las funciones de seguridad, protección, vigilancia y servicio médico.

A continuación se dará una breve explicación de los intereses que cubre cada una de estas funciones.

1.6.4.1 Seguridad

El objetivo es desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo. El encargado de la seguridad en una empresa deberá estar al tanto de las medidas que se toman contra robo, vandalismo, incendios, terremotos, etc. así como de las relaciones que se mantengan con el personal del sindicato en caso de que éstas no sean favorables para la empresa y haya indicios de un desorden de tipo sindical.

1.6.4.2 Protección y vigilancia

Protección y vigilancia forma parte de la seguridad con que debe de contar una empresa. La seguridad de la empresa, sus empleados y sus activos correrá por cuenta del encargado de este departamento o en su defecto de la persona responsable de la seguridad.

1.6.4.3 Servicio Médico

Preocupada de las condiciones laborales de sus empleados las empresas tendrán una enfermería. En los lugares donde se trabaja con maquinaria, productoras, maquiladoras, etc. es recomendable contar con un médico que pueda atender a los empleados de accidentes graves y enfermedades en primera instancia además de aquellas enfermedades leves y comunes en todas

las personas. La empresa puede de esta manera estar informada de la capacidad física de sus empleados al momento de contratarlos y durante la realización del trabajo y por otra parte el empleado se sentirá seguro de poder contar con un médico calificado que lo atienda en caso de malestar durante las horas de trabajo.

1.6.5 Relaciones laborales y con los empleados

Los empleados de una organización continuamente tenderán a moverse dentro de ésta ya sea por lograr un ascenso, un cambio de departamento, movimientos laterales o cambios de funciones o porque deban dejar la institución.

Las relaciones internas con los empleados comprenden las actividades de la gerencia de recursos humanos que están asociadas con el movimiento de los empleados dentro de la organización. Las actividades de recursos humanos que tienen contacto con los empleados son promoción, transferencia, degradación, renuncia, despidos, suspensiones y jubilación.

Como parte de las actividades en que directamente influye recursos humanos y toma un papel muy importante es en la disciplina y las medidas disciplinarias que se tomen dentro de la empresa.

Cuando un empleado tiene un problema, una inquietud, duda o queja lo mas probable es que recurra en primer lugar al departamento de recursos humanos para hablar con el encargado o la persona que puede tener conocimiento de lo que aplica en su caso.

Algunas situaciones como la renuncia, despido, transferencia o degradación en el puesto deben ser manejadas con mucho cuidado. Al tratar con el aspecto humano las personas tienden a tomar una postura a la defensiva. Es posible que las observaciones que se les hagan sean tomadas en tono de crítica y la salida de la organización no será en términos amigables.

El encargado de recursos humanos debe manejar este tipo de situaciones con sutileza y buen animo. Ser optimista pero realista, sin exaltarse, ayudará a mantener una relación saludable con los empleados.

1.6.6 Investigación de Recursos Humanos

Cuando una organización desea ampliar sus metas, se fija un objetivo y plantea los medics para lograr dichas metas. Pero ¿qué sucede si los directivos de la organización no conocen al personal con el que cuentan para alcanzar las metas? Lo más probable es que nunca lleguen a la meta o de lograrlo no sea un crecimiento sostenido sino solo un boom que se desvanecerá con rapidez.

"La investigación de recursos humanos es el estudio sistemático de los recursos humanos de una empresa con el propósito de maximizar el alcance de las metas organizacionales y personales."[20]

En la actualidad algunas empresas ya cuentan con departamentos completos de planeación de carrera los cuales deben analizar las capacidades y sobre todo el potencial de los empleados con los que cuentan. Tomar en cuenta las habilidades gerenciales de las personas al momento de planear la capacitación de la empresa, de acuerdo a sus proyecciones de permanencia dentro de la misma puede ser un buen paso para lograr el mejor personal en el lugar adecuado en el momento adecuado y por consiguiente lograr las metas fijadas y la ejecución de la estrategia organizacional.

Algunas evaluaciones de desempeño son útiles también cuando uno de los puntos a evaluar es la adecuación de la persona con el puesto actual. Al realizar la pregunta se dan opciones:

☐	deificiente para el puesto	☐	adecuado para el puesto
☐	con potencial para puesto superior	☐	adecuado para puesto superior

entre otras.

[20]WAYNE MONDY, ROBERT M. NOE, Administración de Recursos Humanos, Pag. 594

De esta manera el jefe o persona que realiza la evaluación podrá dar un punto de referencia con respecto a la situación del empleado y su relación con el trabajo que desempeña actualmente.

La investigación de Recursos Humanos tiene incontables beneficios entre lo que se cuentan:

- disminución de gastos de contratación, reclutamiento y selección;
- baja rotación de personal;
- desarrollo y planeación de carrera;
- permanencia de los empleados dentro de la organización, entre otros.

A la larga este tipo de actividades dentro de las inherentes a la Administración de Recursos Humanos pueden ser de gran utilidad para los directivos de la empresa ya que conocen las cualidades de su personal, lo que son capaces de hacer y si pueden sacar más provecho en la posición en la que están o en alguna otra, sin contar que ahorra grandes cantidades de dinero al disminuir el número y el tiempo que tardan algunos procesos sin este tipo de precauciones.

CAPITULO II

Capacitación y Desarrollo de Personal

2.1 Capacitación

El término capacitar hace referencia a la palabra "capaz", la cual proviene del latín *capax, capacis* que es usada para denominar a una persona apta o proporcionada para alguna cosa determinada. Es así como encontramos el lazo entre la capacitación y el aprendizaje.

El aprendizaje cambia en la persona la actitud y le da los conocimientos y habilidades necesarios para ser "capaz" de realizar alguna tarea o actividad.

En un sentido práctico capacitación es "proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo" [21] ya sea aplicados a la industria o al área administrativa, al nivel más bajo o más alto en la jerarquía empresarial. Estos conocimientos de tipo científico, técnico o administrativo son utilizados directamente por la empresa y en beneficio de ésta, ya que el personal que tiene mayor conocimiento y entendimiento de su trabajo podrá desarrollar sus actividades de manera más eficaz y dará un valor mayor al recurso humano de la misma

Mediante la capacitación, proceso de enseñanza-aprendizaje, se transmite un contenido relacionado con el trabajo del capacitando que eleva sus expectativas profesionales dentro del campo en el que se desarrolla, eleva sus posibilidades de desempeñar otro trabajo de la misma especie y lo coloca en un nivel diferente al ofrecer sus servicios para una promoción interna o dentro del mercado de trabajo.

La capacitación se fundamenta en:

"a) Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en la mejores condiciones a su tarea diaria.

[21] SILICEO ALFONSO, Capacitación y Desarrollo de Personal, Pag 13

b) No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad" [22]

De lo visto con anterioridad tenemos que, la capacitación es un proceso en el cual la persona aprende conceptos nuevos y su manera de aplicarlos, para lograr un cambio en sus aptitudes técnicas y profesionales que lo lleven a lograr un beneficio tanto cultural como social y económico. Por medio de la capacitación la persona se desarrolla en un plano distinto del que ocupaba antes de la capacitación y puede aspirar a un puesto más alto o un objetivo mayor.

Los beneficios de la capacitación se reflejan de manera tangible e intangible. De manera tangible ya que su labor podrá ser desempeñada de manera más eficiente, con conocimientos actualizados y con la maestría propia del trabajo. Se reflejan de manera intangible ya que este cambio producido en su manera de realizar las cosas, sus aptitudes, lo hacen situarse en una categoría superior a aquella persona que no cuenta con este tipo de conocimientos, sus percepciones serán mayores, en el caso de seguir en la misma empresa; en el caso de ofrecer su fuerza de trabajo en el mercado laboral, la capacitación adquirida con anterioridad lo colocará en un escalafón superior lo cual lo pone en posición de exigir mayores beneficios al momento de ser contratado.

Una vez que se ha impartido, la capacitación forma parte de los conocimientos de la persona, no es posible que al salir de la empresa donde se ha recibido ésta le sea pedida ya que forma parte de la persona, desde el momento en que ésta ha adquirido nuevos hábitos.

Desde que ha observado un cambio en su comportamiento, podemos decir que la persona ha aprendido. Bien aplicada la capacitación puede hacer que aumente el valor de la persona dentro y fuera del ambito profesional.

Actualmente la educación da mayor importancia a sus aspectos formales e instrumentales que a su contenido o materia; esto constituye el aspecto más rico de todo fenómeno pedagógico. Cualquier intento de educar o capacitar

[22] SILICEO ALFONSO, Capacitación y Desarrollo de Personal. Pag 15

al personal de una empresa, por exitosa que sea técnicamente, será un fracaso si se carece de una filosofía de la educación y no se entiende su necesidad y trascendencia.

2.1.1 Antecedentes y situación actual

El fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo. El proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y de entrenamiento era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos.

Los aprendices, que se conocen desde 2,000 años a.C. y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación. Con el surgimiento de lo que podemos llamar la era industrial, aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

Ya en nuestra época el entrenamiento ha tenido un gran desarrollo. Por el año 1915 aparece en los Estados Unidos un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como "Método de los cuatro pasos" que son:

- Mostrar,
- Decir,
- Hacer,
- Comprobar.

Debemos indicar que las dos guerras sufridas en este siglo dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustado a otros campos de la acción humana, especialmente de la industria y la empresa.

En 1940 fue cuando se comenzó a entender que la labor de entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia. Es relativamente cercano el

momento, hace 12 o 15 años que en México, las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y el entrenamiento. Se han creado diversos institutos de enseñanza a los que las empresas acuden para satisfacer sus necesidades en éstas áreas independientemente de las empresas que, sin considerarse autosuficientes, satisfacen sus necesidades de manera interna. Existen también asociaciones que promueven la capacitación empresarial integrando grupos con personal de diferentes empresas y giros comerciales, logrando así lo que se llaman grupos "abiertos".

La cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínimo, el número de profesionistas, bachillleres y personal capacitado y especializado en algunas áreas, es insuficiente.
En nuestro país la función educativa ha tenido gran acogida en varios sectores de la empresa pública y privada. Es justo decir que la misma función no ha tenido, un desarrollo como el que debería tener. Son contadas las empresas que han establecido programas permanentes de educación para sus empleados.
En México existe una demanda excesiva de personal calificado, que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer, por lo cual es necesario que tanto las organizaciones públicas como las empresas privadas establezcan programas periódicos de educación, brindando, el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia y éste sea más significativo para el trabajador.

Por otra parte la capacitación hace que aquellos que llevan ya muchos años en la industria se actualicen y no quede rezagados con respecto a la fuerza de trabajo recién salida de las universidades e institutos de enseñanza.

En muchos lugares del mundo, generalmente en países en vías de desarrollo, la capacitación es un gasto en el cual se debe incurrir. En México, por Ley, todos los trabajadores de una empresa deben recibir la capacitación o adiestramiento necesario para realizar su trabajo de manera eficiente y que aumente el valor de la persona en el mercado. Sin embargo no todas las

empresas han tenido el cuidado de seguir la Ley en cuanto a Capacitación se refiere.

En las organizaciones el recurso más importante es el humano, sin embargo las diferencias entre las características del puesto y el individuo que lo ocupa en ocasiones son abismos. Estos deben ser sanjados para la consecución de los objetivos de la empresa y el desarrollo del personal.

La necesidad de capacitar surge de estas diferencias y otras. La posibilidad de desempeñar un trabajo distinto en un futuro da lugar a la necesidad de capacitación con una visión del objetivo a mediano y largo plazo.
Las necesidades de capacitación a mediano y largo plazo se manifestarán si el supervisor o el encargado del mejor desempeño de las labores realiza un estudio sobre la situación actual y futura del recurso humano, es decir, lo que se tiene y lo que se quiere tener, lo que se puede hacer ahora y lo que se puede hacer en el futuro y los medios que deberán usarse para lograr las metas establecidas.

2.1.1.1 Población económicamente activa

En cuanto al número de personas matriculadas en educación tenemos la siguiente información:

NIVEL EDUCATIVO	ABSOLUTOS	%
Preescolar	2,791,550	11.1
Primaria	14,396,993	57.2
Capacitación para el trabajo	407,302	1.6
Secundaria	4,160,692	16.5
Profesional medio	410,900	1.6
Bachillerato	1,725,294	6.9
Licenciatura	1,232,467	4.9
Posgrado	47,539	0.2
TOTAL	25,172,737	100

Agenda Estadística de la educación superior, Tomo I, SEP, 1993

Como se observa en la tabla anterior, del total de personas registradas o con matrícula, sólo el 1.6% se debe a Capacitación para el trabajo. Si tomamos en cuenta que la población económicamente activa empleada son más de 33 millones y medio de personas[23] el porcentaje que recibe una instrucción para mejorar el desempeño de su trabajo es realmente bajo ya que llega únicamente al 1.21% de las personas que reciben una educación formal y están matriculados.

Por otra parte se observó que el estado proporciona el 90% de la instrucción matriculada y corren a cargo de instituciones particulares sólo el 10% de los educandos[24].

Aunado al problema de las pocas personas que reciben capacitación para el trabajo nos damos cuenta de que los intructores y en general el personal dedicado a la docencia en este nivel es de 23,499 personas lo cual significa que por cada 17 capacitandos hay 1 instructor o maestro. El número ideal de capacitandos por instructor es de 10 a 25 según el caso.

De la PEA notamos que el 68% son hombres. pero son las mujeres las que reciben el 71% de la capacitación que se imparte para el trabajo.
Como podemos notar en los datos anteriores, aunque son los hombres los que ocupan el primer lugar en fuerza laboral, son las mujeres las que reciben más capacitación. Sólo el 29% de los hombres han recibido capacitación en el trabajo. Esto quizás tenga una relación con el tipo de trabajos que realicen; en trabajos de mayor detalle y muy minuciosos se contrata preferentemente a las mujeres.

Si la Ley establece que todos los empleados deberán recibir capacitación tenemos un mercado potencial para recibir instrucción de 33,881,068 personas que tienen de 12 a más de 65 años, pero observamos que menos de 300,000 han recibido instrucción el el trabajo, lo que no llega al 1% de la PEA.

[23] 33,780,100 personas. Fuente INEGI.
[24] Agenda estadística de la educación superior, Tomo I, SEP, 1993

Encontramos asimismo que de 20 a 24 años de edad se encuentra la mayor cantidad de personas en condiciones de trabajar. México es un país joven y las estadísticas comprueban que es ahora cuando el país necesita generar más empleos para que estos jóvenes no aumenten la masa salarial desempleada.
De la PEA el 11% carecen completamente de instrucción y el 41% no ha tenido educación más allá del 6° año de primaria, mientras que sólo el 0.98% ha recibido capacitación para el trabajo.

El 1% de la población económicamente activa ha recibido dentro de su trabajo una instrucción o adiestramiento para la realización del mismo. Paradójicamente el 41% de la población que está en edad de trabajar no cubre los requisitos mínimos que se piden en muchas ramas de la industria, es decir, la educación secundaria.

Tomaremos en cuenta como capacitandos potenciales sólo a aquellos que se encuentran ocupados descontando:

1,462,614	Empleadores y
8,582,791	Trabajadores por su cuenta.

Los trabajadores por su cuenta, al igual que los empleadores, son directamente responsables de su capacitación. Los empleadores son generalmente empresarios y la ley indica que es obligación capacitar a los empleados no a los empleadores. Asimismo se descuentan también a los que son trabajadores por su cuenta ya que la actualización de los conocimientos es también responsabilidad de cada uno de ellos y no se debe a una imposición legal.

En 1995, más de 44 millones de personas[25] no habían continuado sus estudios y la principal causa es que no tuvieron deseo de continuar, (44.05%), la segunda causa de abandono de estudios es que debido a la situación económica del país deben dejar los estudios para mantener a su familia o a sí mismos (26%).

[25] 44,421,310 personas. Fuente INEGI, Población de 12 años y mas que no continua estudiando, por sexo y motivo principal por el que no continuó sus estudios según nivel de instrucción, Trimestre Abril-Junio 1995

2.1.2 Objetivo de la capacitación

La capacitación no sólo tiene un objetivo fundado en la ley, además de eso la capacitación lleva en sí beneficios tanto para el capacitando como para la empresa; el capacitando obtiene además la posibilidad de superarse como persona ya que no sólo se contemplan aspectos técnicos sino también humanos y personales. La posibilidad de cotizarse mejor en el mercado laboral correspondiente le abre nuevas puertas al empleado.

Por su parte la empresa cumple, al mismo tiempo que capacita, con una obligación moral: beneficio social. Esto es, lograr un beneficio no sólo económico sino de otra índole para el personal de la empresa. De esta manera se le dan las herramientas para superarse y desempeñar mejor su trabajo, actual o futuro.

Al capacitar a sus empleados la empresa está en condiciones de mejorar la productividad y la calidad de sus productos o servicios. Además la empresa genera en sus trabajadores el Valor Humano Agregado el cual puede hacer la diferencia entre una empresa. El Valor Humano Agregado puede influir en la misión y los objetivos que plantee la dirección de la empresa de manera que, consciente de los recursos humanos con que cuenta adecúe los recursos humanos, materiales y financieros a los objetivos que persigue.

El Valor Humano Agregado hace al hombre internarse en las tres dimensiones del desarrollo humano. Estas dimensiones son la cognoscitiva, la psicométrica y la afectiva, es decir: conocimientos, habilidades y actitudes.

El conjunto de estas tres dimensiones y el equilibrio entre ellas llevan al ser humano a un desarrollo constante y con la dirección adecuada hacen que la persona logre sus objetivos de la mejor manera posible.

2.1.3 Causas de la Capacitación

Como ya hemos visto anteriormente la capacitación ayuda al fortalecimiento de las empresas mediante la superación de su personal y es, asimismo un requisito legal en México. Pero más allá de la imposición legal o el beneficio directo de las empresas la capacitación tiene un fondo y unas causas definidas las cuales en ocasiones no son evidentes y es necesario una Detección de Necesidades para identificarlas.

Atender las necesidades de capacitación en el momento adecuado, dando la instrucción debida puede ahorrar a los directivos de la empresa y por lo tanto a los mismos empleados, problemas que más tarde se reflejarán en el desempeño y la competitividad. Esta baja en la productividad será canalizada vía pérdida de mercado y como consecuencia en una disminución de la utilidades que perciben los empleados.

Algunas de las posibles causas que influencien la necesidad de capacitación son:

- La Competencia:

La mayor competencia global y nacional está haciendo surgir una mayor necesidad de estrategias competitivas, donde se ve el entrenamiento como elemento esencial. Actualmente el mercado laboral requiere personal que esté altamente instruido el cual sea capaz de seguir las estrategias que plantea la alta dirección de las empresas. Estrategias a nivel mundial o la globalización hacen necesaria la estandarización de los conocimientos de los miembros de una organización en todo el mundo.

- Alcanzar los Objetivos. (Personales y organizacionales)

Los planes y estrategias planteados por la dirección de la empresa requieren de personal que sea capaz de llevar a cabo los procesos necesarios para su consecución. Asimismo el personal que labora en esa empresa, en su individualidad, requiere de bases para la superación a la que todos tenemos derecho. Sus metas y objetivos no deben estar en desacuerdo con los de la empresa. Es labor del área de Recursos Humanos conciliar, de ser posible,

los objetivos del empleado con los de la empresa. El objetivo de la empresa está definido por la alta dirección de la misma, y será un objetivo común. Los objetivos de los empleados serán individuales y estarán planteados en base a su conveniencia, seguridad, deseos y plan de vida.

La capacitación hace que se cumpla uno de esos objetivos o que se facilite el camino para lograrlo. De tal manera que si los objetivos de la empresa y los del empleado concuerdan, el empleado pondrá más empeño en la capacitación necesaria para lograr el objetivo de la empresa, el cual finalmente le ayudará a alcanzar sus objetivos.

- Rápidos Avances de la Tecnología.

Día a día la tecnología se hace más necesaria en todos los ámbitos de la vida, en especial el ámbito laboral. Estar al tanto de los avances tecnológicos y aprovecharlos es una herramienta útil para cualquier persona, de especial provecho para la empresa que cuenta con personal capaz de manejar los avances tecnológicos que se vayan presentando día con día. Capacitar al personal en la nueva tecnología, aparatos, procesos y herramientas es obtener un beneficio para la empresa y para el empleado en el corto y largo plazo. A corto plazo se obtendrá una ventaja sobre la competencia y en el plano personal se estará mejor cotizado dentro del mercado laboral.

La ventaja de la capacitación tecnológica a largo plazo radica en que los posteriores avances no serán difíciles de implementar si se cuenta con una base de conocimientos actualizada; habrá menos resistencia al cambio por parte de la persona encargada; implementar el nuevo proceso o de la utilización de la nueva máquina se facilitará al supervisor y a los operadores.

- Fusiones, Adquisiciones y Diversificaciones

Las fusiones, adquisiciones y diversificaciones tan comunes en esta época modifican las estructuras de las organizaciones pero no necesariamente dan a la gente la habilidad suficiente para llevar a cabo sus responsabilidades. Los planes de globalización, fusión o adquisición requieren de entrenamiento a largo plazo, dentro del que se incluye una visión global de la organización, perspectiva del negocio, misión, futuro, estrategias, etc.

- Fuerza o Entorno Laboral más Instruido

El desempleo en muchos países ha hecho que el nivel de preparación con que se cuenta se eleve. Para la ocupación de un puesto una organización puede determinar unas características o necesidades mínimas y acudirán a la cita cientos de personas más de lo que se esperaba, muchas de ellas con características superiores a las necesidades del puesto. Entran entonces a concurso personas más capacitadas de lo indispensable para el puesto. Si no se está a la altura de los demás lo más probable es que se perderá la oportunidad de estar entre los concursantes finalistas para dicho puesto.
Capacitar al personal hace que la empresa no esté rezagada con el valor de sus activos humanos y que el empleado pueda tener una cotización a la altura del mercado en caso de pertenecer a la fuerza de trabajo desocupada. Los empleados están conscientes de esta situación.

- Surgimiento de Ocupaciones Nuevas / Obsolescencia de Ocupaciones

Las computadoras y la informática han evolucionado rápidamente en las últimas décadas. Han surgido desde el nacimiento de las computadoras empresas, profesiones, carreras, posiciones, niveles de competencia, eficacia en los procesos y una infinidad de cosas que deben realizarse por alguien. Este es el caso de algunas de las ocupaciones nuevas, las cuales van tomando un lugar cada día más importante y un campo de acción cada vez más grande, gracias a la eficacia de los sistemas y la facilidad de utilización de los mismos.
Por otra parte podemos ver que existen profesiones que han sido sustituidas por otras, o que están en proceso de transformación. Por ejemplo, los escritorios públicos anteriormente eran un grupo de personas que se dedicaban a escribir en máquina de escribir mecánica (no eléctrica) los escritos que pedía la gente.

Actualmente este sistema se está sustituyendo por computadoras las cuales ahorran tiempo, papel y dan una mejor presentación a los trabajos. Otro caso es el de los trabajadores reparadores de piel. Con el surgimiento del curpiel y el vinil, los artículos de piel son cada día más caros. Los artículos de vinil sufren una rotura y por lo general se tiran y se compra otro nuevo ya que no amerita el gasto que se efectuaría en su compostura. Así, es más escaso el

trabajo de peletería, por lo que este tipo de trabajadores-artesanos son también cada vez más escasos.

2.1.4 Elementos que intervienen

2.1.4.1 Persona / Educando

Para objeto del presente trabajo entenderemos como persona o educando a aquel individuo, hombre o mujer, el cual se encuentra envuelto en un proceso de aprendizaje o al cual se le está enseñando.

El hombre se encuentra en contacto con su medio exterior constantemente, cosas nuevas que se encuentran a su alrededor, por lo tanto está en posibilidad de aprender, mejorar el estatus actual, aumentar el número de conocimientos que posee una persona.
El conocimiento con el que cuenta un hombre lo hace cada vez más humano y lo lleva a una mejora continua; al impulso natural de la raza humana por la continua superación.

Se llamará capacitando para efectos de este trabajo, a la persona que se encuentra inmersa en un proceso de aprendizaje; que está en posibilidad de aumentar su nivel de conocimiento ya sea para beneficio personal, de la organización o de ambos.

2.1.4.2 Instructor

Es la persona encargada de impartir el curso. Se mostrará como una guía para los educandos. Imparte un tema o área específica. Enseña en una mezcla los conocimientos adquiridos con las experiencias que puedan resultar de utilidad para las personas que atienden al curso.

2.1.4.3 Tema

Información determinada y específica hacia la cual se enfoca el conocimiento que se transmite durante la capacitación. El tema puede constar de un aspecto teórico uno práctico o de la combinación de ambos.

2.1.4.4 Lugar

El lugar donde se desarrolla la capacitación es importante ya que tiene gran influencia en el aprovechamiento de los concocimientos transmitidos. Tenemos que los colores claros inducen a la tranquilidad, son más pacíficos que los colores oscuros los cuales no motivan al aprendizaje.
Algunos colores fuertes y brillantes pueden resultar agresivos para la persona y distraer su atención.
Los adornos juegan también un papel importante en la asimilación de la capacitación. Los salones amplios y con cuadros o adornos tienden a distraer a las personas y al cabo de un tiempo pierden el hilo de lo que se está diciendo o demostrando.
El lugar ideal para dar un curso es un salón pequeño pero suficiente para la cantidad de pesonas involucradas, de colores claros, de ser posible blanco y sin estar adornado o decorado. Como ejemplo de esto podemos identificar loa auditorios los cuales no están decorados o tienen muchos cambios de colores. Se mantienen las lineas simples para evitar la distracción o dipersión de los participantes.

2.1.4.5 Material

El material es importante para el aprendizaje del curso. El material es una ayuda para identificar los problemas y hacerle más fácil al capacitando la retención de los conceptos explicados durante el curso.
El material puede ser de varios tipos:
Didáctico: material especializado para el aprendizaje, la manipulación y la experimentación.
Informativo: todo aquél material que contenga información específica que pueda ser útil (revistas, videos, radio, folletos, audiovisuales, etc)
Audiovisual: libros, revistas, radio, video, computadora, folletos, etc.
Impreso: Láminas, diagramas, libros, manuales, folletos, ilustraciones, etc.

2.1.5 Fundamento Jurídico

Desde la época de la revolución industrial se tomaban aprendices del oficio por una paga mucho menor de la que recibía un "oficial", esto reportaba un beneficio directo para el patrón, en cambio al trabajador no le confería beneficio alguno, pues al no encontrar adelanto tangible, cambiaba de oficio y se convertían entonces en "aprendices de todo y oficiales de nada".

Pasado el tiempo, la capacitación se empezó a otorgar a los empleados y trabajadores pero ésta se veía desde el punto de vista de un gasto, no como una inversión, o como la canalización de un beneficio social.

Se capacitaba a las personas sólo para preparar a nuevos trabajadores, para encaminar a los aprendices en un determinado oficio o para un ascenso en específico. El beneficio personal de la capacitación no era contemplado ni explotado.

Es así que se impone la capacitación como obligación para las empresas sea cual sea el ramo comercial o industrial en el que se desarrolle. Los legisladores adicionan esta obligación al artículo 123 de la Constitución General de la República en su fracción XIII, donde establece:

"las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación"

A partir de ese momento la capacitación se convierte en una obligación y es regulada por una autoridad externa a la empresa, se encuentra asentada en La Ley y es necesario que se cumpla por todas las empresas que cuenten con personal en su operación o en su administración.

La capacitación debe proporcionarse de ser posible en las instalaciones de la empresa. En caso de que la empresa no cuente con el personal necesario para dar la capacitación o con el espacio, el material y los recursos necesarios, debe elegirse una escuela o instituto externo que cumpla con las

necesidades de la empresa para dar una capacitación que mejore los conocimientos del personal y le dé un nivel de vida mejor.
En el caso de los contratos colectivos de trabajo se deberán incluir cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores y que cumplan con los requisitos que marca la Ley Federal del Trabajo en su artículo 153.

Haciendo referencia a la Ley Federal de Trabajo en sus artículos 153F y 153G tenemos que se marcan como base para impartir la capacitación las siguientes:

a) Se vigilará el desarrollo de los planes y programas que se pongan en ejecución, fijándose además los periodos de cada curso,
b) deberán integrarse grupos coherentes o de ser posible instalarse para un adecuado adiestramiento en instituciones especializadas,
c) se integrarán comisiones mixtas con representantes de los trabajadores y de la empresa, mismas que vigilarán la instrumentación de sistemas y los procedimientos de enseñanza que se implanten.
d) calificarán que los conocimientos y habilidades que adquiera el trabajador sean actuales y correspondan a la actividad que desarrolle en el centro de trabajo donde se encuentre empleado.
e) el trabajador deberá estar debidamente informado de la aplicación de la nueva tecnología relacionada con su actividad profesional.
f) la capacitación que reciba el trabajador habrá de permitirle mejorar sus habilidades para estar en condiciones de ocupar una vacante o puesto de nueva creación, obtener un ascenso, así como prevenir los riesgos inherentes al trabajo que desempeñe.
g) la capacitación y adiestramiento deberán permitir que el trabajador mejore sus aptitudes...

2.1.5.1 Obligaciones del trabajador.

En su artículo 153H la Ley Federal del Trabajo nos señala que son obligaciones del trabajador:

1) asistir con puntualidad a los cursos, sesiones de grupo y todas aquellas actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento que se le está impartiendo,
2) atender a toda indicación que se le haga por parte de los instructores o encargados de su enseñanza y cumplir con los programas respectivos,
3) al finalizar un curso presentará los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

2.1.5.2 Obligaciones del patrón

Por su parte los patrones están obligados a formar la comisión mixta para la capacitación y adiestramiento, la cual en coordinación con los empleados se encargará de dar seguimiento a los planes y programas de capacitación de la empresa.

También se obliga el patrón, a presentar dichos planes y programas y a dar la capacitación que el personal requiera y de acuerdo a lo estipulado en los planes y programas anteriormente acordados por la comisión mixta para la capacitación y adiestramiento de manera gratuita ya que representan una prestación y un derecho de los trabajadores.

La Ley Federal del Trabajo contiene los lineamientos que los patrones deben seguir para no caer en infracciones y multas por no llevar a cabo un programa de capacitación debidamente registrado ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

2.2 Desarrollo de personal

Desarrollo y crecimiento son términos que pueden llegar a confundirse con mucha facilidad. A continuación se dan definiciones de ambos para evitar dicha confusión.

Crecimiento es el aumento en tamaño o en número. También suele utilizarse en sentido metafórico cuando se refiere a una persona que está madurando, es decir el aumento de ciertas cualidades funcionales del individuo.

Desarrollo es un proceso en el que un individuo incrementa su capacidad y desea satisfacer sus propios deseos y los deseos de los demás. Este concepto involucra la motivación, conocimiento, comprensión y sabiduría más que la riqueza que pueda poseer una persona. Como podemos notar el desarrollo se refiere a lo que una persona puede lograr con lo que tiene y no a lo que la persona tiene. Así mismo el límite del desarrollo es interno, depende de cada persona y de su actitud ante los retos que se le presentan.

El impulso que se necesita para que una persona se desarrolle está dado por la motivación. La motivación al igual que el desarrollo son internos, sólo se pueden dar las herramientas para lograrlas pero no se podrá forzar a una persona a obtenerlos.
Ambos, desarrollo y motivación son procesos internos en los cuales están altamente involucrados la voluntad del individuo.

El incremento en el nivel de vida es crecimiento y en la calidad de vida es desarrollo. El desarrollo es ilimitado, es la muestra de que uno puede hacer, con lo que tiene, más de lo que obtendría si esto mismo se le da sin el menor esfuerzo.

Para las personas resulta de mayor utilidad el desarrollo que el crecimiento, ya que un individuo desarrollado siempre encontrará la manera de obtener lo que necesita y lo que quiere; en cambio un individuo no desarrollado no dispondrá de los medios o la iniciativa para allegarse de la riqueza que desea, no sabe como hacerlo.

El desarrollo y sano crecimiento implica una planeación, para la cual se requirió de un esfuerzo, mismo que abarca toda la organización. El crecimiento de la empresa es una fuerza existencial, sólo si es planeada y encauzada debidamente llevará como nombre desarrollo; sin planeación y cauce será un crecimiento canceroso y nocivo para la persona y para la empresa. Por esta razón es necesario un plan sistemático de capacitación que involucre a toda la empresa, es decir, que sea integral.

Como nos dice Russell L. Ackoff en su libro Planeación de la empresa del futuro: "El desarrollo es una potencialidad para mejorar (no la mejora en si) de la calidad o el estándar de vida." Se refiere a las potencialidades del ser humano. No hace referencia al fin o la meta que se persigue sino al proceso que se lleva a cabo para alcanzar esa meta.

2.2.1 Desarrollo Organizacional

"Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa, cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas pueden adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como el ritmo vertiginoso del cambio mismo"[26]

Como anteriormente hemos explicado la educación implica un cambio en las actitudes de la persona. Al momento de la capacitación el empleado se enfrenta a un cambio. El desarrollo organizacional intenta ese cambio en las personas de manera planeada, afectando a todos y cada uno de los miembro de la organización. La educación guiada y planeada, con un fin determinado dentro de la empresa es llamada: Desarrollo Organizacional.

De acuerdo con la definición que dan Harold Koontz y Heinz Weihrich en su libro titulado "Administración" el Desarrollo Organizacional es:
"Enfoque sistemático, integral y planeado para mejorar la eficacia de los grupos de personas y de toda la organización; usa varias técnicas para identificar y resolver problemas"[27]

---

[26]BENNIS WARREN G., Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas, Pag. 2
[27]KOONTZ HAROLD, WEIHRICH HEINZ, Administración, Pag. 744

Como podemos observar, en esta definición los autores hacen referencia a un sistema de enseñanza que engloba a toda la organización, productividad y eficacia; no supone un solo capacitando ni un sólo curso de capacitación sino un proceso de capacitación que nos lleve a la mejora continua de los integrantes de la organización de manera que aumente la productividad y la eficacia de la misma.

El Desarrollo Organizacional nace de la necesidad de entender los temas conductuales y los problemas que pueden derivar de éstos, e identificar las habilidades que los gerentes deben aprender para contribuir a la eficiencia de las organizaciones y el bienestar de sus integrantes.

Para entender la aplicación de Desarrollo Organizacional partimos de la idea de que una organización es un conjunto de sistemas, cada uno con sus funciones y sus necesidades pero que se encuentran entrelazados y estrechamente ligados en la organización para lograr una meta definida. Si se logra que los grupos funcionen mejor la eficacia de la organización aumentará en su totalidad.

Para que los grupos funcionen en conjunto, es necesario que funcionen como grupos aislados a su vez. La teoría de sistemas encuentra en el Desarrollo Organizacional su mejor modelo de aplicación.

Las empresas necesitan "mejores sistemas de interacción-influencia de los que existen hoy, si realmente desean superar la clase de problemas que afrontan"[28] y ser competitivas y líderes en su ramo. Las respuestas rápidas ante el ambiente pueden hacer que la organización resuelva conflictos y se adelante a los competidores y al mercado. Establecer entre los líderes una relación de cooperación, desempeño de alto nivel y disposición para solucionar los conflictos coloca a las empresas en una situación más productiva y de competencia sana.

[28]KOONTZ HAROLD, WEIHRICH HEINZ, Administración, Pag 583

2.3 Calidad Total

Calidad Total no es una cualidad individual y personal, es el resultado del trabajo de muchas personas que trabajan en una organización. Involucra todos los niveles, actividades y funciones.
Para lograr un artículo de calidad se requiere que tanto el material, el proceso y el valor agregado que se le da al producto sean de calidad. Si uno de los componentes está defectuoso, se reflejará al obtener el producto final. Tal vez una falla en el proceso no se identifique desde el principio pero tendrá consecuencias

2.3.1 Concepto y aplicaciones

Calidad total es "... resultado final de la calidad del trabajo, de los procesos productivos, del personal obrero y ejecutivo, de la planeación, etcétera, lo cual implica que control de costos, productividad y calidad forman parte de un mismo todo"[29] de acuerdo a lo que Acle Tomasini relata en su libro "Planeación estratégica y control total de calidad".

Calidad total es entonces lograr que todos los elementos que intervienen en la elaboración de un producto o en la prestación de un servicio sean de calidad de manera que el resultado sea 100% de calidad. La calidad se encuentra en el gusto del consumidor, lo que busca o necesita para que se convierta en satisfactor.

Trabajar bien desde la primera vez hará que se empiece una cadena de acciones que nos llevarán a lograr la calidad total. Si cada uno de los componentes es de la calidad requerida no tiene por qué haber un defecto al final del proceso.

El conjunto de material, proceso, método, capacidad del personal, inspección, manejo, etc. hacen que un producto sea de una determinada calidad. Si uno de los elementos no cumple con los requisitos esto se reflejará en el producto final y el resultado puede no ser el esperado o el solicitado.

[29]ACLE TOMASINI, ALFREDO, Planeación estratégica y control total de calidad, Pag, 136

2.4 Trabajo en equipo

Integrar a los miembros de los múltiples equipos de trabajo de cualquier organización, no pretende crear grupos uniformes donde todos piensen y se comporten igual, para que de ahí en adelante deseparezcan todas las antipatías y rivalidades, sino reconocer éstas con madurez, para que el grupo funcione de la mejor manera, sumando semejanzas y restando diferencias[30]

El trabajo en equipo "... facilita la comunicación permitiendo la complementación de habilidades, destrezas, talentos, etcétera, de todos los miembros, y creando una dinámica que juega un papel de gran relevancia en la calidad total pues, su metodología de diagnóstico, ejecución y seguimiento se basa en esfuerzos colectivos."[31]

La esencia del CTYMC (Control Total y Mejoramiento de la Calidad) es el trabajo en equipo, llámese éste Consejo de Calidad, equipo de mejora, grupo de calidad, círculo de calidad, etcétera. Desarrollar dicho espíritu de grupo es central para convertir la filosofía de Calidad Total en hechos concretos y romper las barreras que impiden la integración del personal.[32]

Trabajar en equipo favorece la autoridad moral de quien lo dirige. Mandar no significa decir la última palabra, sino saber escucharla.

Ayuda establecer una o varias políticas de comunicación abierta en las cuales el colaborador tenga personalidad suficiente para dar testimonio de una anomalía y sin importar su nivel y especialidad proponga una solución o medio de solución si el caso lo amerita.

---

[30]ACLE TOMASINI, ALFREDO, Planeación estratégica y control total de calidad, Pag, 184
[31]ACLE TOMASINI, ALFREDO, Planeación estratégica y control total de calidad, Pag, 184
[32]ACLE TOMASINI, ALFREDO, Planeación estratégica y control total de calidad, Pag, 182 - 183

2.5 Cultura organizacional

2.5.1 Cultura

Cuando hablamos de cultura podemos decir que es la identificación de los pueblos unos de otros; es la apreciación misma de sus raíces y sus creencias, sus habilidades y posesiones. La cultura se transmite de una generación a otra de un compañero a otro. La cultura se refleja en las acciones de las personas, en su comportamiento y sus deseos. Las aspiraciones de los seres humanos pueden estar influenciados de la cultura de su pueblo. Existen pueblos que por siglos han sido guerreros, es algo que por decirlo de alguna manera se lleva en la sangre.

En las organizaciones la cultura se lleva también en las acciones y los valores que comparten las personas.

"La política de cualquier empresa es sólo la manifestación de los valores de los hombres que la integran porque, a fin de cuentas, ellos son la empresa; su acción diaria la proyecta, le da imagen, la hace crecer hasta alcanzar el éxito o la conduce al fracaso"[33]

La manera de comportarse dentro de la organización, los fines que persiguen y la manera de hacer las cosas forman parte de la cultura organizacional. La cultura organizacional traspasa fronteras. La dirección de las organizaciones pone un parámetro, una directriz y los empleados con su manera de ser y su carácter le dan vida a la cultura organizacional. La cultura organizacional es crear un ambiente en el cual los empleados se sienten identificados. Un comportamiento en el cual todos coinciden aunque cada empleado tenga su particular manera de realizar las actividades.

La cultura organizacional se siente. Puede estar afectada por diversos factores como pueden ser la situación general del país, las situaciones de crisis que haya pasado la empresa. Definir una cultura organizacional no es fácil deben estar involucrados los objetivos y la misión por la cual fue creada la empresa.

[33]ACLE TOMASINI, ALFREDO, Planeación estratégica y control total de calidad, Pag. 191

En una de las empresas de un importante grupo de la industria farmacéutica su cultura está enfocada a la calidad, a dar productos a sus clientes, internos y externos, con la calidad suficiente para que se sientan satisfechos. En esta empresa se ha hecho un Credo en el cual se hace énfasis en la satisfacción de todas las personas que están en el entorno de la empresa (médicos, proveedores, enfermeras, padres de familia, pacientes y madres), en la responsabilidad de la empresa hacia sus empleados y los consumidores de sus productos, hacia la comunidad en la que se desarrolla, el medio ambiente y los recursos naturales. También hace mención de la responsabilidad con los accionistas, esas personas que hicieron posible la constitución de la empresa y a los cuales se debe retribuir por la confianza depositada en nosotros.

Al ingresar a la compañía los empleados leen el Credo y se derrama el sentimiento de mejorar para contribuir a la confianza y los beneficios que la empresa está otorgando. La cultura organizacional es hacer que las personas actúen de manera espontánea de acuerdo a ciertos principios que le son inculcados desde el inicio. Es la proyección de los valores de las personas dentro de un entorno donde se desarrollan ciertos valores.

2.5.2 Su influencia en la Administración de Recursos Humanos

Cuando una empresa tiene definida una cultura organizacional, dirige sus valores hacia un cierto punto. Al tener un enfoque definido es más probable que la gente tenga menos conflictos. En las empresas donde la cultura organizacional impulsa a la gente a ser altamente competitiva las personas que no están acostumbrada a ese ritmo no durarán mucho tiempo dentro de la empresa. La corriente que genera la cultura organizacional puede hacerlos cambiar y volverlos proactivos o terminarán por dejar su posición dentro de la empresa.

La cultura organizacional como comportamiento dentro de un ambiente hace más o menos eficientes los proceso de la Administración de Recursos Humanos.

Tener todo por escrito y con procedimientos complicados y dudosos puede retrasar las acciones que realice reclutamiento y selección.
Un compañía donde la cultura se basa en la confianza que se tienen los empleados unos a otros puede agilizar el mismo proceso de reclutamiento. Esto se explica de la siguiente manera:

- en la empresa A donde nadie inicia un proceso sin tener las autorizaciones correspondientes el proceso de reclutamiento para una secretaria puede tardar un mes entre el momento en que se generó la necesidad y la posición es cubierta.
- en la empresa B donde existe confianza de que la palabra de los compañeros de trabajo es confiable, la persona encargada de reclutamiento puede iniciar la búsqueda del personal adecuado con la confianza de que la autorización se dará por escrito en unos días. De esta manera el tiempo que se ahorra puede ser significativo, días o semanas.

Acciones como las anteriores pueden hacer que una compañía sea competitiva o esté destinada a ser mediocre durante toda su existencia. La confiabilidad que se respira dentro de las organizaciones puede hacer que los integrantes se adelanten y tomen acciones que mas adelante ahorran tiempo y en muchos casos dinero también.

CAPITULO III

Proceso de Capacitación y Desarrollo

Como ya habíamos mencionado antes la capacitación y el desarrollo constituyen parte del proceso de superación en el que se encuentra inmerso un empleado. La primera como instrumento proporcionado por la empresa y el segundo como efecto de ese motor interno gracias al cual el hombre se supera y trasciende.

Si queremos que la capacitación tenga un resultado útil (y no sean simplemente fondos o recursos tirados a la basura) deberemos primero identificar las áreas en que ésta resulta necesaria de lo contrario la capacitación se hará a ciegas sin ninguna utilidad para la empresa o el empleado.

Determinar el tema que debe impartirse para lograr una mejora y las personas que lo necesitan de acuerdo a su puesto y actividades es materias para la Detección de Necesidades de Capacitación.

En su libro: Manual para Determinar Necesidades de Capacitación, Alejandro Mendoza Nuñez nos habla de Ocho etapas que deben seguirse de manera consecutiva para que la información sea útil al final del proceso.
Estas etapas son:

1. Búsqueda de evidencias generales
2. Selección de áreas críticas
3. Especificación de evidencias en el área crítica
4. Obtención de la descripción del puesto o de la lista de tareas
5. Selección de técnicas y elaboración de instrumentos de investigación
6. Aplicación de técnicas de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)
7. Análisis de información
8. Elaboración de informes de DNC

Durante la realización de este trabajo y el seguimiento de la detección de necesidades deberán diferenciarse los sentimientos, opiniones, suposiciones, sugerencias, impresiones y nitidez de manera que no interfieran con los resultados que arroje el estudio y se le pueda dar su justa dimensión. Dar el justo valor a la información del estudio permitirá que se haga un mejor desarrollo de la estrategia de capacitación que deberá seguir la organización de manera que los objetivos sean alcanzables y superables.

En base a la experiencia obtenida y acumulada se facilitará la elaboración de los informes de DNC y se tendrá una visión a futuro de los recursos con los que se cuenta extrapolando a un futuro los recursos humanos capacitados listos para alcanzar las metas propuestas.

Durante la realización de este trabajo se hará un compendio de los pensamientos de varios autores cuyos puntos de vista difieren en cuanto al método pero todos ellos coinciden en la finalidad del proceso de detección de necesidades de capacitación.

Para efecto de este trabajo el proceso de capacitación propuesto por Mendoza Nuñez se modificará con el fin de lograr etapas de fácil aplicación en las empresas que no cuentan actualmente con un proceso de capacitación claramente identificable.

Este proceso se expondrá a lo largo de este capítulo.

3.1 Elaboración de Organigramas y perfiles de puestos

En una empresa debe estar bien definida la posición que tiene cada uno de los integrantes de la organización. De esta manera las funciones serán también definidas con una mayor facilidad y de acuerdo a la Planeación de Recursos Humanos se le dará la capacitación necesaria.

3.1.1 Organigramas.

La elaboración de los organigramas deberá coordinar los esfuerzos del área de Recursos Humanos y de cada uno de los jefes de las áreas de la organización. Recursos Humanos designará a una persona o un grupo de personas los cuales mediante entrevistas plantearán un organigrama a prueba.

El organigrama a prueba o borrador se presentará al encargado o gerente del área que se analiza y al director de dicha área. Después de hacer los cambios y ajustes necesarios se hará un organigrama en limpio.

El organigrama que sea aprobado por la Dirección General será aquél que se tome como base para hacer el desarrollo del perfil de puestos.

3.1.2 Perfiles de puesto

Una vez definidos los puestos y niveles jerárquicos que componen la organización será necesario elaborar los perfiles de puesto. La información requerida puede obtenerse mediante entrevistas o cuestionarios que haga el encargado a los ocupantes de dicho puesto y cuya información se corrobore con el jefe inmediato.

Queda a criterio del personal de recursos humanos la redacción de las funciones, así como la identificación de las habilidades, técnicas y humanas, que requiera el puesto. En ocasiones el jefe inmediato se enfoca a las cuestiones técnicas y no toma en cuenta el aspecto humano. Es probable que el jefe sepa lo que se necesita pero no lo pueda definir o limitar de manera que otra persona no familiarizada con el trabajo lo entienda. El personal de Recursos Humanos debe orientar al jefe inmediato en cuanto a las habilidades humanas que el ocupante del puesto deba tener.

3.2 Detección de necesidades de capacitación

Este debe ser el primer paso para conocer el rubro en el cual debemos capacitar o reforzar los conocimientos que tiene el empleado.
La determinación de necesidades de capacitación es la primera actividad del proceso de capacitación y proporciona valiosa información para elaborar o seleccionar las acciones que se deban tomar.
Se realizará periódicamente e implica un proceso de investigación en el cual debe elaborarse un informe.

3.2.1 Información requerida

Este informe puede contener las partes siguientes:

- "Datos de identificación
- Procedimiento empleado
- Técnicas
- Actitud de trabajadores y supervisores
- Análisis de la información recabada
- Resultados de la DNC
- Problemas que requieren soluciones diferentes de la capacitación
- Observaciones"[34]

La información obtenida de la DNC debe ser comentada con el jefe superior inmediato de cada uno de los empleados. El jefe inmediato determinará en base al trabajo que realiza el subordinado el tipo de curso, nivel, grado, y en casos muy especializados hasta el instituto que lo debe impartir. Corroborar la información y determinar hasta qué nivel o grado de especialización desea el jefe inmediato que llegue cada uno de los empleados es fundamental para el buen desarrollo de la capacitación.

3.2.2 Reportes o informes

[34]MENDOZA NUÑEZ Alejandro, Manual para Determinar Necesidades de Capacitación, Pag 39

En base a la información obtenida en la Detección de Necesidades de Capacitación se hace un reporte. Este reporte es analizado por el responsable del área de capacitación a fin de poder identificar las necesidades y clasificarlas de acuerdo a su prioridad o importancia, al tiempo en que se deba realizar la capacitación o si ésta debe ser interna o externa.

Se agrupan las necesidades de capacitación y se hace un programa de capacitación mismo que deberá ser revisado por el jefe inmediato del capacitando y/o el director del área.

Los reportes pueden presentarse a menra de cuadro o tabla donde de manera rápida se pueda localizar al empleado y el curso o cursos que requiere en el transcursos del año. Esto con el fin de facilitar la identificación de las personas con la Planeación de Carrera que se tenga dentro de la empresa y también establecer, de ser posible, los grupos que se pueden formar con empleados de la misma empresa que requieran una instrucción en determinado tema y nivel.

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA EL AÑO 1998

DEPTO.	NOMBRE	MARCO LEGAL	ANALISIS FINANCIERO	FINANZAS	ANALISIS DEL MERCADO	ADMON.	ETICA BURSATIL	ANALISIS ECONOMICO	PRÁCTICAS BURSÁTILES	B.M.V. S.E.N.T.R.A.	CONTAB.	FUTUROS	OPCIONES
GS	Cornejo Riquelme Alfredo	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
CONT	Alvarez Cedeño Fernando	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
CONT	Fernández Barrera Carlos	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
BOLSA	González Ramírez Rafael	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO
CONT	Chacón Malváez Roberto	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI*	NO	NO
BAJA	Cortina Alejandro Alberto	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
BAJA	Medina Rascón Orlando	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO
BAJA	Montes España Fernanda	SI	REVAL	REVAL	SI	REVAL	SI	REVAL	SI	SI	NO	NO	NO
CONT	Cantoral Hernández Eva	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI*	NO	NO
APOD	Robles Sentíes Carolina	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI		NO	NO	NO
BAJA	Vargas Jiménez Laura	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
CONT	Romero Peláez Carolina	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI*	NO	NO
APOD	Rosas Paz Concepción	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO
CONT	Colina Pérez Arturo	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
CONT	Cacho Pérez Alejandro	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
APOD	Padilla Esteves José Luis	SI	SI	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI
APOD	Fernández Alberto Moisés	SI	NO	S	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI*	NO	NO
AYUD	Sánchez Fernández Alberto	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO
APOD	Aguilar Macías Consuelo	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI*	NO	NO
CF	García González Blanca	SI**	SI**	SI**	SI	SI	NO	NO	SI**	NO	SI*	NO	NO
CF	Jiménez Pérez Estela	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO

* Cursos que deben renovarse ya que pierden validez a los dos años de tomados (en este caso porque no se ha ejercido como apoderado)

** Cursos tomados en otra institución

3.3 Análisis de la Información

Una vez obtenida la información sobre las necesidades de capacitación de la empresa o del área que se está tratando se deberá proceder a un análisis de la misma. Este análisis deberá enfocarse a la clasificación de las necesidades. Una de las maneras para realizar esta clasificación es en primera instancia separar lo que se refiere a necesidades que puedan ser cubiertas con cursos de tipo técnico y las que puedan ser cubiertas con cursos de tipo humano o institucional.

3.3.1 Aspectos Técnicos

En este rubro se incluirán los cursos que ayuden al personal para que:

- desarrolle su trabajo de una mejor manera,
- optimice el trabajo y los recursos utilizados,
- aprenda el proceso o la utilización de métodos cuando se trata de un puesto nuevo para la persona.

Forman parte de estos cursos los de contabilidad, finanzas, operaciones de calidad, mercadotecnia, investigación de mercados, registro, almacén de inventarios, actualización fiscal, técnicas de negociación para compradores, comercio exterior, planeación estratégica de recursos humanos, etc.

3.3.2 Aspectos Humanos o Institucionales

Este tipo de aspectos son detectados únicamente con la observación y las encuestas que se hagan a los empleados sobre clima organizacional, ambiente de trabajo, relación con compañeros y superiores, conocimiento de los objetivos de la empresa, así como la misión que se tenga, prestaciones y situación del mercado, actualización secretarial, implementación de sistemas de información, etc.

Este tipo de necesidades podrá ser cubierta con alguno o varios de los siguientes cursos dependiendo del caso:

Curso de inducción
Liderazgo
Habilidades Gerenciales
Toma de decisiones
Manejo de tiempo
Actitud de servicio
Presentaciones en público
Liderazgo informal

entre otros que ayuden al desarrollo y superación personal de los empleados.

Es importante señalar que el propósito de la capacitación es ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos generales; al mismo tiempo la capacitación debe satisfacer a los empleados y sus objetivos personales.

Los conocimientos que adquiera el personal por medio de la capacitación ya sea en un aspecto técnico o humano harán que este se encuentre en una buena posición para ocupar un puesto superior o desarrollar trabajos con un grado de dificultad mayor que el que anteriormente se tenía.

3.4 Tipos de capacitación y sus aplicaciones

Una vez identificadas las necesidades de capacitación nos podemos dar cuenta de que existen diferentes razones, como lo señala Alejandro Mendoza Nuñez, por las cuales se han creado estas necesidades. Algunas de estas razones y sus causas son:

TIPO DE CAPACITACION	CAUSAS DE NECESIDAD DE CAPACITACION
Conocimientos o informaciones nuevas al personal.	Cambios de políticas, características de nueva materia prima, introducción de reglamento, presentación de un nuevo directivo, etc.
Conocimiento sobre una o algunas tareas del puesto.	Transferencias de puesto, cambio en el contenido del puesto, modificación de equipos, herramientas o los procedimientos. En algunos casos también las transferencias.
Conocimiento casi completo del puesto de trabajo.	El personal es de nuevo ingreso o cubre un puesto diferente casi en la totalidad de las funciones al que había desempeñado.

Para cada uno de estos tipos de necesidades se recomienda un proceso diferente de detección de necesidades de capacitación mismo que no incluiremos por no ser el enfoque de este trabajo.

3.5 Selección y Diseño de Programas

Una vez analizada la información y debidamente clasificada se determinará el objetivo de dicha instrucción. Para lograr el optimo aprovechamiento de la instrucción será necesario crear una estrategia de entrenamiento que incluya un programa de entrenamiento. Este programa de entrenamiento deberá contemplar factores como fecha y lugar en que se dará la instrucción, si será un curso interno o externo (dentro o fuera de las instalaciones de la empresa), si se puede dar el curso á un solo nivel o más niveles de conocimiento del tema, si serán cursos consecutivos, si el instructor será una persona de la empresa o un consultor externo, el tipo de método que se utilizará para impartir la instrucción, material que se requerirá para llevar a cabo la instrucción y su optimo aprovechamiento, etc.

En ocasiones las instalaciones, el personal, el equipo, el tipo de instrucción o los participantes no se prestan para que la capacitación sea impartida por personal interno. En estos casos debe recurrirse a personal externo el cual tenga los conocimientos, material y equipo adecuado para la capacitación y que no demerite el esfuerzo que se hace por mantener al personal actualizado y con un mejor nivel de cotización en el mercado laboral.

3.5.1 Fecha y Lugar

Es importante que las fechas de un curso al que deben asistir algunas personas no coincidan con las de otro curso en el cual también se encuentren programados.
En general el jefe inmediato no se opondrá a que sus subordinados asistan a los cursos de capacitación siempre y cuando no se descuide el trabajo. Un empleado puede asistir a un curso por dos o tres días durante la mañana y hacer o adelantar el trabajo que tiene durante la tarde. De esta manera no se tendrán problemas con el jefe inmediato. En cambio, si se programan dos cursos diferentes, uno por la mañana y otro por la tarde, a los cuales debe asistir la misma persona, el jefe se opondrá ya que el trabajo no se realizará y se atrasará todo el proceso que involucra a dicho empleado.

3.5.2. Curso interno o externo

Las instalaciones de la empresa pueden ser en ocasiones un magnífico lugar para dar la instrucción ya que se cuenta con el equipo y las herramientas necesarias para el curso, pero existen cursos en los que es de vital importancia que el personal no tenga distracciones de ningún tipo: llamadas por teléfono, ruido, preocupación por el trabajo pendiente, etc.
En algunas ocasiones para puestos de jefatura o gerencia se lleva a los participantes fuera de su ambiente de trabajo, a un lugar donde el capacitando se desconecte de las preocupaciones del trabajo, las interrupciones, las distracciones, etc.
Una sola llamada por teléfono puede hacer que el capacitando pierda la concentración, se impaciente, tenga deseos de abandonar el curso o le reste importancia a lo visto en curso. La distracción de uno de los participantes es transmitida a los demás creando un clima de incomodidad y de distracción, a veces hasta de confusión ya que nadie sabe lo que pasa.

3.5.3. Varios niveles o nivel único

Comúnmente los cursos de aspecto técnico suelen ser muy especializados y la información muy extensa para poder impartirse en un solo curso. Dividir la información en más de un nivel tiene la ventaja de que se pueden realizar evaluaciones periódicas (al finalizar cada nivel) que midan el aprovechamiento del capacitando.
En el caso de cursos de control técnico, computación, idiomas, mercadotecnia avanzada, entre otros, la división en módulos o niveles es un buen indicador del empeño que se ponga en el curso ya que se pueden establecer cursos "seriados". En los cursos seriados es posible iniciar el siguiente curso sólo si se ha obtenido una calificación aprobatoria en la evaluación del curso anterior, de lo contrario el capacitando deberá cursar nuevamente ese nivel. Para las personas que no aprobaron el nivel la primera vez, una opción es dar un tiempo en el cual puedan estudiar y practicar lo visto en el curso y posteriormente aplicar la evaluación en vista de obtener una calificación aprobatoria.

3.5.4. El instructor: personal interno o externo.

Tener un instructor interno tiene sus ventajas y sus desventajas, así como también las tiene tener un instructor externo.

A continuación se muestra la lista de ventajas y desventajas de emplear un instructor interno o un instructor externo.

INSTRUCTOR INTERNO	
VENTAJAS	**DESVENTAJAS**
Conoce la filosofía de la empresa y sus métodos de trabajo	El grado de conocimiento tal vez no sea el adecuado
Está involucrado con los procesos	No tiene experiencia como instructor
El costo de la capacitación se reduce	Se involucra en problemas de procesos que pueden afectar su trabajo

INSTRUCTOR EXTERNO	
VENTAJAS	**DESVENTAJAS**
Se garantiza el nivel de conocimiento y su experiencia como instructor	Implica un mayor costo de capacitación a la empresa
Los capacitando pueden aprender de sus experiencias	Puede haber fuga de información de manera accidental

3.5.5. Método

Existen métodos diseñados para impartir capacitación a todos los niveles, desde el nivel operativo hasta el ejecutivo o directivo. Hay métodos especializados y complejos y métodos sencillos de instrucción.
A continuación se hablará brevemente de algunos de ellos y el nivel en el que son usados comúnmente:

NIVEL OPERATIVO O EMPLEADOS NO NIVEL DIRECTIVO

METODO	TIPO O NIVEL	SITUACION	VENTAJAS
De discusión	Individual	Comunicar ideas, procedimientos, lineamientos, planes de cultura, clima organizacional	Flexibilidad (participación de los empleados)
Entrenamiento de salón de clase	Grupal	Presentación de videos, conferencias, películas, demostraciones	Pocos instructores con muchos capacitandos
De vestíbulo	Grupal	Instrucción sobre el funcionamiento de equipo similar al de operación	Se hace hincapié en las instrucciones más que en la producción
Instrucción programada	Individual o Grupal	Se usa un libro o manual, el capacitando estudia los temas de secuencia organizada, después de un tiempo prudente se le pide al capacitando que responda unas preguntas	Evaluación constante del capacitando, seguimiento inmediato de la instrucción, control del aprovechamiento del capacitando
Uso de Computadora a) con ayuda de computadora b) guiada por computadora	Individual o Grupal	Ideal para bancos, empresas de servicios, escuelas, institutos educativos, fabricantes y servicios de salud, y todo aquél que disponga del equipo de cómputo necesario.	Al ritmo del alumno, todos los capacitandos reciben el mismo entrenamiento, no es necesario programar grupos, se atienden necesidades específicas, ayuda posterior sin costo extra. Requiere menos supervisión por parte del instructor; posibilidad de practicar, simulación, solución de problemas, aprendizaje paso a paso, evaluaciones por módulos, facilidad en el registro de la capacitación
Simulación.	individual o por equipo.	Para entrenamiento de pilotos, manejo de aeronaves, cohetes, autos, y equipos muy técnicos y caros.	Práctica la mayor parte del tiempo, realismo en el manejo del equipo, posibilidad de error, costo mínimo con nivel máximo de seguridad.

NIVELES GERENCIALES Y SUPERVISORES

El aprendizaje obtenido por experiencias dentro del trabajo se encuentra en los niveles de supervisión y gerencia. Esta capacitación puede darse mediante:

- Entrenamiento
- Tareas de Remplazo
- Rotación de Puestos
- Transferencia Lateral
- Trabajos de Proyecto y Comité
- Juntas de Staff
- Progresión de la carrera planeada

Las experiencias fuera del trabajo constituyen la parte esencial del entrenamiento gerencial, y para éste se utilizan ciertos métodos de desarrollo que complementan estas experiencias mismos que a continuación se muestran:

NIVELES DIRECTIVOS

METODO	TIPO	SITUACION	OBSERVACIONES
Estudios de casos	Equipos o grupal	Util en el aprendizaje de salón de clases. Base analógica en la toma de decisiones	Ejemplos que surgen a partir de experiencias reales, utilizados para analizar e interpretar la información
IN-BASKET	Individual o grupal	Toma de decisiones bajo presión de tiempo y determinación de prioridad	Utilizados en los centros de capacitación, el participante recibe documentos los cuales requieren una respuesta rápida y acertada.
Grupo sin Líder (Assesement Center)	Grupal / equipos	Evaluación de iniciativa, habilidades de liderazgo, capacidad para trabajar en equipo, compañerismo, empuje, actitudes y aptitudes personales.	Se reúne al grupo en una sala de conferencias para hablar de un tema determinado, no se les dan posiciones o instrucciones determinadas; deben llegar a una conclusión. Los observadores hacen las anotaciones pertinentes para evaluar después el desempeño de cada uno.
Juego de Negocios	Equipos (Para niveles directivos y gerenciales) (Utilizado también en las escuelas a nivel licenciatura)	Evaluación de toma de decisiones y sus efectos sobre una empresa hipotética	El grupo podrá observar el resultado de sus decisiones en una computadora programada para el juego. Requiere participación de cada uno de los participantes a los cuales se les puede asignar o no un rol definido en el consejo directivo de la empresa hipotética.
Juego de Papeles	Individual o grupal	Mejorar capacidad para entender y manejar los problemas con quienes se trata en el trabajo diario. Ayuda al asesoramiento pues se ve un punto de vista diferente	Utilizado en problemas que pueden tener una solución cuando se analizan desde otro punto de vista, este método sitúa al participante en la posición de otro y le obliga a actuar y decidir en la posición de la otra persona. Es común en las ciencias de la salud donde se necesita sensibilidad para atender a un paciente cuyo punto de vista es diferente.

CONTINUA ...

METODO	TIPO	SITUACION	OBSERVACIONES
Entrenamiento en laboratoric	Grupal	Sensibilidad del participante, conciencia de sí mismo y de los procesos del grupo. Mejora de habilidades humanas en gerentes y supervisores. Capacidad para trabajo en equipo	Se comparten las experiencias, sentimientos, emociones y percepciones
Entrenamiento en sensibilidad	Grupal	Aumenta la conciencia de la persona respecto a su propia conducta y cómo la ven los otros participantes del entrenamiento. Elimina roces y ayuda en el trato de los conflictos laborales.	Debido a las incursiones que este método puede tener en las vidas personales de los integrantes se tiene el riesgo de que se vaya en contra de las creencias morales, religiosas y éticas de los participantes. Puede existir resistencia o renuencia a participar.
Modelaje de Conducta o Administración de Interacción	Individual o Grupal (Nivel Supervisión)	Se enseña a los supervisores a aplicar sus actitudes en el trabajo. Los sujetos de entrenamiento en supervisión manejan los problemas de la vida real de los empleados y dan retro-alimentación inmediata de su actuación	Se busca un cambio de conducta por medio de los siguientes pasos: 1. Películas o videos de un supervisor modelo que desea mejorar el desempeño del empleado 2. Práctica extensa y ensayo de los modelos de conducta. 3. Refuerzo social a través de elogios conforme se modifica la conducta del supervisor. Grabación de los avances 4. Enfasis en transferir el entrenamiento al campo de trabajo de cada supervisor.

En el caso del Desarrollo Organizacional se utilizan técnicas que son usadas normalmente en la capacitación. Reunir a grupos o parejas de grupos para observar sus actividades, sentimientos, emociones, relaciones e interacciones es parte de la eficiencia organizacional.

La confrontación para limar las asperezas o solucionar conflictos es usada por los consultores reuniendo a grupos o equipos diferentes. Las observaciones de estas confrontaciones se mostrarán a la dirección con el fin de establecer los medios para eliminar los conflictos que no puedan ser

resueltos por medio de estas reuniones, en el caso de conflictos personales, o determinar un cambio en el proceso o el control de ser necesario.

Las siguientes son algunas técnicas del Desarrollo Organizacional:

- Formación de equipos
- Reuniones de confrontación
- Encuestas y retroalimentación
- Laboratorios de capacitación.

El Desarrollo Organizacional ha sido adoptado por varias instituciones como guia para el mejor desempeño de sus funciones, la eficacia y la consecución de los objetivos, pero aún así se dice que el Desarrollo Organizacional no es una teoría clara y bien definida en la que se puedan basar los conocimientos que se tengan sobre una organización.
Como lo dice Robert Kahn: "El *Desarrollo Organizacional* no es un concepto, ... no está definido con precisión; no puede reducirse a conductas concretas, uniformes y observables; no ocupa un lugar establecido y verificable en una red de conceptos lógicamente relacionados, no es una teoría"[35]

3.6 Evaluación de capacitación y desarrollo

Para identificar la eficacia que tiene la capacitación dentro de la empresa es necesario aplicar controles. Estos controles nos llevarán necesariamente a clasificaciones ya que de este modo podremos identificar los buenos elementos y los malos.

Las personas que aprovechan la instrucción que se les ha dado obtendrán mejores resultados de los que se tenían antes de recibir la instrucción. Las personas con resultados deficientes, de poca calidad o que necesitan mucha supervisión indican una necesidad de capacitación, práctica o teórica para que puedan hacer mejor su trabajo.

La evaluación de desempeño (performance apraisal) es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo en el trabajo.

[35]KOONTZ HAROLD, WEIHRICH HEINZ, Administración, Pag 586

La evaluación en ocasiones es difícil de realizar. Es la actividad más frustrante a la que puede uno enfrentarse ya que intervienen tantos factores que difícilmente se tendrá una evaluación objetiva. Por si fuera poco los supervisores deben realizar su trabajo y en adición realizar las evaluaciones de sus subordinados.

Pero de cualquier manera se reconoce que la evaluación de desempeño es de utilidad tanto para la organización como para el empleado y debe comprenderse como un proceso continuo a la largo de todo el año. Una evaluación de desempeño no se debe realizar en una fecha determinada tomando en cuenta los logros tangibles sólo a esa fecha sino lo logrado a través de todo el año.

La evaluación en sí no nos proporcionará un mejor desempeño pero será el medio para alcanzar un mejor nivel, las causas y efectos de un trabajo bien hecho se reflejarán en una evaluación permitiéndonos corregir los errores o mejorar los aciertos.

La evaluación de la Capacitación y Desarrollo podrá reflejarse en un cambio de conducta, mismo que denota un aprendizaje. Las estadísticas y los estudios pueden ser muy útiles en la industria y aquéllas ciencias en las que el aspecto numérico es fundamental.

Otras personas del mismo rango o nivel pueden realizar la evaluación de uno de sus compañeros. Ellos identificarán las habilidades, el liderazgo, las actitudes y el mejoramiento o la apatía de la persona ya que conviven constantemente con ella.

Pero las evaluaciones realizadas por los compañeros de trabajo no son siempre las más usadas. Algunas de las principales razones son las siguientes:

"1.- Las calificaciones de compañeros son solamente un concurso de popularidad.

2.- Los directores se resisten a renunciar al control sobre el proceso de evaluación.

3.- Aquellos que reciben calificaciones bajas pueden tomar represalias contra sus compañeros.
4.- Los compañeros tienen estereotipos que reflejan en sus clasificaciones"[36]

Desarrollaré algunos de los puntos anteriores con ejemplos a fin de que se entiendan dichas razones para no utilizar las evaluaciones entre compañeros.

1.- Las calificaciones de compañeros son solamente un concurso de popularidad.
Cuando se siente simpatía por una persona con la que se trabaja de 8 a 10 horas diarias es posible que la evaluación no sea la más objetiva. Se intentará dar la mejor calificación posible a manera de retribución o demostración de la simpatía que se siente por la persona. Por otra parte las personas que obtienen mayores calificaciones pueden sentirse halagadas y cambiar su actitud ante el resto de sus compañeros.

2.- Los directores se resisten a renunciar al control sobre el proceso de evaluación.
El hecho de que sean los directores o los jefes inmediatos los que realicen la evaluación de desempeño hace que los evaluados estén concientes de que existe una superioridad, una autoridad, una persona que tiene poder y desiciones fuerte dentro de la empresa. Se corre el riesgo también de que siendo los gerentes o directores los que evalúen al personal sólo conozcan una parte de su conducta. Es decir, el gerente pensará que cierta empleada de un almacén es siempre servicial y de buena actitud con los clientes, porque siempre la ha visto así, pero la realidad puede ser otra: cuando la empleada no es observada atiende a la clientela con desgano, mala cara, y apatía, sin mayor interés en el negocio.

3.- Aquellos que reciben calificaciones bajas pueden tomar represalias contra sus compañeros.
Suponiendo que las evaluaciones de los compañeros fueran objetivas, es posible que algunas personas reciban calificaciones bajas en su evaluación. Cuando una persona no le cae bien a sus compañeros de area o no

[36]SHERMAN, Arthur Jr., BOHLANDER, George W., Administración de los Recursos Humanos, pag.226

compagina en muchos aspectos, puede sentir rechazo o rencor por aquellos que lo han calificado y por los cuales ha obtenido una calificación baja que, además, lo desacredita con los jefes. Por otra parte, todos somos humanos y en las personas con las que no tenemos buena relación tendemos a identificar los malos aspectos y exagerarlos. Tomamos en cuenta con mayor peso las opiniones negativas que tengamos de esa persona que las que tengamos de orden positivo. Siempre se encontrará una justificación para las personas por las que simpatizamos pero no para aquellas con las que la relación no sea muy buena.

4.- Los compañeros tienen estereotipos que reflejan en sus clasificaciones.
En ocasiones cuando se trata de personal de nuevo ingreso que ocupa el puesto anteriormente desempeñado por alguien conocido se tiende a hacer comparaciones en las cuales el nuevo ocupante del puesto no queda favorecido.
Internamente al hacer la evaluación los compañeros recordarán a la persona anterior y evaluarán a la actual por debajo de su desempeño real. Por ejemplo, en una compañía donde el cajero es nuevo, los empleados podrán pensar que no desempeña bien su trabajo porque es diferente de la chica que estaba antes. La razón puede ser que cuando alguien se retrasaba para firmar sus recibos de nómina la cajera anterior les llamaba por teléfono para recordarles. El nuevo cajero tal vez no les avise si lo olvidaron o les mandará un recordatorio formal.
Al recordar a las personas que anteriormente ocupaban un puesto y su manera de hacer las cosas inconcientemente podemos estar haciendo daño a la persona que actualmente ocupa ese puesto y a la cual se está evaluando.

Existen también otros tipos de evaluaciones como la Autoevaluación y la Evaluación de los subordinados.

En la Autoevaluación cada persona llena una forma y realiza una evaluación de su propio desempeño. Esta puede ser muy util ya que el jefe se da cuenta de el esfuerzo que está poniendo el subordinado en hacer su trabajo. Tal vez haya aspecto en los que no sea muy objetivo pero se puede conocer su punto de vista al respecto.

En la Evaluación de los subordinados son los jefes los que se encuentran en la mira. Los subordinados evalúan la actuación de su jefe, sirve de retroalimentación y así puede llegarse a una mejora. Los detalles, actitudes o maneras de actuar de su persona le puede pasar desapercibida pero si un subordinado se lo hace notar es posible que haya un cambio favorable.

Existen diferentes maneras de medir el desempeño, de las que son usadas comúnmente tenemos:
"Cantidad de la producción,
Calidad de la producción,
Productividad,
Tiempo de servicios,
Cantidad requerida de entrenamiento."[37]

Dependiendo del giro de la empresa debemos utilizar el tipo o tipos de medición que más se adapte a nuestras necesidades.

Al realizar la medición o evaluación del desempeño nos podemos encontrar con diferentes problemas. Desconocer todas la variables, el factor personal que involucra la persona que realiza la evaluación y las excepciones (personal de muy bajo o muy alto rendimiento) pueden hacer que nuestra evaluación no sea la más objetiva. Por ejemplo, en el caso de una persona que tiene un rendimiento muy alto el motivo puede ser que el estándar de actuación fijado para el general de los trabajadores esté por debajo de los que se puede lograr.

3.6.1 Desempeño individual

Uno de los tipos de evaluación es la individual. En esta evaluación se calificarán los logros y metas que tiene un solo empleado. Su trabajo directo será el tema, ya sea que dicha calificación la realice él mismo o una tercera

[37]ARIAS GALICIA, Fernando, Administración de Recursos Humanos, pag. 330 - 333

persona que puede ser su supervisor, el director del área o un representante de recursos humanos.

Para hacer una evaluación del desempeño de una persona es necesario que ésta entienda las metas y objetivos que debe alcanzar, así como las normas o métodos por las que debe llegar a ellas. Es posible que las mismas personas se puedan evaluar. Existe personal que conoce su trabajo, su puntos fuertes al realizarlo y las deficiencias que tiene. Si se le da la oportunidad se mejorará atacando los puntos débiles de su desempeño. Por otra parte si un empleado se autoevalúa estará motivándose ya que al evaluarse él mismo y fijarse sus metas estará cumpliendo con un reto personal. La autoevaluación es muy efectiva en empresas donde la gerencia es de tipo participativo.

3.6.2 Desempeño organizacional

Al igual que con las personas, para evaluar una empresa debemos conocer ssus objetivos y los métodos por los cuales llegaron a ellos. El personal debe conocer estos objetivos para así poder trabajar sobre ellos durante todo el año.

3.6.3 Clima organizacional

El clima organizacional se refiere al ambiente que se vive en las empresas diariamente. Las políticas, los estándares y el ambiente forman un entorno dentro del cual se desarrollan los individuos.

Cuando una empresa tiene leyes implícitas y explícitas de comportamiento o desempeño y éstas son conocidas por los empleados se forma un clima organizacional.

Cada empresa es diferente; los comportamientos de sus directivos y su influencia en los empleados pueden modificar el clima de una empresa.

Exiten compañías especializadas en detectar problemas en el clima organizacional, el cual puede estar afectado por:

- roces entre compañeros del mismo o diferentes niveles,
- conflictos entre un departamento y otro,
- falta de comunicación entre jefe y subordinado,
- cambios drásticos en la organización,
- ajustes de personal,
- etc.

Como si se tratara de un círculo: los empleados trabajan mejor en un ambiente tranquilo y sin conflictos, y un clima favorable mantiene a la empresa en una situación más competitiva.

En algunas empresas es muy importante la integración de los equipos de trabajo por lo que el clima es un factor fundamental para que las labores de dicho equipo se cumplan de la mejor manera posible.

Para algunas empresas trabajar en equipo es parte de los requisitos para poder sacar el trabajo adelante pero esto se dificulta si el ambiente de trabajo no es bueno, hay competencia desleal o conflictos importantes.

3.6.4 Evaluación de los cursos

Al momento de hacer el programa de capacitación y elegir los institutos o instructores para que impartan el curso hacemos un análisis de las capacidades y experiencia de los mismos. El conocimiento de un área determinada no significa necesariamente que el instructor tenga la habilidad para transmitir dicho conocimiento.

Los cursos al igual que los resultados deber ser evaluados. Los rubros en los que se evalúan los cursos pueden ser muy variados; entre ellos se encuentran los siguientes:
el curso cubrió los objetivos
las explicaciones fueron amplias y claras
el material fue bueno

las instalaciones fueron las adecuadas en cuanto a luz, limpieza, ventilación, servicio de café
la preparación del instructor fue adecuada
el apoyo facilitó la comprensión de los conceptos
se practico o se hicieron casos prácticos durante el curso
se ha logrado un mejoramiento o avance en el trabajo después del curso
es posible enseñar esos conceptos a otros compañeros
se requiere de otro módulo o nivel para lograr los resultados esperados

De esta evaluación podemos formarnos una opinión para posteriormente decidir si se imparte el mismo curso, el instructor es el adecuado o las instalaciones son deficientes.

El objetivo es obtener datos que nos den información suficiente para determinar si se contrata el mismo curso o escuela de acuerdo a la calidad del servicio que se nos está prestando.

En la evaluación del curso se pone ante el microscopio el curso en sí y no los resultados; en este punto los resultados son irrelevantes. Posteriormente se ponderan los resultados y la calidad del servicio.

A continuacón de presenta un ejemplo de la evaluación de desempeño. Esta no el la única manera de hacerlo, puede hacerse por medio de una pequeña entrevista o dentro de una plática informal.

EVALUACION DE CURSO

Nombre del empleado Fecha

Nombre del curso Fecha curso

Marque con una X la calificación que otorga al curso en los siguientes aspectos:

	Excelente	Bueno	Regular	Mal
De que manera se cubrieron los objetivos				
En mi opinión contenido del curso fué				
La evaluación del expositor es en general:				
Conocimiento del tema				
Preparación del tema				
Facilidad para exponer				
Estableció objetivos				
Mantuvo el interés				
Prácticas y preguntas (Dinamismo)				
Material de apoyo				
Condiciones del salón en que se llevó a cabo				
Luz				
Iluminación				
Ventilación				
Servicio de Café (si aplica)				

Puntos que deberían mejorar: _____

La aplicación de este curso es: _____

La aplicación del curso en mi área de trabajo es: _____

CAPITULO IV

Impacto de la Capacitación y Desarrollo en la productividad y satisfacción del empleado = competitividad organizacional

4.1 Definiciones

En un principio al escuchar el vocablo productividad nuestra mente tenderá a remontarse a la época de la siembra, donde se considera que la productividad es un incremento en la producción y el rendimiento debido a la modernización del material y la mejora en los métodos de trabajo.

En sentido rústico ésto es la productividad. Con el paso de los años se le han dado diferentes matices a este mismo concepto.

Aumentar el rendimiento de los empleados con respecto a los materiales de que disponen y lograr un mayor rendimiento y utilidad para la empresa es también productividad.

Pero ¿qué pasa con la productividad cuando el empleado no trabaja en optimas condiciones? Con el pensamiento que se tenía antes de la revolución industrial, donde las condiciones de trabajo eran infrahumanas, la respuesta lógica sería "nada". Ahora a fines del siglo XX en general la respuesta sería muy diferente. Gracias a la integración de nuevos y mejores métodos, y de la maquinaria y la computación, que en algunos casos resulta indispensable, las condiciones de trabajo para los empleados han cambiado en muchos aspectos produciendo a su vez un cambio en los resultados que las organizaciones obtienen de ellos.

4.1.1 Productividad

En palabras sencillas productividad es un indicador de lo que hemos logrado en relación con los recursos que hemos usado. Es decir, que seremos más productivos en la medida en que tengamos mejores resultados con menos recursos.

Por ejemplo: más zapatos con menos piel o, en el sector de servicios, más clientes atendidos en menos tiempo.

En el caso de la industria tal vez sea más fácil identificar nuestros resultados y el recursos usado ya que en la mayoría de los casos se trata de recursos materiales. En el caso de los servicios el recursos utilizado posiblemente sea dinero, tiempo o personal requerido para la operación.

La productividad puede estar afectada por muchos factores como pueden ser calidad de los materiales, instalaciones, capacidad o especialización de los empleados, etc.

El personal de la empresa puede ser afectado por factores como:

- condiciones de trabajo, (limpieza, luz, seguridad, espacio, etc)
- metodo que se emplee,
- situación personal, (situación emocional, salud propia o de los familiares, preocupaciones en general)
- experiencia en la tarea,
- presion de trabajo,
- conocimiento del proceso,
- situación social,
- ambiente de trabajo,
- motivación,
- deseo de superación,
- entre otros.

En lo que al aspecto material se refiere podemos incluir como algunos de los influyentes en la productividad las siguientes:

- antigüedad de la maquinaria y equipo de trabjo

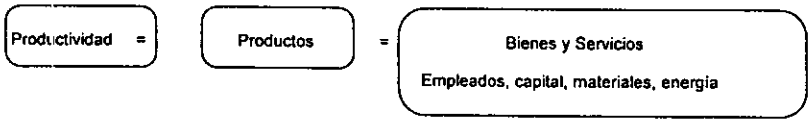
- obsolescencia de la maquinaria
- mantenimiento
- método utilizado
- recursos financieros (monetarios)

Existen factores ajenos a la producción o realización de la actividad que puede influir también en la productividad como pueden ser:

- competencia
- conocimiento del mercado
- conocimiento de las metas de la empresa

Podemos decir que la productividad es el resultado de varios factores que afectan nuestro desempeño dentro de las empresas. La interacción de los factores puede ser afectada al no encontrar un equilibrio entre los componentes de dicha relación.

En el siguiente esquema podemos ver claramente los componentes de la productividad:



Como ya se había comentado la productividad se refiere a un indicador y cuando hablamos de un indicador necesariamente nos remitimos a una razón matemática. Algunas de estas razones para calcular la productividad pueden ser:

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{No. personas}} \qquad \frac{\text{Ventas}}{\text{Nómina total}}$$

$$\frac{\text{Utilidades}}{\text{No. Personas}} \qquad \frac{\text{Utilidades}}{\text{Nómina total}}$$

El resultado final será una síntesis de la realación Resultado / Insumo el cual deberá compararse contra el líder de la industria, el benchmarking, o los históricos de la compañía. No es recomendable hacerlo contra los anteriores indices de la compañía ya que lo que se busca es llegar a lo óptimo. Se debe comparar contra lo mejor y analizar los logros obtenidos en el paso del tiempo. Recordando que la productividad es hacer más con menos y tal vez alguien más ya encontró la manera de hacerlo.

Se pueden hacer muchas combinaciones a fin de lograr el indicador que nosotros necesitemos para nuestro caso específico. En la razón que usemos siempre deberá calcularse: Resultados / Insumos; de esta manera podremos obtener un indicador que se ajuste a nuestras necesidades.

4.1.2 Satisfacción

Para entender lo que es la satisfacción debemos decir que: satisfacción es la acción que lleva a satisfacer. Esto nos lleva a la definición etimológica de la palabra satisfacer la cual proviene del latín *satis*, bastante y *facere*, hacer. Se acostumbra usar esta palabra para las ocasiones en que se desea resarcir un daño o cubrir una necesidad.

El hombre tiende a satisfacer una serie de necesidades en un orden lógico. Cubrir estas necesidades es un motivador. Como ya sabemos la motivación es un proceso interno el cual puede ser influenciado pero se lleva a cabo en el interior de las personas. Al cubrir una de las necesidades deja de ser un motivador para la persona.

Maslow presenta en su pirámide de necesidades el orden en que deben cubrirse. Según Maslow al cubrirse una necesidad se pasa al siguiente nivel o grupo de necesidades y se buscará cubrir esa necesidad.

De acuerdo a esta teoría existen 5 grupos de necesidades los cuales son:

- Necesidades fisiológicas: necesidades básicas para la vida humana como son el agua, calor, alimento, abrigo y sueño.

- Necesidades de seguridad: estar libre de daños físicos y temor de la pérdida del empleo, propiedad, alimento o abrigo.
- Necesidades de aceptación: el ser humano es un ser social por lo tanto necesita pertenecer a un núcleo y ser aceptado por los demás.
- Necesidades de estima: es la que se refiere a la estima o afecto de la persona por sí misma y de los demás. Cuando estas necesidades han sido cubiertas dan poder, prestigio, seguridad en sí mismo y status.
- Necesidades de autorrealización: es el deseo de desarrollarse al máximo y convertirse en lo que uno puede llegar a ser. Desarrollar el potencial y lograr el máximo posible.

A continuación se presenta la pirámide de Maslow:

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Una vez que se han satisfecho las necesidades primarias el hombre busca una superación personal. Llegar al nivel de los satisfactores no físicos implica una serie de necesidades en ocasiones más difíciles de satisfacer. Puede haber tantos satisfactores como personas diferentes. Cada persona reacciona a diferentes estímulos y los considera un satisfactor de acuerdo a las metas que persigue.

La función de la Administración de Recursos Humanos es contar con el personal que pueda encontrar en la organización los satisfactores que busca, asimismo la empresa debe encontrar en dicho personal las habilidades y aptitudes necesarias para lograr sus objetivos.

El plan de compensación que se prepara para los empleados puede ser uno de los satisfactores, pero una persona cuya posición económica es buena no buscará la satisfacción vía seguridad económica, posiblemente busque realizar actividades que le dejen un beneficio moral, un logro o superación personal, es decir una satisfacción.

Para el empleado cuyo fin es hacerse de recursos materiales, entre ellos los valores, las propiedades y el dinero, obtener un jugoso aumento puede representar el satisfactor que necesita.

Satisfacción es estar a gusto, contento, complacido. Es tener un poco más de lo necesario no sólo en el aspecto físico o económico, también en el plano personal, moral, sentimental y afectivo.

El reconocimiento del jefe inmediato, contar con la simpatía de los compañeros, trabajar en equipo y lograr la meta deseada, superar las espectativas de la competencia, etc. Todas estas pueden ser causas de satisfacción para un empleado.

Ahora bien, ya sabemos que la satisfacción es algo que busca una persona dentro y fuera de su ambiente de trabajo. Pero las empresas son también partícipes de este proceso en el cual se involucra la persona al perseguir un objetivo. Satisfaciendo las necesidades de los empleados una empresa puede hacer que el rendimiento sea mayor.

Es muy sencillo, cuando una persona está agusto con su trabajo, lo hace bien y rápido. Es parte del orgullo de las personas presentar un trabajo bien hecho. Cuando por el contrario la persona no está satisfecha con lo que hace no pondrá interés ni empeño en realizar las cosas bien, ni siquiera ocupará su tiempo en pensar una solución o una manera de hacerlo mejor, con menos material y en menos tiempo.

Podemos identificar 5 factores que conducen a la satisfacción en el puesto los cuales son:

"Un trabajo desafiante desde el punto de vista mental
Recompensas equitativas
Condiciones de trabajo que constituyen un respaldo
Colegas que apoyen
Ajuste personalidad-puesto"[38]

A continuación se dará una breve explicación de cómo pueden estos factores afectar la satisfacción de los empleados:

- Un trabajo desafiantes desde el punto de vista mental: Cuando el trabajo representa un reto para el empleado este se esforzará con llevar a la meta planteada, al momento de llegar a la meta el empleado se sentirá satisfecho. De esta manera se pueden poner a prueba las habilidades y conocimientos que se poseen. Los retos deben plantearse de acuerdo al puesto y a la persona, sin caer en los extremos. Cuando el reto es demasiado sencillo el empleado tenderá a aburrirse y por el contrario cuando el reto sea inalcanzable se sentirá frustración y no se esforzará por lograr la meta.

- Recompensas equitativas: Está comprobado que los empleados se sienten satisfechos cuando comprueban que su remuneración va de acuerdo a sus actividades y a lo que en el mercado de trabajo se paga por un trabajo similar. Al momento de sentir que en otra organización su trabajo está mejor pagado, el empleado no se sentirá satisfecho y lo más probable es que busque un cambio el cual también afecta los indices de rotación de la empresa. Si la remuneración es mucho mayor a lo que el empleado considera es justo por su trabajo también se sentirá intranquilo y no satisfecho con su trabajo porque sabe que puede llegar el momento en que se contrate a alguien que realice el mismo trabajo por un salario menor. De igual manera debe suceder con las políticas de ascensos y promociones, el empleado debe percibir que se realizan de manera justa para sentir satisfacción en su puesto.

- Condiciones de trabajo que constituyen un respaldo: Las condiciones en que trabajen las personas puede influir en su manera de desempeñarse en el

[38] ROBINS, STEPHEN P, Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica, p.p. 192

trabajo. La gente se preocupa por estar en un lugar agradable, cómodo y que facilite su trabajo. Algunos factores como la luz, el calor, el frío y el polvo pueden hacer que los empleados se distraigan y no presten suficiente atención a sus actividades. Son factores que se notan cuando no están pero que de estar presentes en la vida diaria pasarán desapercibidos. La lejanía o cercanía del centro de trabajo a sus hogares puede también constituir un factor que afecte la satisfacción de los empleados ya que se enfrentan a tráfico, contaminación, accidentes, tiempo perdido, etc.

• Colegas que apoyen: Para mucha gente el trabajo llena su necesidad de integración en la sociedad y de reconocimiento por lo que si se siente parte de un grupo tendrá una satisfacción. A este tipo de personas les será más difícil dejar una organización en donde gozan de la aceptación y reconocimiento de la gente. Se encuentran involucrados emocionalmente con las personas que trabajan ahí y desarrollan mejor su trabajo. Según los estudios la satisfacción del empleado aumenta cuando el jefe o supervisor es amigable, alaba el desempeño, escucha las opiniones y se interesa por ellos en el plano personal.

• Ajuste personalidad-puesto: Cuando una persona no tiene las características para desempeñar un determinado puesto lo más probable es que no se sienta satisfecho consigo mismo. El carácter de las personas tiene mucho que ver con el trabajo que desempeña. Por ejemplo: una persona introvertida lo más probable es que no le gusten las ventas o no se sienta satisfecha de su trabajo si debe visitar gente y ser amigable con ellos.Según algunos estudios de esta relación la gente cuya personalidad concuerda con su puesto encuentra más satisfacción que aquellos en los que no concuerdan las características.

Existe también una relación estrecha de la satisfacción con la productividad y el ausentismo. La gente que está satisfecha de su trabajo tendrá más dificultad para faltar al trabajo a menos que sea una enfermedad o causa de fuerza mayor. La productividad se incrementa al estar más satisfecho ya que conlleva el reconocimiento y la aceptación y en ocasiones también una remuneración mayor.

Algunas personas son prodductivas porque se sienten satisfechos en sus actividades y otras se sienten satisfechos porque son productivos y eso les amerita el reconocimiento.

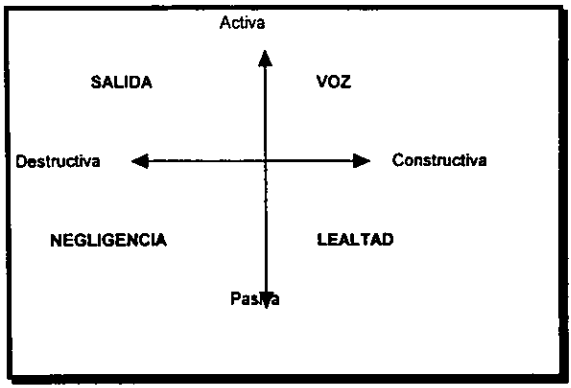
Cuando los empleado están a gusto en su trabajo y satisfecho el ausentismo es menor y la rotación de personal también. Es decir, cuando no se trabaja con una buena disposición el ausentismo aumenta ya que el empleado no tiene una buena razón para no faltar. En el caso de la rotación, la satisfacción en su trabajo puede ser una buena razón para no dejar el trabajo o para pensarlo mejor si tenemos otra propuest de trabajo.

Los empleados expresan su insatisfacción de las siguientes formas:

- "Salida: Falta de satisfacción expresada mediante el comportamiento encaminado a retirarse de la organización.
- Voz: Insatisfacción espresada mediante intentos activos y constructivos para mejorar las condiciones,
- Lealtad: Insatisfacción expresada por la espera pasiva para que las condiciones mejoren.
- Negligencia: Insatisfacción que se expresa dejando que empeoren las condiciones."[39]

A continuación se presenta la manera en que puede expresarse la insatisfacción y cómo ésta puede ser constructiva, destructiva, activa o pasiva según la expresión:

[39] ROBINS, STEPHEN P. Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica, p.p 196-197



* Rusbult y Lowery, "When Bureaucrats Get the Blues" (1985)

Como podemos ver, los empleados pueden expresar su insatisfacción de diferentes maneras de acuerdo a su personalidad o al grado de insatisfacción en el que se encuentren.

4.1.3 Motivación

Motivación es un proceso interno el cual puede estar estimulado pero no impuesto. Se trata de deseos futuros y los medios que pongamos para obtenerlos. Un satisfactor son los hechos sobre los cuales hacemos una valoración para decir que estamos o no satisfechos.

Motivación es: "...voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual"[40]

No todas las personas reaccionan a las mismos estimulos, en ocasiones el trato social y pertenecer a un determinado grupo puede ser una motivación. En algunos casos esto no será mas que un resultado de un satisfactor de tipo económico.

[40] ROBINS, STEPHEN P. Comportamiento Organizacional, Teoria y Práctica, p.p. 212

Existen muchas teorías acerca de la motivación mismas que no se tratarán por no ser el tema de este trabajo.

4.1.4 Competitividad

Al nivel empresarial ser competitivo significa tener lo que nuestros clientes necesitan. Es decir, el servicio, el producto, el precio y la calidad que el cliente busca. Las empresas competitivas están en constante lucha con otras empresas del mismo giro que pretenden ganar el gusto del cliente.

Así como las empresas compiten por colocarse en el lugar adecuado del mercado, las personas compiten por lograr un mejor puesto y para lograrlo es necesario ser competitivo, es decir, estar en condiciones de luchar por ese puesto, tener los conocimientos necesarios, las habvilidades y aptitudes que se requieren para ocupar el puesto y si es posible superarlo y desarrollarse así mismo y al puesto.

Ser competente es ser la persona idónea para realizar una cierta actividad. La persona idónea al puesto hará un mejor trabajo que aquella que no cuenta con el conocimiento y experiencia necesarias.

Ser competitivo significa estar siempre listo para enfrentar los cambios; los conocimientos que nos lleven un paso más arriba que a los demás. La posibilidad de avanzar...

Ser competitivo es desarrollarse y estar listo para realizar nuestro trabajo actual y la posibilidad de hacer otro trabajo. Es aprovechar las oportunidades que nos han llegado en base a nuestro valor personal.

4.2 Caso Práctico

El caso práctico en el que se enfocará este trabajo se ubica en el Sector Financiero. Un Grupo Financiero que consta de banco, casa de bolsa e inmobiliaria. De origen extranjero y con poco tiempo en el mercado mexicano ha logrado una penetración importante en el gusto de los inversionistas. Este grupo financiero en México está enfocado a inversionistas de alto nivel y a empresas que buscan un medio de financiamiento para realizar proyectos tales como adquisiciones o fusiones, entre otros.

4.2.1. Antecedentes

ING Baring Grupo Financiero (México), S.A. de C.V.

En el mes de septiembre de 1990, se estableció en México, la Oficina de Representación de *NBM Postbank Groep N.V., Amsterdam, Holanda*, con el objeto de canalizar recursos provenientes del extranjero a empresas mexicanas.

En el mes de diciembre de 1991, esta institución financiera cambió su denominación a la de *Internationale Nederlanden Bank N.V.* y, en el mes de diciembre de 1995 a *ING Bank N.V.* (Grupo ING).

Por otra parte, en el mes de marzo de 1991, se constituyó en México la Sociedad denominada Baring Research, S.A. de C.V., empresa filial del Grupo Barings, dedicada al análisis de mercados financieros; asimismo, en noviembre de 1994, se constituyó en México, Baring, S.A. de C.V., Casa de Bolsa.

En el mes de marzo de 1995, el Grupo ING adquirió a nivel global las Sociedades integrantes del Grupo Barings: *Baring Brothers & Co. Bank*, *Baring Securities* and *Baring Asset Management operations*. En este mes se inició la

fusión administrativa y legal de ambas entidades con el objeto de consolidar el Grupo ING Barings a nivel mundial.

El 28 de noviembre de 1995 se constituyó ING Baring Grupo Financiero (México), S.A. de C.V., Sociedad Controladora de las siguientes entidades:

- ING Bank (México), S.A., Institución de Banca Múltiple
- ING Baring (México), S.A. de C.V., Casa de Bolsa
- ING Inmobiliaria (México), S.A. de C.V., empresa cuyo objeto es la prestación de servicios exclusivamente a la Sociedad Controladora y a sus empresas filiales.

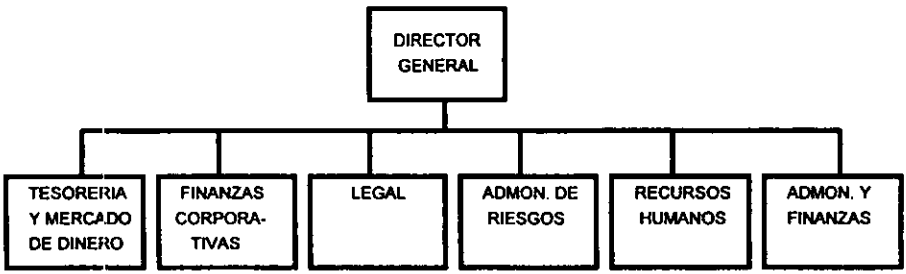
Las oficinas de ING Baring Grupo Financiero (México), S.A. de C.V. y empresas filiales, se encuentran ubicadas en Bosque de Alisos 45 B, Colonia Bosques de las Lomas, México, Distrito Federal; cabe hacer mención que en estas mismas oficinas se encuentran ubicadas las de ING Seguros, S.A., empresa perteneciente al Grupo ING que sin embargo opera en forma totalmente independiente.

4.2.2. Estructura de Recursos Humanos

Las decisiones importantes del grupo son tomadas por un Comité Ejecutivo el cual está formado por los principales directores.

El área de Recursos Humanos depende directamente del Director General pero está en estrecho contacto con el Director de Administración y Finanzas.

A continuación se muestra el organigrama del Banco:



4.2.3. Programa de capacitación (un año)

Como podemos ver en la tabla que se presenta a continuación, dentro del programa de capacitación se encuentran cursos de temas muy especificos. El grupo tiene una escuela interna que ofrece todos estos cursos por lo que la mayoría de ellos son impartidos por el Instituto de Educación de ING. En el caso de que algún curso no fuera impartido por este instituto se busca la mejor opción para poder enviar a las personas a los cursos ya sea en México o en el extranjero.

Existen también cursos impartidos por IMERVAL los cuales tienen la función de capacitar a las personas para los exámenes que la CNBV (Comisión Nacional Bancaria y de Valores) requiere aprobados para dar el status de apoderado o en su caso de operador. Por el momento estas necesidades están cubiertas ya que las personas que los requieren ya los han tomado y siguen ejerciendo y las demás personas no requieren el paquete completo únicamente uno o dos módulos.

TRAINING PROGRAMME 1998

NOMBRE	CURSO	IMPARTIDO POR	FECHAS PROBABLES		PRECIO USD
			FECHA	LUGAR	
BLANCO, FRANCISCO	CORPORATE LENDING WORKSHOP	ING	2806 - 0307	AMSTERDAM	$ 3,250.00
HIMELFARB. ENRIQUE	COUNTER PARTY RISK ANALYSIS	ING	3011 - 0412	LATIN AMERICA	$ 2,000.00
CHAYET, ARTURO	CASH FLOW COURSE	NY UNIV.	MID 1998	NY UNIVERSITY	
GARCIA, FRANCISCO	CASH FLOW COURSE	NY UNIV.	MID 1998	NY UNIVERSITY	
JACOBS, GERLACH	ADVANCED DERIVATIVES	ING	26 Abril-1 Mai	Amsterdam	$ 3,000.00
MARTINEZ, JOSE LUIS	DEBT CAPITAL MARKETS	ING	0410 - 0910	LATIN AMERICA	$ 2,000.00
JIMENEZ, RAUL	ADVANCED DERIVATIVES	ING	1904 - 2404	EASTERN EUROPE	$ 3,000.00
CARRILLO, EMILIO	DEBT CAPITAL MARKETS	ING	0410 - 0910	LATIN AMERICA	$ 2,000.00
DE URIARTE, XAVIER	PRACTICAL MANAGEMENT SKILLS FOR BANKERS	ING	24-28 ago	?	$ 2,350.00
LORIJN, NIELS	PROFESSIONAL SELLING AND NEGOTIATING SKILLS	ING	21-26 junio	Latinoamérica	$ 2,500.00
MUNNICHS, DESIREE	DERIVATIVE MARKETS	ING	0609 - 1109	NETHERLANDS	$ 2,500.00
RODRIGUEZ DE LA VEGA DANIEL	LEADERSHIP IN PROFESSIONAL SERVICE FIRMS	HARVARD UNIV	2607 - 3107	BOSTON	$ 5,750.00
PALACIOS, EDUARDO	DERIVATIVE MARKETS	ING	1106 - 1111	NETHERLANDS	$ 2,500.00

OTHER COURSES			FECHA	LUGAR	LUGAR
LEBOREIRO, LILIAN	INTERVIEWING SKILLS PROGRAM	ING	26-28 MARCH	BRASIL	
VILLELA, LUIS	TRAINING ON THE JOB	ING		NEW YORK	BRAZIL
REVERTE, JAIME	TRAINING ON THE JOB	ING		NEW YORK	BRAZIL
RAIMO, ROBERT	TRAINING ON THE JOB	ING		NEW YORK	BRAZIL
RODRIGUEZ, ALBERTO	TRAINING ON THE JOB	ING		NEW YORK	BRAZIL
PETRIDES, JORGE	TRAINING ON THE JOB	ING		NEW YORK	BRAZIL
CARDIEL, LILIA	TRAINING ON THE JOB	ING		NEW YORK	BRAZIL

CURSOS TOMADOS					
VIDAL, RAUL	ACCOUNTING & VALUATION	NY UNIV. STERN SCHOOL OF BUSINESS	ENERO '98	NY	

4.2.4. Informe de mejoramiento en Clima Organizacional

Un ambiente de trabajo puede verse afectado por diversos factores. En algunas ocasiones esos factores tanto internos como externos a las organizaciones pueden ser manejados de manera que el ambiente sea mejor o que decrezca la calidad del mismo.

La capacitación es uno de los factores que si se emplea en el sentido correcto logra que el clima organizacional mejore.

Se ha observado un cambio en el clima organizacional debido a que la gente está más motivada. Como ya se señaló anteriormente la motivación es un proceso interno el cual puede ser estimulado. El conocimiento de otras cosas, otros tremas y otras áreas puede crear un interés que no existía y lograr que el individuo esté mas motivado. Esta reacción es en parte debido a que las personas han desarrollado un sentido de pertenencia con respecto a la empresa. Esto es lo que comúnmente se llama "ponerse la camiseta". Si una persona se interesa por la empresa donde trabaja pondrá lo mejor de su parte para lograr los objetivos y buscará los medios para alcanzar las metas que se ha propuesto, las cuales coinciden en las metas que la organización se ha planteado.

Después de la capacitación se ha observado una estabilidad mayor en los puestos ya que el personal está más tranquilo y concentrado en su trabajo y no preocupándose haciendo especulaciones sobre el futuro.

En la medida en que la persona está más capacitada tendrá más conocimiento de las actividades de otras áreas lo cual nos hará tener un mayor interés por ellas.

Lo más probable es que al conocer las actividades de otras áreas y procesos los comprendamos mejor y hagamos nuestro trabajo conscientes de las consecuencias que este puede tener en las siguientes fases del proceso o en el trabajo de personas de otras áreas.

Los empleados han dejado de ver los procesos como una parte obligatoria de su trabajo y se han involucrado más en el proceso. El proceso se convierte entonces en una herramiento necesaria para el desempeño del trabajo diario.

Al tener mayor conocimiento de las áreas con las que se tiene relación y estar involucrado con el proceso la mentalidad se vuelve mas abierta a la opinión y se es capaz de analizar las diferentes opciones que tengamos.

El cnoocimiento adquirido por medio de la capacitación nos lleva a un dominio del puesto lo cual nos da la seguridad en lo que hacemos y hace que al momento de tomar una decisión éstas tengan una base fundamentada que tendrá más decisiones acertadas que erróneas ya que se habla con bases más firmes de las que se tenía antes.

El contacto con otras personas y las experiencia que nos pueden dejar nos enriquecerán día a día logrando que tengamos una visión diferente con respecto a las cosas y un campo de acción menos limitado.

CONCLUSIONES

La Administración de Recursos Humanos es la encargada de que las empresas logren sus objetivos por medio de las personas que trabajan en ella. La Administración de Recursos Humanos es coordinar los esfuerzos de las personas para lograr el beneficio para la persona y para la empresa.
La evolución de la ARH ha hecho que de ser un gestor de trámites, el administrador de recursos humanos pase a ser una pieza importante en el proceso de decisiones que involucran al personal de la empresa.

Las personas son uno de los recursos más importantes que tiene la empresa ya que sin personas no es posible que exista ninguna empresa. El avance de la tecnología ha hecho que se sustituyan las personas por máquinas pero en cualquier proceso, al inicio, siempre habrá por lo menos un ser humano encargado de iniciar el proceso y tal vez haya más que deban supervisar, controlar suministrar y atender el proceso una vez iniciado.

La personalidad de la empresa no se debe limitar a las obligaciones que tiene para con sus accionistas; hay obligaciones también con el medio, la comunidad, la competencia y sobre todo con sus empleados. Los empresarios pueden tomar a los empleados como instrumentos para lograr un incremento en produccion o en ventas o como el medio impulsor para lograr mayores utilidades. La perspectiva y la actitud es también parte de la responsabilidad social que las empresas tienen para con sus empleados.

La experiencia ha demostrado que los cursos de capacitación por el sentido humano y técnico y por el ambiente en que se realizan, constituyen un "paño de lágrimas" y válvula de escape para los diferentes problemas que viven los colaboradores en la realidad del trabajo. Son pocas las empresas que saben aprovechar y canalizar esta situación. En general, lo que frecuentemente sucede es que los instructores no saben encauzar ni traducir la información recibida, o la empresa es refractaria a conocer y enfrentar los problemas porque la mayor parte de ellos implican cambios y retos importantes. Desgraciadamente, la filosofía de muchos grupos humanos es eludir el conflicto y el cambio. Conviene aclarar aquí que no debemos ser

absolutamente abiertos al cambio por el solo hecho de cambiar; obviamente éste debe ser evaluado y madurado para tomar una decisión eficaz, pero sin duda, es mejor tener una actitud abierta.

Los cursos de capacitación no son el único ni el mejor medio para obtener una información que indique la existencia de problemas y la necesidad de tomar decisiones oportunas para el cambio. Las reuniones periódicas de ejecutivos y colaboradores para este fin son un medio de inestimable valor. Debe buscarse la integración del grupo para obtener buenos resultados. La creatividad que se obtiene en este tipo de reuniones es difícilmente superable. El trabajo en equipo enriquece las experiencia de los demás y puede tener magníficos resultados. Al compartir problemas y analizarlos desde diferentes puntos de vista se aumenta la productividad; al encontrar soluciones a los problemas se logra un proceso de mejoramiento que lleva a hacer más con menos.

Las personas reaccionan a los estímulos que tienen al otorgarles confianza dan confianza, al darles amabilidad dan amabilidad. De igual manera en el momento en que la empresa les da la confianza que requieren y les da la capacitación necesaria los empleados empezarán a dar frutos.

Dar capacitación a los empleados es, contrariamente a lo que se puede pensar, una inversión ya que teniendo las herramientas para trabajar y los conocimientos que se requieren los empleados harán mejor su trabajo. Esto se traduce como un aumento en la productividad, hacer más con menos es parte de los beneficios que puede tener una empresa al dotar a sus empleados de lo necesario para realizar adecuadamente su trabajo.

La capacitación que se pueda tener ahora sentará las bases para en un futuro tener los conocimientos y habilidades necesarios para pasar al siguiente nivel de especialización.

La calidad del servicio está basado en la calidad del proceso, es por eso tan importante que durante todo el proceso, ya sea en la industria o en sector servicios, cada una de las partes haga su trabajo con calidad. Es decir, que haga su trabajo de la manera que se debe, en el tiempo y con las características

requeridas. Como se comentó antes, si una de las partes no es de calidad el producto no será de calidad. De igual manera en el servicio si una de las personas en intervienen en su prestación no hace un buen trabajo el total del servicio se verá opacado por esta falta de atención.

La productividad, la calidad y la mejora de los servicios son lo que se llama "palanca competitiva", colocan a la emrpesa en una posición competitiva. Al momento de enfrentarse a otras organizaciones de su tipo y que pelean el mismo mercado es posible que una o varias de estas características a la vez hagan la diferencia entre una organización y otra, haciendo de la nuestra la mejor o una organización seguidora o mediocre.

Es cierto que con la capacitación el empleado podrá cotizarse mejor en el mercado de trabajo, pero también es cierto que la empresa recibe un beneficio para obtener un trabajo de mejor calidad y contar en su Inventario de Recursos Humanos con los recursos necesarios para puestos o situaciones futuras

Mientras mejor capacitados estemos será mejor la cotización que nuestro trabajo tenga en el medio. Al tener una mejor capacitación en general se eleva el nivel de preparación que se requiere para los puestos vacantes. Existen países como Francia donde la mayor preparación y el desempleo han hecho que se eleve el nivel de requisitos para un puesto. Como ejemplo tenemos el caso de hombres y mujeres que han tenido estudios en la universidad y deben trabajar de meseros ya que no encuentran trabajo en su área.

Como todos los conocimientos, las habilidades para desarrollar el trabajo se adquieren poco a poco y con la práctica. Pasar de un nivel a otro en el programa de capacitación es un beneficio para el empleado y la empresa. El empleado se sentirá más motivado a seguir adelante. Al empresa podrá delegar actividades que requieren de una mayor especialización.

Las empresas deben estar conscientes de que sus recursos no son sólo de tipo material, financiero y técnico sino también humano que es uno de los más importantes que tiene. De igual manera que las empresas invierten en su maquinaria para evitar la obsolescencia y renuevan sus pasivos para llevar un

buen manejo, deben invertir en el que en algunos casos es el activo más importante de las empresas: el capital humano.

El éxito o fracaso de la estrategia organizacional de una empresa está estrechamente relacionada con la planeación de Recursos Humanos en la medida en que ésta se involucre durante la Planeación estratégica. El nivel de preparación con que cuente su Inventario de Recursos Humanos puede hacer más competitiva a la empresa.

Conocer las limitaciones y el potencial del personal que integra una organización constituye el primer paso para identificar nuestras fuerzas y debilidades para competir en un mundo donde cada día es más importante ir a la cabeza.

BIBLIOGRAFIA TESIS

- MENDOZA NUÑEZ Alejandro, Manual para determinar necesidades de capacitación, Ed. Trillas, México, Primera Edición.
- SILICEO Alfonso, Capacitación y desarrollo de personal, Ed. Limusa, México, Segunda Edición.
- ARIAS GALICIA Fernando, Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México, 1979, Segunda edición.
- REYES PONCE Agustín, Adminsitración de empresas, Teoría y práctica, Ed. Limusa, México, 1979, Primera edición.
- SHERMAN Arthur W. Jr,/ BOHLANDER George W., Administración de los Recursos Humanos, Grupo Editorial Ideroamérica, México, Primera Edición, 1994
- HAMPTON David R., Administración, McGraw Hill, México, Tercera Edición, 1986
- KOONTZ Harold / WEIHRICH Heinz, Administración, McGraw Hill, México, Novena edición, 1988
- FREMONT E. KAST / JAMES E. ROSENZWEIG, Administración en las Organizaciones: Un enfoque de sistemas, McGraw Hill, Segunda edición, 1979.
- WEST CHURCHMAN C., El Enfoque de Sistemas, Editorial Diana, México, Primera edición, 1973
- SALAZAR RESINES Javier, Enfoque de Sistemas en la Educación: Teoría de Gráficas, Ed. Limusa, México, Primera edición, 1979
- CONTEO DE POBLACION 1995, Resumen General, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
- ACLE TOMASINI, Alfredo, Planeación estratégica y control total de calidad, Ed. Grijalbo, México, Quinta edición, 1989
- MONDY Wayne, NOE Robert M., Administración de Recursos Humanos, Ed. Prentice Hall, México, Sexta edición, 1997

- BENNIS WARREN G., Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas, Fondo Educativo Interamericano S.A., México, 1973
- WERTHER, WILLIAM B. JR. y DAVIS KAITH, Administración de Personal y Recursos Humanos, McGraw Hill, México, 4edición, 1995
- VILLARREAL, RENE, México 2010, de la Industrialización tardía ala Restructuración, Ed. Diana.
- Estudios realizados por el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, 1993 - 1995
- ROBINS, STEPHEN P., Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica, PrenticeHall