

318302



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA, S.C.

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

B  
29

LA MODERNIZACION DE LA CAPACITACION A TRAVES DE SU  
PROCESO ADMINISTRATIVO COMO FACTOR QUE PROVOCA  
SUPERACION PERSONAL Y ORGANIZACIONAL

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A:

JULIA YOLANDA SANCHEZ SOTO

ASESOR INTERNO:  
L.A. BIBIAN RODRIGUEZ CABALLERO

MEXICO, D.F.

1994.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

**Este trabajo, como todo lo que he hecho te lo dedico a ti.**

**Gracias Señor, gracias Jesús, por permitirme ser para amarte.**

**A mis padres**, que son muestra de lucha y dedicación, todo mi amor y cariño por su apoyo, su compañía y su alegría en todo momento, por todo lo que son y me han dado, eternamente gracias por los años que respaldan este trabajo.

**A mis asesores de tesis Psic. Jorge Anguiano Peña, L.A. Bibián Rodríguez Caballero y M.A. Enrique Santos Gaona Muñoz** con mucho respeto por no dejarme claudicar, por su tiempo, su apoyo y colaboración, gracias.

**A Cos (mi hermana)** por alegrarte conmigo, por los favores, amistad, confianza y tu cariño.

**A Victor Manuel**, por tu convivencia y gran apoyo para la realización de este trabajo.

**A mis compañeros de clases**, por todos los momentos y experiencias que pasamos juntos.

**A toda mi familia**. Abuelita, tías, tíos, primas, primos, padrino y madrina que con su buen humor de alguna manera se involucraron en este reto.

**A Ricardo Alan**, por tu grata existencia en mi vida con el deseo y responsabilidad de que mi ejemplo sea el mejor.

**A mi Universidad y a todos mis superiores**, por la formación académica y conocimientos que obtuve de ellos quienes me enseñaron a enfrentar retos y obstáculos en el ámbito profesional.

## INDICE

<b>LA MODERNIZACION DE LA CAPACITACION A TRAVES DE SU PROCESO ADMINISTRATIVO COMO FACTOR QUE PROVOCA SUPERACION PERSONAL Y ORGANIZACIONAL</b>	
<b>INTRODUCCION</b>	vi
<b>CAPITULO I- GENERALIDADES DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>	1
1.1. IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS	1
1.2. LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS	4
1.3. LA SUPERACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN RELACION CON LA CAPACITACION	11
1.3.1. SUPERACION PERSONAL	12
1.3.2. SUPERACION LABORAL	14
1.3.2.1. PRODUCTIVIDAD	16
1.3.3. SUPERACION ORGANIZACIONAL	18
1.4. LA RELACION ENTRE LOS RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACION	20
<b>CAPITULO II- LA CAPACITACION</b>	26
2.1. LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION	27
2.2. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION	29
2.3. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION	32
2.4. DEFINICIONES DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO	45
<b>CAPITULO III- EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION</b>	55
3.1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO	56
3.1.1. PLANEACION	60
3.1.2. ORGANIZACION	61
3.1.3. INTEGRACION	63
3.1.4. DIRECCION	68
3.1.5. CONTROL	69
3.2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION	70
3.2.1. PLANEACION	73

3.2.1.1. DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION (DNC)	74
3.2.1.2. OBJETIVOS	79
3.2.1.3. PLANES Y PROGRAMAS	81
3.2.1.4. PRESUPUESTOS	83
3.2.2. ORGANIZACION	84
3.2.2.1. ESTRUCTURAS	85
3.2.2.2. PROCEDIMIENTOS	87
3.2.2.3. INTEGRACION DE PERSONAS Y DE RECURSOS MATERIALES	88
3.2.3. EJECUCION	89
3.2.3.1. CONTRATACION DE SERVICIOS	90
3.2.3.2. DESARROLLO DE PROGRAMAS	90
3.2.3.3. COORDINACION DE EVENTOS	91
3.2.3.4. CONTROL ADMINISTRATIVO Y PRESUPUESTAL	91
3.2.4. EVALUACION	92
3.2.4.1. EVALUACION DEL SISTEMA DE CAPACITACION	93
3.2.4.2. EVALUACION DEL PERSONAL CAPACITADO	95
3.2.4.3. SEGUIMIENTO DEL SISTEMA	97
3.2.4.4. AJUSTES AL SISTEMA	97

**CAPITULO IV- CASO PRACTICO: LA MODERNIZACION DE LA  
CAPACITACION A TRAVES DE SU PROCESO  
ADMINISTRATIVO COMO FACTOR QUE  
PROVOCA SUPERACION PERSONAL Y  
ORGANIZACIONAL** 100

4.1. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA CAPACITACION EN PETROLEOS MEXICANOS	100
4.2. LA GERENCIA CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS DE PETROLEOS MEXICANOS	103
4.3. DEPARTAMENTO DE CAPACITACION	106
4.3.1. COMISION NACIONAL MIXTA DE CAPACITACION	109
4.3.2. ORGANISMO SUPERVISOR DE CAPACITACION DE ZONA	112
4.3.3. ORGANISMO ENCARGADO ADMINISTRATIVO DE CAPACITACION	116
4.3.4. ORGANISMO COMISIONADO SINDICAL EN CAPACITACION	121

**4.4. PROPUESTA DE UN PROCESO ADMINISTRATIVO  
DE CAPACITACION PARA APLICARSE EN  
PETROLEOS MEXICANOS**

**122**

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>I</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>XI</b>
<b>APENDICE</b>	<b>XIV</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	<b>XX</b>
<b>INDICE DE FIGURAS</b>	<b>XXIV</b>

## **INTRODUCCION**

El interés por desarrollar este trabajo de investigación se origina por la importancia que existe en las empresas de impartir capacitación actualizada en base a un proceso sistematizado, para un mejor desarrollo de sus labores a desempeñar.

Por tal motivo me enfoco a la modernización de la capacitación en base a un proceso administrativo de capacitación para proporcionar conocimientos actualizados, mostrando primeramente las generalidades de los Recursos Humanos, posteriormente una explicación tanto de la capacitación en sí, como de los elementos y etapas que conforman el proceso administrativo de capacitación, que al aplicarlo dará como resultado que el personal sienta una mayor seguridad y crezca en superación, ya que las personas que laboran en una empresa buscan además de aumentar la productividad de la organización, satisfacer sus necesidades propias de superación y desarrollo sintiéndose parte de la empresa, y de las responsabilidades de ésta; aplicando sus conocimientos, capacidades, habilidades y aptitudes.

Por lo que consideré como tema de investigación:

**LA MODERNIZACION DE LA CAPACITACION A TRAVES DE SU PROCESO ADMINISTRATIVO COMO FACTOR QUE PROVOCA SUPERACION PERSONAL Y ORGANIZACIONAL.**



Tema que derivó como variable dependiente:

- La modernización de la capacitación a través de su proceso administrativo.

Y como variables independientes:

1. como factor que provoca superación personal
2. y organizacional.

VARIABLES QUE EN EL CONTEXTO DE LA ADMINISTRACIÓN DERIVARON COMO IMPORTANCIA SOCIAL DE ESTA INVESTIGACIÓN: Al recibir el personal capacitación actualizada sentirán una mayor seguridad y crecerán en superación obteniendo un mejor desarrollo en las actividades que desempeñan, permitiendo establecer un beneficio tanto para el trabajador como para la empresa en la medida que facilita la difusión del proceso administrativo de capacitación acorde a la realidad tecnológica humana de una organización social, y como importancia teórica: Brindar una observación sobre el avance que presenta la capacitación en el ámbito de la licenciatura en administración, así como la serie de cambios técnicos que requiere la actualización de la capacitación, en tal medida la integran una visión general del presente y futuro de la capacitación en la administración.

Así considero como hipótesis alternas:

1. Si en una organización se da capacitación sin actualizar, por lo tanto existe la posibilidad de difundir información obsoleta para el trabajador, luego entonces al implantar un proceso administrativo de capacitación se le podrá proporcionar información actualizada, disminuyendo con esto lo obsoleto de la misma.
2. Si la modernización de la capacitación se enfoca a la constante superación en la formación y desarrollo de los recursos humanos, por lo tanto se facilita el talento y creatividad del personal, luego entonces si la capacitación se enfoca a la constante superación en la formación y desarrollo de los recursos humanos le será más fácil al personal desarrollar tanto el talento como la creatividad.
3. Si se determinan las necesidades reales de capacitación, por lo tanto se podrá llevar a cabo un adecuado proceso administrativo de capacitación, luego entonces al determinar las necesidades reales de capacitación se puede buscar la manera de disminuir o eliminar los problemas existentes logrando una mayor superación personal y organizacional.

Hipótesis que permitieron establecer como tesis a desarrollar en la investigación:

Si la modernización del proceso de capacitación se propone a un departamento de capacitación a través de la aplicación de un proceso administrativo y esto, permite integrar la superación en la formación y desarrollo de los recursos humanos, por lo tanto el personal presentará un cambio en la actitud-cooperación con la empresa, luego entonces a mayor modernización del proceso de capacitación en un departamento de capacitación a través de su proceso administrativo, mayor integración en la superación de la formación y desarrollo de los recursos humanos.

En tal medida se deriva como hipótesis nula de la misma:

Si la modernización del proceso de capacitación se propone a un departamento de capacitación a través de la aplicación de un proceso administrativo y esto, no permite integrar la superación en la formación y desarrollo de los recursos humanos, por lo tanto el personal no presentará un cambio en la actitud-cooperación con la empresa, luego entonces a mayor modernización del proceso de capacitación en un departamento de capacitación a través de su proceso administrativo no hay mayor integración en la superación de la formación y desarrollo de los recursos humanos ni el personal presentará un cambio actitud-cooperación con la empresa.

Lo anterior permitió definir como objetivos de ésta investigación los siguientes: Como objetivo general, lograr determinar las necesidades reales de capacitación existentes, para llevar a cabo un adecuado proceso administrativo de capacitación logrando mayor superación

personal y organizacional. Como objetivo particular, coadyuvar a la superación en la formación y desarrollo de los recursos humanos a través del proceso administrativo de la capacitación. Y como objetivo específico mostrar la necesidad de modernizar la capacitación a través del proceso administrativo de capacitación para lograr el máximo rendimiento posible en el trabajo.

Objetivos que establecen la posibilidad de construir como objeto epistemológico de estudio: La modernización de la capacitación, el cual se considera de tipo: Conceptual simple.

Objeto que define como métodos de la investigación a implementar en desarrollo de la misma: Inductivo, Analítico, Sintético, y Analógico. En tal medida el tipo de investigación a desarrollar fue: Investigación de tipo documental que define como técnicas de investigación: Análisis de contenido y elaboración de fichas bibliográficas.

La investigación se desarrolló de febrero de 1993 a mayo de 1994, teniendo como ubicación espacial: La biblioteca del Instituto Tecnológico Autónomo de México, la biblioteca de la Universidad Latinoamericana, la biblioteca de Petróleos Mexicanos, PETROLEOS MEXICANOS, La Subdirección Técnica Administrativa, el INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO, La biblioteca de la Universidad Nacional Autónoma de México, Centro de Información Científica y Humanista de la Universidad Nacional Autónoma de México.

El desarrollo de ésta investigación presenta como limitantes: Acceso a información del área de capacitación en la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos en Petróleos Mexicanos, tiempo disponible para elaborar la investigación, facilidad para obtener información documental, objeto de estudio conceptual simple. Limitantes que al ser superadas permitieron establecer como contenido de la investigación: Las generalidades de los Recursos Humanos, La Capacitación, y El Proceso Administrativo de la Capacitación y un caso teórico-práctico. Desarrollo que a continuación se presenta:

## **CAPITULO I - GENERALIDADES DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Toda organización cuenta con una serie de recursos que contribuyen en su conjunto a la consecución de sus objetivos. Los recursos técnicos, financieros, materiales y económicos son utilizados por el elemento humano, quién con su esfuerzo y trabajo desarrollan las tareas de acuerdo a las necesidades de la organización para conseguir un alto rendimiento en las diferentes funciones que desempeñan.

De acuerdo a lo anterior, podemos observar que es necesario dar apoyo a los recursos ó elementos humanos con los que cuenta una organización en cuanto al desarrollo de las personas para alcanzar niveles elevados de competitividad, creatividad y satisfacción.

A continuación presento la importancia que tienen los recursos humanos, como se lleva la administración de los recursos humanos, qué se entiende por la superación de los recursos humanos, y cual es la relación que tienen éstos con la capacitación, para que se entienda lo indispensable que es su formación y desarrollo.

### **1.1. IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Los Recursos Humanos son el elemento esencial de cualquier organización, ya que de ellos depende la realización de toda actividad que tenga como fin la empresa en sí.

Los Recursos Humanos poseen características tales como: Posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencias, habilidades mismas que los diferencian de los demás recursos. Según la función que desempeñen y el nivel jerárquico en que se encuentren dentro de la organización, los recursos humanos pueden clasificarse en:

- a) Obreros.- realizan trabajos de actividades físicas.
- b) Oficinas.- desempeñan trabajos de razonamiento.
- c) Supervisores.- se encargan de vigilar el cumplimiento de las actividades.
- d) Técnicos.- efectúan nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos y controles.
- e) Ejecutivos.- se encargan de poner en ejecución las disposiciones de los directores.
- f) Directores.- fijan los objetivos, estrategias, políticas y metas" (1).

Todos ellos, poseen características distintas, y es por eso que la organización realiza pronósticos de Recursos Humanos, en donde se anotan las posibles características necesarias deseadas en un individuo para que ocupe un determinado puesto.

En el pronóstico de requerimientos se contemplan: "Los conocimientos, experiencias, habilidades, motivación, salud, potencialidades e intereses vocacionales con que deberán contar en el futuro los miembros de la organización" (2).

El pronóstico de la oferta de mano de obra, es conocer el lugar donde podamos encontrar esos Recursos Humanos fuera de la organización cuando los necesitemos, así como la disponibilidad para ello.

Las organizaciones requieren también de un inventario de Recursos Humanos, entendiéndolo por éste la recopilación de información que contiene datos útiles de cada trabajador que labora en esa empresa, el cual a cada organización le corresponde determinar para conocer: "Las experiencias, habilidades, conocimientos, intereses y actualización en el trabajo" (3).

Por mencionar algunos puntos a incluir en el inventario de los Recursos Humanos se tiene el punto de vista de Arias Galicia que nos dice que incluye: "Número de personas en cada categoría y en cada departamento, sus edades, la actitud de cada persona hacia su trabajo y hacia la organización, nivel de eficacia de cada persona de acuerdo a las normas establecidas, objetivos personales de cada uno de los miembros de la organización, nivel de conocimientos y habilidades de cada persona, para su trabajo y otros trabajos, orientación profesional o vocacional de cada persona, sustitutos potenciales para cada puesto dentro y fuera de la organización, tiempo necesario de capacitación para los sustitutos internos y/o externos, índices de ausentismo para cada categoría y cada puesto" (4).



El pronóstico una vez establecido debe compararse con el inventario para obtener un panorama de lo que se va a necesitar, de lo que podrá obtenerse fuera de la organización y lo que ésta tiene en la actualidad en materia de Recursos Humanos. Si las diferencias son notables se establecerán estrategias, políticas, planes y programas para que los Recursos Humanos estén en concordancia con los planes generales de la organización.

Los Recursos Humanos pueden entre otras cosas: Mejorar y perfeccionar el trabajo que se realiza con los recursos técnicos, financieros, materiales, y económicos, así como el de su propio desarrollo, lo cual no sucede a la inversa, es por eso que resulta muy importante el que se les preste a los Recursos Humanos primordial atención, siguiendo en forma sistemática el proceso por el cual atraviesan llamado proceso administrativo de los Recursos Humanos, el cual explicaré en el capítulo III.

Pero veamos ahora en forma específica qué se entiende por la Administración de los Recursos Humanos.

## **1.2. LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Para comprender lo que es la Administración de los Recursos Humanos, comenzaré por dar diversas definiciones de lo que se entiende por administración:

Robert F. Buchele dice que la administración es "el proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización" (5).

Koontz y O'Donnell dicen que la administración es "la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes" (6).

Isaac Guzmán Valdivia dice que la administración es "la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados" (7).

Fernández Arena dice que la administración es "una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado" (8).

**En base a lo anterior considero que la Administración es la maximización de los recursos humanos, materiales, financieros, económicos y técnicos, debiéndole poner especial interés a los Recursos Humanos, pues el personal es el factor primordial para la marcha de una empresa. De su habilidad y conocimientos, depende el logro de los objetivos de la organización y el adecuado manejo de los demás elementos de ésta.**

Esto nos cuestiona la Administración de Recursos Humanos, y sobre la conceptualidad de lo que debe comprenderse como la Administración de Recursos Humanos, mencionaré varias definiciones de

diferentes autores como son: Tomás G. Spates, Edwin B. Flippo, Sánchez Barriga, Lawrence A. Appley y Fernando Arias Galicia, dando al final una definición la cual considero pertinente para ésta investigación:

Tomás G. Spates nos dice que "es un código sobre las formas de organizar y tratar a los individuos de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas alcanzando así una eficiencia máxima para ellos mismos y para su grupo, dando así a la empresa de la que forman parte una ventaja competitiva determinante y por ende de resultados óptimos" (9).

Según Edwin B. Flippo "es el planteamiento, organización, dirección y control de la organización, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas, con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos individuales y sociales de la empresa" (10).

Sánchez Barriga la define como "una función que tiene como propósito fundamental equilibrar las fuerzas complementarias organizacionales, que son las de capital invertido y las que representa el objeto de trabajo de cumplir con la sociedad con una labor social que le ha permitido su existencia y que se verá reflejada en el bienestar y soporte a sus trabajadores y a la sociedad a la que pertenece" (11).

Lawrence A. Appley dice que "la Administración de Recursos Humanos también se conoce como Administración de Personal" (12), por lo tanto "El Manejo es el desarrollo de la gente y no la dirección de las cosas... El Manejo es la Administración de Personal" (13).

Y para Fernando Arias Galicia "es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo. La experiencia, la salud, los conocimientos, las habilidades de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general" (14).

**Por tal motivo, considero que la Administración de Personal o de los Recursos Humanos es un proceso de planeación, organización, integración, dirección y control para desarrollar las potencialidades de los empleados de manera tal, que de su trabajo se derive el máximo de satisfacciones y aporten sus mejores esfuerzos a la organización.**

Corresponde a la Administración de los Recursos Humanos junto con las relaciones públicas trabajar especialmente para el logro de los objetivos de la organización, es por eso que el administrador de Recursos Humanos debe asesorar a cada supervisor, que es todo aquel que tiene personas bajo sus órdenes, para que éste cumpla con su papel.

El objeto de la Administración de los Recursos Humanos es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo, cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo.

Se puede observar que la función de la Administración de Personal es reconocer y prestar la debida atención al factor humano en el que descansa y depende el éxito de cualquier organización, ya que debe

ser operada a través de personas. El grado hasta el cual se encuentre en posibilidad de alcanzar sus objetivos dependerá de qué tan eficientemente actúe su personal en forma individual y colectivamente.

Puedo decir que anteriormente, la Administración de Recursos Humanos era directiva y de control. Los superiores decidían lo que debía hacerse y luego controlaban de cerca a los empleados para asegurarse de que realizaban su trabajo.

La administración moderna y actual de los Recursos Humanos es de apoyo, a cada empleado se le ayuda a convertirse en mejores personas, con mayores responsabilidades tratando de crear un ambiente en el que todos aporten las habilidades que la organización ha contribuido a desarrollar, para así mejorar la efectividad organizacional. Así también en la actualidad, ha recobrado relevante importancia la Administración de Recursos Humanos que integran a la empresa, por lo cual se han creado y desarrollado funciones específicas a cargo de una persona o de un departamento, dependiendo del tipo de empresa y de los recursos con los que se cuenta.

El departamento encargado de la Administración de Recursos Humanos proveerá los servicios especializados a los jefes de línea y a la dirección, pero no tendrá autoridad lineal excepto en su propio departamento.

Este departamento podrá recibir varios nombres dependiendo del tipo de empresa que se trate, como por ejemplo: Departamento de Personal, Relaciones Industriales ó Relaciones Internas.

A continuación mencionaré las funciones del departamento de administración de Recursos Humanos que Münch Galindo y García Martínez consideran más relevantes, las cuales explico en el elemento de integración dentro del capítulo III, éstas son:

**"Contratación y Empleo:**

- Reclutamiento.
- Selección.
- Contratación.
- Introducción o Inducción.
- Promoción, Transferencias y Ascensos.

**Capacitación y Desarrollo:**

- Entrenamiento.
- Capacitación.
- Desarrollo.

**Sueldos y Salarios:**

- Análisis y Valuación de Puestos.
- Calificación de Méritos.
- Remuneración y Vacaciones.

**Relaciones Laborales:**

- Comunicaciones.
- Contratos Colectivos de Trabajo.
- Disciplina.
- Relaciones de Trabajo.

**Servicios y Prestaciones:**

- Actividades Recreativas.
- Actividades Culturales.
- Prestaciones.

**Higiene y Seguridad Industrial:**

- Servicio Médico.
- Campañas de Higiene y Seguridad.
- Ausentismo y Accidentes.

**Planeación de Recursos Humanos:**

- Inventario de Recursos Humanos.
- Rotación.
- Auditoría de Personal" (15).

La administración moderna y actual clama por personal capacitado con el fin de lograr el correcto desempeño de un determinado puesto y al mismo tiempo lograr que el personal desarrolle sus aptitudes, habilidades e incremente sus conocimientos, logrando con esto una autosatisfacción como resultado de su esfuerzo y formación. Esto conduce a que los

Recursos Humanos crezcan en superación obteniendo un mejor desarrollo en las actividades que desempeñan.

### **1.3. LA SUPERACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN RELACION CON LA CAPACITACION**

El constante deseo y necesidad del personal de crecer tanto en espíritu profesional como de superación personal, propicia un ambiente en el que los empleados se preocupan y se esfuerzan por satisfacer esas necesidades tanto personales como laborales.

Este ambiente clama por un incremento en la productividad del ser humano, entendiéndose por éste incremento la forma de responder al comportamiento que tengamos, para que los efectos del desaprovechamiento de las facultades que cada individuo posee sea resuelto, y el trabajador aporte a los demás en el medio que le rodea su condición humana.

Esta productividad recae positivamente en la superación de los Recursos Humanos puesto que es una forma de responder a aquella persona que quiere superarse en todos los sentidos al tener calidad, preocuparse por la fecundidad de su trabajo, del rendimiento de su energía y de la extensión de su *querer ser*.

Esto plantea la superación integral, la cual se logra al fusionar la superación personal en los Recursos Humanos. Esta fusión se irá dando



a largo plazo dependiendo de la motivación que reciba el personal en cuestión.

### **1.3.1. SUPERACION PERSONAL**

Escalar una montaña, leer un libro, obtener un título académico, llegar a ser director de una empresa, competir en un deporte, son acciones en las cuales influyen una serie de motivos. Pero en todas ellas se da el deseo de sobresalir, de superar obstáculos, de ejercitar la mente, de esforzarse por obtener los objetivos propuestos. Ese interés por el logro en sí, es un paso para la superación de ese individuo.

La superación personal de los Recursos Humanos es vencer la apatía, monotonía, costumbre, y ese dejo del *ahí se va*, por estar en constante cambio con tendencia siempre alentadora, luchando por ser cada vez mejores en la actividad que realicemos, aunque ésta tenga aparentemente poca importancia. Esto llevará a tener importantes consecuencias en nuestra vida personal.

Para lograr una superación personal debemos comenzar por vencer los factores que perjudican nuestra vida privada, entre los cuales cabe mencionar: Ideas o suposiciones incorrectas, miedo excesivo a enfrentar conflictos de pareja o familia, prejuicios y en general una actitud tipo *mañana*.

Al aprender a resolver problemas de la vida personal, es preciso tener entusiasmo e imaginación para aprender a identificar y disfrutar de las oportunidades y placeres de la vida.

Retomando el interés por el logro se puede decir que es la necesidad de alcanzar éxito a través de un esfuerzo personal, y éste varía según la persona.

Basándose en tests y en historias personales, los psicólogos han descubierto algunos rasgos generales de los que tienen un alto sentido de logro. Se trata de individuos que dan su mejor rendimiento en situaciones de competencia y que aprenden pronto. Los impulsa más la necesidad de alcanzar un rendimiento de alto nivel que ellos mismos se imponen, que el deseo de la fama o de la fortuna, tienen seguridad en sí mismos, asumen la responsabilidad propia con entusiasmo y son bastante resistentes a las presiones sociales externas.

Pudiendo con esto compartir esa superación personal con los otros compañeros de trabajo y demás personas que le rodean para que se pueda dar una superación colectiva, a pesar de los tropiezos y caídas que se puedan sufrir.

Lo que nos permite reflejar una actitud en el aspecto laboral.

### 1.3.2. SUPERACION LABORAL

La superación laboral surge cuando se está en armonía interna al saber de nuestras relaciones con nuestros compañeros y jefes, la aportación que tengamos para con esa empresa así como los beneficios de esos resultados.

Los Recursos Humanos obtienen una satisfacción laboral y por lo tanto una superación de la misma cuando se les da el respaldo, recursos e información prometidos. También es importante que se establezca un mecanismo de retroalimentación adecuado a la situación, entre el empleado a quién se le asignó el trabajo y el jefe, es decir, compartir la información pertinente así como opiniones y mostrar interés de ambas partes, aceptar errores y aprender de ellos.

Los individuos que se dedican a ocupaciones empresariales obtienen superación laboral al estar en actividades que engloben su área correspondiente, con una retroalimentación objetiva del rendimiento en el trabajo.

Esta superación se irá incrementando al dar oportunidades de participación como pueden ser: Tener libertad de acción dentro del ámbito laboral del empleado, el sugerir correcciones en el curso del trabajo, o al permitirle ayudar a solucionar problemas de los cuales se tiene la capacidad para resolver sin que se les obstaculice para ello.

Sin embargo, la superación laboral depende de nosotros mismos al concentrarnos en el éxito, en fijar metas elevadas, en aspirar a lograr altos objetivos y de volcar todos nuestros esfuerzos en la ocupación que tengamos.

Asimismo, al procurar vencer nuestros puntos débiles, como pueden ser: Cuando uno se concentra en su persona y no en el trabajo, no conocer nuestra capacidad y rendimiento laboral, tener temor a opinar o a realizar ciertas actividades, no sentirse satisfecho de sí mismo o de no actuar con naturalidad y por lo mismo temor al fracaso o a la pérdida del trabajo.

Y procurar reforzar los puntos fuertes como pueden ser: Tener la habilidad suficiente para afrontar una serie de situaciones y así proseguir con nuestras labores siendo responsables, tener siempre confianza y dedicación al participar con todos al logro de metas y objetivos lo que propicia el trabajo en equipo, tener iniciativa propia, ideas nuevas y soluciones creativas. Todo esto con el fin de desarrollar un mejor desenvolvimiento en el ámbito laboral y por lo tanto grupal.

Como se vio en el subcapítulo de la superación de los Recursos Humanos, la productividad del personal es un elemento importante, ya que ésta es una forma de responder, al comportamiento que tengamos, en relación a los factores básicos, individuales y organizacionales, los cuales daré a conocer a continuación.

### **1.3.2.1. PRODUCTIVIDAD.**

Los puntos de los tres factores que influyen en la productividad del trabajador son:

#### **1. Factores Básicos**

- a) capacidad para desarrollar la tarea, entendiendo por ésta el rendimiento potencial.
- b) interferencia incontrolable, como pueden ser llamadas telefónicas, ruido excesivo dentro y fuera de la empresa, espacio del área de trabajo y rumores (ruidos sordos y vagos).
- c) recursos o instrumentos, influyendo positivamente si están actualizados, son útiles prácticos y funcionales, se cuenta con la papelería necesaria, suficiente iluminación, espacio y refacciones.
- d) clima laboral, a través de favorables relaciones con los compañeros.

#### **2. Factores Individuales**

- a) conocimiento y experiencia personal adquirida.
- b) destrezas y aptitudes, entendiendo por destreza, la habilidad y el juicio al trabajar con las personas incluyendo la motivación y la actitud de liderazgo que se

tenga. Y la aptitud es la capacidad natural para el desempeño de cualquier actividad.

- c) objetivos personales, dependiendo del carácter y educación.
- d) esfuerzo personal para el logro de intereses.

### 3. Factores Organizacionales

- a) diseño de la tarea, contenido dentro de los manuales de organización y procedimientos. Recordando que el Manual de Organización es aquel que contiene información sobre el objetivo del manual, los objetivos de la empresa, las políticas de la empresa, la estructura organizacional, el organigrama de la empresa, las actividades y/o funciones de cada departamento, la autoridad dentro de la empresa y la motivación e incentivos que se dan. Y el Manual de Procedimientos es aquel documento que contiene información detallada y metódica de los pasos y operaciones que se deben seguir para el cumplimiento de las funciones de una empresa.
- b) presupuesto de la tarea, entendiéndose como la afectación de los fondos a ella destinados.
- c) metas, objetivos, políticas y lineamientos.
- d) selección, se refiere a la selección del personal calificado para cada puesto.

- e) capacitación y adiestramiento, debe mejorarse el desempeño de la actuación del personal mediante la instrucción y la práctica.
- f) supervisión, por medio de ésta se revisará y se guiarán a los Recursos Humanos para el desempeño de su labor.
- g) comunicación, influyendo positivamente si se tiene la capacidad de transmitir la información oportunamente y en forma breve.
- h) incentivos o recompensas, lo que motivará al trabajador.

Es recomendable que tanto la empresa como el individuo conozcan éstos factores para que se dé una alta productividad y provocar así la superación de ambas partes, lo que plantea la integración en las organizaciones.

### **1.3.3. SUPERACION ORGANIZACIONAL**

Cuando el miembro de una organización se convence de que el éxito en el logro de sus objetivos personales está involucrado en el de los objetivos organizacionales, es probable que trabaje con mayor efectividad, en esta relación entre objetivos encontramos lo que algunos autores denominan ciclo de productividad.

El ciclo de productividad consiste en que un individuo mantenga un equilibrio interno y externo de él mismo hacia los objetivos

organizacionales, los cuales cuando se han alcanzado aportan a éste ventajas económicas, sociales, psicológicas y culturales. Dicho ciclo puede continuar siempre y cuando los objetivos de la organización se hayan logrado.

Se llegará a la superación organizacional con la lealtad y el compromiso de los Recursos Humanos, por el afán de ser y sentirse mejores logrando una armonía y paz interna del individuo cuando esté laborando. Esto se logrará mediante cursos de capacitación y desarrollo, identificación personal con el éxito de la empresa y una adecuada relación humana entre el empleado, el supervisor y los demás individuos, impulsando así el desarrollo personal-profesional de los Recursos Humanos.

Una capacitación eficaz se logrará teniendo suficiente información de los perfiles requeridos para la instrucción, así como teniendo amplias posibilidades de diagnosticar las necesidades de capacitación.

La identificación personal con el éxito de la empresa se logrará al ser una parte de la aportación de las actividades que lograron ese éxito en la empresa. Así como saberse y sentirse reconocido por el esfuerzo y desempeño realizados.

El supervisor cobra peso nuevamente al saber delegar equilibrando el trabajo, la autoridad y la amistad, además de comunicar el trabajo que se delega en forma clara y concisa. Obteniendo así una



adecuada relación humana entre el empleado, el supervisor y la organización.

En el empleado existirá un impulso de confianza al haber un flujo de comunicación que carece de ser esporádico, incompleto y tardío, y también cuando el supervisor se dé tiempo para visitar el área de trabajo o para ser visitado y así poder entablar diversas opiniones.

Pero veamos ahora qué necesitan los Recursos Humanos para dar pauta a esa motivación para el cambio de actitud y cooperación con la empresa, puntos que se pueden lograr con la capacitación.

#### **1.4. LA RELACION ENTRE LOS RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACION**

Me estoy refiriendo a la necesidad de capacitación, puesto que los Recursos Humanos poseen la capacidad para desarrollar nuevas habilidades, asimilar nuevos conceptos y modificar tanto actitudes como comportamientos, pero es necesario motivarlos. Hoy en día se vuelve necesario que cada persona se preocupe por ser el mejor en la actividad que realice; es decir especializarse para ser competitivo en dicha actividad, esto lo lograremos capacitándonos y/o capacitando, adiestrándonos y/o adiestrando.

En los últimos años con el creciente desarrollo de los avances tecnológicos, las organizaciones se han preocupado por la actualización

de los conocimientos de su personal, ya que con las exigencias del mundo moderno se requiere de fuerza de trabajo altamente preparada y calificada para el puesto en el que se va a laborar.

Los Recursos Humanos deben tomar como obligación el estar en esfuerzo continuo de educación, renovación y actualización, es decir de capacitarse. Esta responsabilidad la debe aplicar cada ser humano para crecer en superación y desarrollo, pues es difícil creer aquello del vendedor nato por dar un ejemplo. Si una persona tiene mayor facilidad y vocación para una determinada actividad, tendrá quizá resultados en esa profesión a corto o mediano plazo, pero sin capacitación o adiestramiento fracasará o será un mediocre vendedor.

Considero que existe diferencia entre capacitar y adiestrar, pues en general:

**CAPACITAR** consiste en la adquisición y actualización de conocimientos así como en el desarrollo de las aptitudes del trabajador conforme a objetivos específicos, con el propósito de prepararlo para que desempeñe eficientemente un puesto de trabajo.

**ADIESTRAR**, función complementaria al punto anterior, consiste en el perfeccionamiento de las habilidades y de las destrezas, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

En el segundo capítulo amplió ésta diferencia, dando tanto las definiciones de diversos autores como la de mi punto de vista.

Por último es importante mencionar los objetivos de la capacitación y el adiestramiento actual enfocados hacia los Recursos Humanos. Un punto de vista de Fernando Pérez Amieva:

- "a) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
- b) Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- c) Prevenir riesgos de trabajo.
- d) En general, mejorar las aptitudes del trabajador" (16).

Por tal motivo los Recursos Humanos tienen una estrecha relación con capacitación y adiestramiento, pues éstos al recibir apoyo, tienen mayor posibilidad de mejorar la preparación del trabajo, así también se les facilita el desarrollo del talento y creatividad, y decrementan las posibilidades de que surjan problemas en la práctica laboral.

En la medida en que los Recursos Humanos cuentan con una adecuada capacitación y actualización de conocimientos que se requieren para el desempeño de sus labores diarias, la empresa u organización tendrá mayores posibilidades de hacer frente a los continuos cambios que se presenten en su medio económico, político y social, que de alguna manera influyen en el desarrollo de sus actividades.

Es así como vemos que los Recursos Humanos no pueden pasar por alto las necesidades educacionales, al reconocer los beneficios. Y digo esto porque en muchas personas no ha despertado éste impulso, que en comparación a otras esperan o exigen experiencias de desarrollo.

Pero veamos ahora cómo comenzó este proceso de enseñanza-aprendizaje que se da con fines de preparar a supervisores y empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto u oficio. Continuando en el siguiente capítulo con la Capacitación.

## CITAS BIBLIOGRAFICAS DEL CAPITULO I

### 1. GENERALIDADES DE LOS RECURSOS HUMANOS

- 1 MÜNCH G., Lourdes / GARCIA M., José.  
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION.  
México, Editorial Trillas, 1992.
- 2 ARIAS GALICIA, Fernando.  
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.  
Editorial Trillas, 1990, página 170.
- 3 ARIAS GALICIA, Fernando.  
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.  
Editorial Trillas, 1990, página 171.
- 4 ARIAS GALICIA, Fernando.  
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.  
Editorial Trillas, 1990, página 92.
- 5 MÜNCH G. Lourdes/GARCIA M. Jose.  
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION.  
Editorial Trillas 1990, página 23.
- 6 ídem.
- 7 ídem.
- 8 ídem.
- 9 CHAN Carmen Diana.  
5to. Semestre.  
Definiciones proporcionadas en la materia de Administración  
de Personal.  
Universidad Latinoamericana.

- 10 ídem.
- 11 ídem.
- 12 ídem.
- 13 ídem.
- 14 ídem.
- 15 MÚNCH G. Lourdes/GARCIA M. Jose.  
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION.  
Editorial Trillas 1991, página 53.
- 16 PEREZ Amieva, Fernando.  
Excélsior  
Diario  
México, D.F., Septiembre 28 de 1992.

## **CAPITULO II - LA CAPACITACION**

Una de las actividades más importantes para incrementar conocimientos, experiencias, tener nuevas ideas y realizar cambios según el rumbo que marquen los objetivos que se diseñan para cada caso particular, puede lograrse mediante la capacitación. La capacitación forma parte de la educación; definiendo a la educación como: "La adquisición intelectual, por parte de un individuo, de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que le rodean" (17).

El desarrollo es un área genérica en donde entra la educación y el entrenamiento, el entrenamiento significa la preparación de la persona para el cargo, mientras que el propósito de la educación es el de preparar a la persona para el ambiente dentro y fuera de su trabajo.

En éste capítulo doy a conocer brevemente los antecedentes de la capacitación para así conocer la evolución que ésta actividad ha tenido y comprender que hoy en día nos vemos forzados a usar las cualidades que los Recursos Humanos poseen, como pueden ser entre otras cosas: Su capacidad para planear, imaginar, crear, integrar, coordinar actividades y tomar decisiones. Apegándonos a los reglamentos existentes en esta materia, de los cuales hablo dentro de este capítulo.

Daré también a conocer las definiciones de Capacitación y Adiestramiento, ya que éstos dos conceptos responden a las formas de solución de problemas que resultan de deficiencias o carencias en cuanto

a los conocimientos, habilidades y actitudes que todo trabajador debe poseer para el desempeño eficiente de su puesto.

## **2.1. LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION**

La demanda que ahora se tiene de la fuerza trabajadora no es la misma que en generaciones anteriores debido a las necesidades, problemas y cambios que se han suscitado, como son crecimiento de la población, mayor nivel de competitividad, avance tecnológico, Tratado de Libre Comercio, etc.

Hoy en día, en México se tiende a aumentar la proporción de trabajadores en tareas especializadas más no en semiespecializadas. Lo que gradualmente dará al trabajador especializado elementos para superarse, ajustarse a los cambios, innovar, enfrentarse a nuevos retos con profesionalismo, combatir el desempleo y dar aportaciones al desarrollo de México.

Desde mi punto de vista, la capacitación es importante para asegurar un desempeño satisfactorio de las actividades que tienen que realizar los trabajadores no importando la jerarquía ni puesto que tengan, proporcionándole al trabajador oportunidades de enseñanza y desarrollo, y proporcionándole a la empresa un incremento en la productividad, pues los trabajadores capacitados sabrán como utilizar, aprovechar y manejar adecuadamente los recursos o elementos disponibles como son:



- Recursos técnicos,
- Recursos financieros,
- Recursos materiales,
- Recursos económicos,
- Recursos humanos.

En la medida en que ha habido una aceptación de trabajar en equipo en una forma participativa y planeada se han encontrado resultados favorables. Por lo que es recomendable dar capacitación a un pequeño grupo de personas para el logro de obligaciones comunes.

Por medio de la capacitación a los Recursos Humanos, se tiene la posibilidad de incrementar conocimientos, habilidades y destrezas que le permiten al trabajador tener un mejor aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos que tiene a su disposición. En este sentido, puedo decir que la capacitación no sólo es el medio para lograr la mejor actuación del trabajador dentro del medio laboral, sino una vía para dotar al trabajador de mayores posibilidades de realización personal.

Las personas satisfechas de su trabajo son aquellas que utilizan al máximo sus habilidades y conocimientos para contribuir en forma realista e identificable a la organización donde laboran.

El capacitar al personal no significa que posteriormente se trabaje más, sino que se trabaje con mayor razonamiento e inteligencia, desarrollando aptitudes para que el trabajador se supere permitiendo con

ello incrementar la calidad de su trabajo. El propósito de la capacitación es que el trabajador se supere, en beneficio propio, de la organización y por consiguiente de México.

Cuando a un trabajador se le informa que se le va a capacitar, éste puede tener muchas reacciones positivas pero no deja de pensar que al dar ese paso va a ver una rotura en su rutina. Por lo que la capacitación está relacionada con las expectativas, temores, valores, etc. tanto del trabajador, del superior y personal de capacitación, la actitud y las reacciones de los mismos pueden ejercer una poderosa influencia sobre la capacitación, ya sea para coadyuvarla u obstaculizarla. Pero veamos dónde se encuentran ubicados los antecedentes de la capacitación.

## **2.2. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION**

La capacitación tiene sus orígenes en la familia donde los hijos aprenden de los padres, ya fuera por imitación o por comunicación, y es así como el hombre transmite a otros sus conocimientos y experiencias. Esta capacitación se entiende como el proceso de enseñanza-aprendizaje; proceso que fuera de la familia, se presenta en: La escuela, trabajo, grupo de amigos, etc., en relación a los primeros se observa que en un principio la instrucción directa en la escuela-trabajo era recibida por personas experimentadas; que enseñaban una determinada actividad a un aprendiz-estudiante y éste desarrollaba su habilidad en diferentes áreas y oficios.

Ahora bien, los aprendices en relación al trabajo después de un tiempo de práctica se convertían en obreros, enseñando a su vez a los demás, este proceso de enseñanza-aprendizaje no siempre ha sido el mismo, sino que éste ha cambiado históricamente, pues los aspectos que han influido en las empresas han cambiado por la tecnología, provocando cambios en la forma de organización y en los propios medios de producción, planteándose así la necesidad de modificar el comportamiento de los individuos para volverlos útiles, productivos y competitivos de acuerdo a las circunstancias, y época en que vivieran.

En tal medida en este siglo la capacitación ha tenido un desarrollo. El cuál por el año de 1915, en Estados Unidos se ubicó como un método de enseñanza aplicado al entrenamiento militar. Así, las guerras mundiales fomentaron la necesidad de generar un desarrollo de técnicas en capacitación y adiestramiento, cuyos métodos se han ajustado a diversos campos de la acción humana especialmente en la industria. En 1940 fue cuando se comenzó a difundir que la labor del entrenamiento; el cual se refiere al desarrollo continuo de los distintos tipos de aprendizaje adquiridos, debía ser una función organizada y sistemática, en la cual la figura del supervisor o instructor adquiere mayor interés.

Aproximadamente hace 15 años, las empresas públicas y privadas en México le dieron especial importancia a la capacitación y al adiestramiento de los Recursos Humanos, debido a las necesidades y circunstancias de aquella época.

Actualmente existe una demanda excesiva de personal calificado y actualizado para lograr el máximo rendimiento posible en el trabajo, que posea una actitud de cambio y cooperación con la empresa. Esta demanda de personal calificado y actualizado se logra a través de un entrenamiento el cual estimula la superación y el desarrollo del individuo. Asimismo esta demanda, tiene por fundamento el cambio económico y/o condiciones en la vida económica del país, por ejemplo México con su Tratado de Libre Comercio.

Toda empresa debe concientizarse de la importancia de impartir capacitación a sus empleados ya que "a toda persona de una organización debe ofrecérsele la oportunidad de desarrollar los conocimientos prácticos precisos para una tarea específica, a fin de que pueda ejecutarla de acuerdo a los patrones establecidos. Tales conocimientos distan mucho de ser estáticos, ya que varían de acuerdo a las necesidades cambiantes de la organización" (18).

Las empresas han capacitado por múltiples razones a los obreros, personal administrativo, etc. Esto es, se capacita para estar actualizados, por aumento curricular, por mantener a la gente ocupada, por pretexto, por premio o por castigo. Sin embargo, se capacita en base a necesidades específicas: Para incrementar conocimientos, desarrollar habilidades, por superación y desarrollo personal, modificar actitudes para el correcto desempeño de un determinado puesto, para ocupar nuevas posiciones y para trabajar en equipo con el fin de mejorar la organización entre otras.

Asimismo, la capacitación en México, se imparte por obligación legal estipulada en el artículo 123 de la Constitución Política, Ley de la Administración Pública Federal artículo 40, y en la Ley Federal del Trabajo. A continuación presento el marco legal de la capacitación en México, ya que las mismas leyes consideran a la capacitación como una obligación para el patrón y como un derecho para los trabajadores como mencionaré a continuación.

### **2.3. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION**

Para efectos de la presente investigación doy a conocer las bases legales vigentes de nuestro país con el fin de ubicar a la capacitación dentro de:

- la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos,
- la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal,
- la Ley Federal del Trabajo.

En materia de adiestramiento y capacitación se elaboraron diferentes e importantes proyectos de reforma a la ley para otorgarles un carácter obligatorio, logrando con ello, además de la profunda trascendencia para los trabajadores en su conjunto, un incremento dinámico de la productividad de las empresas, un crecimiento de las mismas y un aumento de las fuentes de trabajo en el país.

En el artículo 123 de la CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, se plasma la reglamentación que rige las relaciones obrero-patronales tanto en derechos como en obligaciones. Se reformó el apartado A, fracción XIII de este artículo 123 Constitucional, constituyendo un beneficio y apoyo, al consignar como obligación a las empresas, capacitar y adiestrar a sus trabajadores. Dada su importancia transcribo dicha fracción:

"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" (19).

Actualmente, no en todas las empresas se lleva a cabo esta fracción ya que le implica a los patrones un gran desembolso, lo que impide que el trabajador tenga una actualización constante y como consecuencia una mayor preparación.

En lo que se refiere a la LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL, la cual se decretó el 29 de diciembre de 1976, señala:

"La responsabilidad de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, para promover el desarrollo de la capacitación y adiestramiento en el trabajo, realizar investigaciones, precisar asesoría e impartir

cursos de capacitación para incrementar la productividad en el trabajo requerida por los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública" (22).

Los beneficios legales que la capacitación proporciona al trabajador son entre otros: Tener constancia de habilidades laborales las cuales acreditan que ese trabajador cuenta con conocimientos suficientes en ese ramo, pudiendo así tener ascenso dentro de la organización, o tener estipulado dentro del contrato de trabajo cláusulas relativas a recibir capacitación y adiestramiento por obligación patronal.

Con los diversos beneficios que recibe el trabajador, la organización obtiene: un incremento en la productividad al tenerse eficiencia en el trabajo, mejor nivel de calidad y un mayor aprovechamiento de los recursos.

En nuestra LEY FEDERAL DEL TRABAJO o LEY REGLAMENTARIA, se fundamentan plenamente las bases legales como una obligación patronal desde el año de 1970, sin haber estado considerado constitucionalmente en aquel entonces. En 1978 se realizaron reformas constitucionales a esta Ley, definiendo lo siguiente (21):

"Es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento a los trabajadores" (Artículo 3).

Así al ser de interés social su promoción y vigilancia habrá modernización no rezagándose las actividades de capacitación y adiestramiento.

"El patrón y sus trabajadores extranjeros tienen la obligación solidaria de capacitar a los trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate" (Artículo 7).

Estos trabajadores extranjeros los cuales se contratan para una especialidad determinada, tendrán la obligación de capacitar a los trabajadores mexicanos con el fin de adquirir los conocimientos necesarios para tener un mejor aprovechamiento de los recursos.

"El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener la indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado de conformidad con los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa conforme a lo dispuesto en esta Ley" (Artículo 25, Fracción VIII).

De esta forma los patrones se ven obligados a elaborar planes y programas para capacitar y adiestrar a sus trabajadores.

En el reforzamiento al artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo se plasman entre otras cosas que, la obligación de capacitar es general para todos los patrones, y en caso de las pequeñas empresas, la



capacitación podrá hacerse a través de organismos intermedios, como son las Cámaras de Industria o de Comercio. El momento en que se debe llevar a cabo la capacitación es en horas de trabajo, pero se puede convenir llevarla fuera de las horas de trabajo. Se deben llevar programas específicos con una frecuencia aconsejable de media hora diaria a la semana. Se aconseja que la capacitación y el adiestramiento se lleven a cabo con los elementos propios de la empresa, siendo mejor capacitador el jefe inmediato superior de cada trabajador, ya que es él quien realmente conoce a sus subordinados y las necesidades de su negociación.

También nos encontramos que la fracción XV de este artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo establece que el patrón debe:

"organizar permanente o periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas que, de común acuerdo, elaboren con los sindicatos o trabajadores, informando de ellos a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, o a las autoridades de trabajo de los Estados, Territorios y Distrito Federal".

La fracción anterior permite considerar que, actualmente en nuestro país nos estamos enfrentando a una serie de retos al organizar cursos en forma permanente o periódica, los cuales traen como consecuencia una mayor preparación y actualización

constante de los trabajadores, proporcionando un mejor desempeño del trabajo que realiza.

Y finalmente la creación del capítulo III Bis del ya existente artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo sobre toda la reglamentación acerca de la capacitación, que a continuación transcribo y comento:

**Artículo 153-A :** El trabajador tiene derecho a recibir capacitación o adiestramiento en su trabajo para elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas elaborados por el patrón-sindicato y aprobados por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social.

Con este inciso se puede observar el apoyo que se le brinda al trabajador para aumentar su nivel de conocimientos y productividad, siendo no solo una intención de los trabajadores o patrones sino que un derecho del trabajador.

**Artículo 153-B :** La capacitación podrá ser impartida dentro o fuera de la empresa mediante el establecimiento de un convenio entre trabajadores y patrones; pudiéndose emplear instructores internos o externos.

Este inciso proporciona una base para dar cumplimiento a la obligación mencionada en el artículo 153-A, ya que se puede convenir en que se proporcione capacitación con el personal

propio o con medios externos como pueden ser instructores especialmente contratados, u organismos especializados.

Artículo 153-C : Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizados y registrados por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Al tener las escuelas o instituciones de capacitación autorización y registro de la STPS podrán impartir cursos, contando con apoyo y vigilancia, pudiendo la STPS llevar un control de quienes imparten cursos de capacitación.

Artículo 153-D : Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, empresa, rama industrial o actividad determinada.

De esta manera, cada curso de capacitación estará acorde a los objetivos y necesidades del lugar en donde se imparta.

Artículo 153-E : Deberá impartírsele al trabajador la capacitación o adiestramiento durante las horas de su jornada de trabajo, a menos que lo convengan de otra manera.

Este inciso señala que la capacitación y el adiestramiento se realizarán dentro de la jornada de trabajo pudiendo haber excepciones, siendo parte de la actividad laboral de una empresa.

Artículo 153-F : El objeto de la capacitación es el de actualizar y perfeccionar los conocimientos y las habilidades, preparar al trabajador para un puesto vacante o de nueva creación, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y mejorar aptitudes.

Se refiere a que la capacitación va siempre a favor del trabajador y de la empresa, pudiéndose entonces lograr una superación tanto laboral como personal.

Artículo 153-G : Mientras que el trabajador que requiera capacitación inicial por ser de nuevo ingreso, reciba ésta, prestará sus servicios de acuerdo a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

Es así como el trabajador de nuevo ingreso trabajará conforme a las condiciones generales de trabajo.

Artículo 153-H : Obligaciones de los trabajadores a quienes se les imparta capacitación: asistir puntualmente a los cursos de capacitación, obedecer al instructor y presentar los exámenes de evaluación requeridos.

Se mencionó que la capacitación es un derecho para los trabajadores, pero con este inciso los trabajadores adquieren obligaciones, las cuales dan seriedad a los cursos impartidos.

Artículo 153-I : Se construirán en cada empresa Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, las cuales vigilarán la aplicación de los sistemas de capacitación y que éstos a su vez sean mejorados.

Por medio de las Comisiones Mixtas, se le garantiza al trabajador que la capacitación recibida vaya de acuerdo a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Artículo 153-J : Son las autoridades laborales las encargadas de integrar y vigilar a las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento con el objeto de que ellas cumplan las funciones que les han sido asignadas.

Es importante darle seguimiento a las Comisiones Mixtas para que éstas cumplan adecuada y oportunamente sus funciones de capacitar y adiestrar.

Artículo 153-K : La Secretaría de Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, de tales ramas industriales o actividades, los cuales serán órganos

auxiliares de la propia Secretaría, teniendo las siguientes facultades:

1. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento.
2. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones.
3. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento.
4. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento.
5. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento.
6. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas.

Entendiendo por Comité "un grupo de sujetos que se reúnen periódicamente para abordar un asunto, las necesidades de capacitación, formular proposiciones específicas en torno al mismo y vigilar su adecuada implementación" <sup>(22)</sup>. Se forman Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, con el fin de que éstos hagan cumplir los requisitos de capacitación en las actividades o ramas determinadas.

Artículo 153-L : La Secretaría del Trabajo y Previsión Social es la encargada de fijar las bases para determinar la forma de designación, organización y funcionamiento de los miembros de los Comités Nacionales.

Como se puede ver la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, es un organismo que regula toda actividad relacionada con la capacitación y adiestramiento a nivel nacional. Los criterios emitidos por esta Secretaría estipulan que el número mínimo de sujetos en los Comités es de dos y se recomienda que no exceda de doce personas para así facilitar la toma de decisiones.

Artículo 153-M : Deberán incluirse en los contratos colectivos cláusulas relativas a la obligación patronal de dar capacitación y adiestramiento, pudiendo además incluir el procedimiento que se empleará.

Por medio de este inciso el trabajador se encuentra respaldado legalmente desde el momento que se mencionan las cláusulas y el procedimiento de la capacitación y el adiestramiento dentro de su contrato colectivo de trabajo.

Artículo 153-P : Los requisitos para el otorgamiento del registro a que se refiere el artículo 153 inciso C son: Comprobar que los instructores estén preparados profesionalmente de acuerdo a la rama o actividad que impartan y no estar ligados con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso.

Con éste artículo conocemos los requisitos que exige la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, y que de no ser alcanzados ésta no otorga el registro para poder impartir capacitación.

Artículo 153-T : La entidad instructora tendrá la obligación de expedir las constancias respectivas a todos aquellos trabajadores que aprobaron los exámenes de evaluación. Esta constancia de terminación de un curso de capacitación debe estar autenticada por la Comisión Mixta de la empresa, informando de ésta constancia a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social por conducto del correspondiente Comité Nacional.

En este inciso observamos que el expedir constancias de terminación de un curso impartido es de carácter obligatorio, mismas que se registran.

Artículo 153-U : Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibirla por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá comprobarlo a través de un examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En éste último caso se extenderá a dicho trabajador una constancia de habilidades laborales.

Aquí vemos la importancia que tiene el poseer la correspondiente constancia de habilidades laborales.

Artículo 153-V : La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador podrá acreditar que ha llevado y aprobado un curso. Al mismo tiempo las empresas estarán obligadas a enviar a la Secretaría de



Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Al serle otorgada una constancia al trabajador, ésta le servirá para comprobar que está capacitado en una determinada área o actividad para fines de ascenso, pudiéndolo demostrar mediante la práctica de un examen que le haga la Comisión Mixta.

Artículo 153-W : Para darle validez a los certificados, diplomas, títulos, o grados que expidan las autoridades, éstos deberán de inscribirse en los registros que se señalan en el artículo 539, fracción IV de la Ley Federal del Trabajo.

Por medio de este inciso vemos que únicamente tendrán validez oficial los documentos que hayan sido inscritos en los registros de que trata dicho artículo de la Ley Federal del Trabajo.

Artículo 153-X : Los trabajadores y los patrones tendrán derecho a ejercitar las acciones de incumplimiento que se deriven de la obligación de capacitación ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje.

Es así como ambas partes, trabajadores y patrones tienen la libertad de dialogar y discutir ante la Junta de Conciliación y Arbitraje en lo que se refiere a capacitación.

Ya que he mencionado la capacitación desde un enfoque histórico-social y legal, es necesario definir y establecer el sentido del término capacitación y adiestramiento, razón por la cual en el siguiente punto proporcionaré varias definiciones de las mismas, destacando las que propongo en ésta investigación.

## **2.4. DEFINICIONES DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO**

Retomando del capítulo anterior que los Recursos Humanos son aquellos que constituyen el elemento esencial de toda organización, constantemente se busca motivar, desarrollar e incrementar las aptitudes del trabajador mediante cursos de capacitación o de adiestramiento, los cuales surgen del entrenamiento; entendiéndose por éste, el desarrollo continuo de los distintos tipos de aprendizaje adquiridos, con el que se modifica la forma de pensar, de actuar y de sentir del trabajador.

A continuación menciono las definiciones de capacitación que han plasmado diversos autores, de las cuales veremos que contemplan una distinta conceptualización de éstos términos:

Roberto Pinto Villatoro considera que "la capacitación puede entenderse como el proceso de enseñanza-aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a objetivos específicos. Asimismo permite alcanzar el desarrollo integral mediante la aplicación de las capacidades intelectuales y creativas con el fin de lograr el correcto desempeño de un puesto determinado" (23).

La guía técnica para la Determinación de las Necesidades de Capacitación dice que la capacitación es la "acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal" (24).

Alfonso Siliceo dice que la capacitación es "la que consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador" (25).

Fernando Arias Galicia señala que la capacitación consiste en "la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo" (26).

María de Lourdes Mendiola sostiene que "La capacitación en el trabajo es el proceso de enseñanza-aprendizaje que le permite a una persona adquirir un criterio general sobre una disciplina determinada, ayudándole a conocer a fondo lo que hace y sus interrelaciones con otras actividades conexas" (27).

Roberto Pinto Villatoro, asesor de capacitación, nos dice que la capacitación la define en varios puntos:

- Forma trabajadores y empleados más capaces, para desempeñar eficazmente un trabajo determinado.
- Es parte de la solución para obtener mayor productividad.

- Hace trabajadores más competentes y realizados, desarrolla el juicio, el criterio y puede mejorar las relaciones laborales.
- Es un herramienta efectiva para mejorar las comunicaciones y la participación.
- Arroja resultados significativos a mediano plazo, con un costo muy inferior a sus beneficios, si es que ha sido técnicamente dirigida.
- Logra objetivos si éstos son realistas y se diseñan y conducen técnicamente.
- Sirve para comunicarse con los trabajadores, conocer el origen de los problemas y adelantarse a su solución antes de que se manifiesten con gravedad y hagan crisis.
- Puede ser peligrosa, si se emplea a la ligera y no se apoyan sus resultados.
- Es una variable que impacta a los trabajadores para lograr un cambio positivo, tanto personal como organizacional" (28).

Con esto, se quiere decir que las personas deben estar motivadas para generar su propio cambio, estando en continua capacitación para adquirir conocimientos basándose en adecuados sistemas estructurados, dirigidos de acuerdo a las necesidades de cada organización.

En base a las definiciones anteriores considero que la capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a modificar el comportamiento del personal, implicando, la impartición de cursos, seminarios u otra modalidad, con actividades

**preliminares (planeación) y actividades posteriores (evaluación) conforme a objetivos específicos, logrando el trabajador una autosatisfacción como resultado de su esfuerzo.**

Con todas estas definiciones podemos ver que, la capacitación se dirige al mejoramiento de la calidad de los Recursos Humanos valiéndose de todos los medios que le conduzcan al incremento de conocimientos específicos, al desarrollo de sus aptitudes, así como al cambio de actitudes de todos los trabajadores de la empresa.

Los conocimientos adquiridos no son estáticos, ya que varían de acuerdo a las necesidades, tomas de decisiones y tecnología cambiante, por tanto es necesario estar en constante actualización. Para esto se requiere adquirir en forma constante nueva información.

La capacitación, que es impartida por un supervisor o instructor, se basa en el conjunto de creencias, valores y principios de éste, considerando las necesidades múltiples de la empresa, así como adaptándose a las formas de actuar, pensar y sentir de las personas con las que colabora. Con esto quiero decir, que ambas partes son seres humanos los cuales deben colaborar y convivir en armonía enfocándose en forma planeada a la realización de los objetivos de la empresa, creando satisfactores personales para su bienestar.

Veamos ahora, la diferencia entre capacitar y adiestrar: entendiéndolo que la capacitación transmite capacidades, elementos, información y tecnología, mientras que el adiestramiento transmite

destrezas, prácticas y pericias. La capacitación tiene el carácter de conocimientos, mientras que el adiestramiento tiene el carácter de habilidades.

La mayoría de las veces, la capacitación se orienta hacia la transmisión de conocimientos que requiere un trabajador para saber cómo hacer para desempeñar eficientemente un puesto de trabajo, logrando mayor incremento en el trabajo. Desde mi punto de vista, ésta transmisión de conocimientos e información específicos es uno de los medios más efectivos para que se den cambios de conducta en la organización requeridos para el logro de los objetivos de la empresa.

Se carece de una definición legal de adiestramiento y capacitación, sin embargo considero que tanto la capacitación como el adiestramiento son dos términos diferentes. Como dije en forma general en el primer capítulo: el adiestrar es una función complementaria al desarrollo de las aptitudes del trabajador, pues el adiestramiento consiste básicamente en adquirir habilidades y destrezas para así incrementar la eficiencia.

Pero veamos ahora cómo perciben el término adiestramiento los autores Alma Margarita Taxiomara, Manuel Bravo Jiménez y Fernando Arias Galicia, y en base a éstas definiciones una personal:

Alma Margarita Taxiomara dice que "se denomina adiestramiento al desarrollo de las habilidades particularmente de carácter manual y que

se utilizan en los llamados trabajos físicos. En general, la palabra adiestramiento es referida a la educación e instrucción de los obreros" (29).

Manuel Bravo Jiménez señala que "el adiestramiento es el logro de las destrezas físicas, intelectuales, en un puesto de trabajo, con una herramienta, con una máquina enfrente" (30).

Fernando Arias Galicia expresa que el "adiestramiento es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz" (31).

**En base a las definiciones anteriores, considero que el adiestramiento es aquel que produce cambios en las habilidades de la persona, dicho adiestramiento consiste en adquirir destrezas, facilidad, práctica, precisión y rapidez al desarrollar cualquier persona su trabajo. Y tiene como propósito incrementar la eficiencia tanto de la persona que lo recibe como el de su puesto de trabajo.**

Puedo concluir en que la capacitación y el adiestramiento son elementos complementarios que se pueden usar para: preparar a los trabajadores de nuevo ingreso, para un perfeccionamiento en el puesto, para actualizarse en los cambios de tecnología, para desempeños no satisfechos, así como para una superación personal y laboral, pues muchas veces las personas no saben manejar situaciones, la mayoría

simples para lograr sus objetivos. Los trabajadores al recibir capacitación y adiestramiento aprenden a sensibilizarse, a tener confianza en su trabajo, a eliminar la sensación de ausencia de satisfacción o el que algo falta, acostumbrándose a la comunicación, realizar juntas o sesiones de grupo que el mismo empleado puede impulsar.

Esta capacitación que recibe el personal, trae consigo un proceso, entendiéndose por éste el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad <sup>(32)</sup>. A este proceso se le llama proceso administrativo de capacitación por estar basado en el proceso administrativo. Pero mencionaré en el siguiente capítulo éstos procesos más detallados, así como los elementos y etapas de cada uno.



## CITAS BIBLIOGRAFICAS DEL CAPITULO II

### 2. LA CAPACITACION

- 17 THORNTON H. John / William M.  
CAPACITACION.  
Editorial Centro Regional de Ayuda Técnica, México 1960,  
página 5.
- 18 SILICEO Aguilar, Alfonso.  
CAPACITACION Y DESARROLLO PERSONAL.  
Editorial Limusa, 2da. Edición, 1982.
- 19 RABASA Emilio O/CABALLERO Gloria.  
MEXICANO ESTA ES TU CONSTITUCION.  
Cámara de Diputados, 1982.
- 20 LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA  
FEDERAL  
Editorial PAC, 1988.
- 21 LEY FEDERAL DEL TRABAJO.  
Editorial Olguín S.A. DE C.V.  
Novena edición, 1990.
- 22 MÜNCH G., Lourdes/GARCIA M., José.  
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION.  
México, Editorial Trillas, 1992.
- 23 PINTO Villatoro, Roberto.  
PROCESO DE CAPACITACION.  
Editorial Diana, 1990, portada.

- 24 Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA).  
GUIA TECNICA PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS.  
Editorial Popular de los Trabajadores, Serie técnica, núm. 1. México 1979, página 50.
- 25 SILICEO Aguilar, Alfonso.  
CAPACITACION Y DESARROLLO PERSONAL.  
Editorial Trillas, 1991.
- 26 ARIAS Galicia, Fernando.  
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.  
Editorial Trillas, México 1976, página 319.
- 27 MENDIOLA, Ma. del Lourdes.  
CRITERIOS PARA SELECCIONAR CURSOS Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.  
CENAPRO, México 1982, página 82.
- 28 PINTO Villatoro, Roberto.  
PROCESO DE CAPACITACION.  
México 1992, Editorial Diana, 2da. edición, página 29.
- 29 TAXIOMARA, Alma Margarita.  
UN ESTUDIO DE PROGRAMAS DE REFORZAMIENTO APLICADO A UN OPERARIO MEXICANO.  
Tesis UNAM, México 1975, página 3.
- 30 BRAVO Jiménez, Manuel.  
ARMO, México, ST y PS-CTM.  
1978, página 127.

- 31 ARIAS Galicia, Fernando.  
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.  
México 1976, Editorial Trillas, página 319-320.
- 32 MÜNCH G., Lourdes/GARCIA M., José.  
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION.  
México, Editorial Trillas, 1992.

### **CAPITULO III - EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION**

Antes de comenzar a explicar lo que es el proceso administrativo, quiero resaltar que el departamento de capacitación debe tener presente que conforma un subsistema el cual forma parte de el sistema empresa en este caso.

Recordemos que un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados, pero veamos como el Oxford English Dictionary define el término sistema, como "un conjunto de cosas interrelacionadas o interdependientes de tal manera que forman una unidad compleja, un todo de partes dispuestas en forma ordenada conforme a cierto esquema o plan" (33), y el Random House Dictionary of the English Language como "un arreglo ordenado y comprensivo de hechos, principios, doctrinas o cosas similares, en un campo particular del conocimiento o del pensamiento" (34).

Tanto el proceso administrativo como el proceso administrativo de capacitación el cual veremos a continuación constituyen un sistema, sistemas distintos, el cual tiene estrecha relación con todos sus elementos, por lo que si el proceso presenta deficiencia en alguno de sus elementos, ésta deficiencia repercute en el resto del sistema.

El departamento de capacitación debe conocer los problemas y aspectos más relevantes que rodean a la organización, con el fin de tomar en cuenta al sistema al cual pertenece.

El departamento de capacitación debe estar enterado de cómo se desenvuelve la empresa, cuáles son sus objetivos, aspectos, requerimientos de todos los puestos y los problemas que en la mayoría de los casos se encuentran interrelacionados, sobreponiéndose el uno con el otro, teniendo mucho que ver la solución de uno con la solución del otro, pues al fin y al cabo la capacitación se hará para resolver problemas, mejorar el desarrollo y lograr el correcto desempeño de la empresa en cuestión. Con esto, es decir, al conocer el conjunto formado de partes, las cuales de un modo u otro se asocian, el departamento de capacitación podrá conocer el marco de la empresa para la cual va a realizar planes y programas una vez determinadas las necesidades de capacitación.

Para que el funcionamiento de todo sistema tenga éxito, en particular el sistema que engloba a las actividades administrativas, hay que analizar a la organización como un todo y no sus partes aisladas, por lo que, se deben seguir en forma sistemática los elementos del proceso administrativo, los cuales explico a continuación, para posteriormente adentrarme al proceso administrativo de capacitación.

### **3.1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

El proceso administrativo tiene un carácter general aplicable a cualquier actividad administrativa que se realice dentro de la empresa.

Münch Galindo y García Martínez definen al proceso administrativo como "el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral" (35).

Los elementos del proceso administrativo varían según el autor, a continuación mencionaré el criterio de cinco autores, que han seguido un orden lógico, basándome para el propósito de ésta investigación en el criterio de George R. Terry. Estos son:

- "- Henry Fayol, 1886, Previsión, Organización, Coordinación y Control.
- Lyndall Urwick, 1943, Previsión, Planeación, Organización, Coordinación y Control.
- John E. Mee, 1956, Planeación, Organización, Motivación y Control.
- George R. Terry, 1956, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.
- Agustín Reyes Ponce, 1960, Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control" (36).

Además, el profesor George R. Terry plantea interrogantes que desde mi punto vista al llevarlas a cabo se tiene la posibilidad de aplicar el proceso administrativo con mayor facilidad, éstas son:

## PRIMER PUNTO

"¿Qué es lo que hay?, señala la necesidad de investigar con lo que se dispone o con lo que se cuenta, así como lo que se esté haciendo al iniciar el proceso.

¿Qué es lo que se necesita?, señala la necesidad de prever lo que se pretende lograr según el objetivo que se fije.

¿Qué cursos de acción deben adoptarse, cómo y cuándo deben seguirse?, señala la necesidad de fijar normas, políticas, procedimientos y métodos que deben observarse para la consecución del objetivo fijado, anotando causas y soluciones alternas mediante un plan determinado.

## SEGUNDO PUNTO

¿Cuándo deben tener lugar las acciones?, señala la necesidad de la división del trabajo, su distribución y la delegación de la autoridad para su ejecución y logro efectivo.

## TERCER PUNTO

¿Quién debe hacer ese trabajo?, señala la necesidad de la selección de personal competente para los puestos requeridos para el logro de las acciones.

## CUARTO PUNTO

¿Porqué y cómo ejecutan sus tareas y los miembros de grupo?, señala la necesidad de propiciar acciones dirigidas al objetivo fijado mediante jefatura, comunicación e incentivos.

## QUINTO PUNTO

¿Están siendo ejecutadas las acciones -cuándo, dónde y cómo- de acuerdo con los planes?, señala la necesidad de elaborar informes, comparaciones, costos y presupuestos, para asegurar el progreso hacia el objetivo según el plan" (37).

Al desarrollar éstos cinco puntos se conduce a los cinco elementos que conforman el proceso administrativo según George R. Terry, desde 1956, las cuales son:

1. PLANEACION
2. ORGANIZACION
3. INTEGRACION
4. DIRECCION
5. CONTROL

Estos cinco elementos del proceso administrativo están comprendidos en dos fases al administrar cualquier empresa, éstas son:

- 1) Estructural: que es la parte teórica de la administración, estableciendo lo que debe hacerse. El Recurso Humano determina la mejor forma de obtener los objetivos a alcanzar.
- 2) Operativa: que es la parte dinámica de la administración, estableciendo el cómo se va a manejar el hecho. El Recurso Humano ejecuta todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.



Después de haber mencionado las fases de la administración en donde en la fase estructural se encuentran las actividades de: Planeación, Organización e Integración; y en la fase operativa las actividades de: Dirección y de Control, continuaré con la explicación de cada elemento.

### **3.1.1. PLANEACION**

Dentro de este elemento, es necesario recabar toda la información posible necesaria para el asunto que se trate, investigar los hechos y situaciones pasadas y actuales, los recursos con los que se cuenta, para así determinar las condiciones futuras de los cursos de acción a seguir, proporcionando soluciones alternas, a través de la previsión.

Al conocer la planeación, ambas partes, trabajadores y patrones tendrán argumentos para dialogar y discutir ante la Junta de Conciliación y Arbitraje en lo que se refiere a capacitación y adiestramiento.

Asimismo, la planeación es la selección de los objetivos de la empresa; entendiendo por objetivos los fines o metas que se pretenden alcanzar, ya sea de la empresa en su conjunto, o de departamentos o funciones.

Las etapas de la planeación son:

1. Pronosticar - Precisar a dónde nos llevará el curso actual.

2. Fijar objetivos - Determinar con claridad y precisión los resultados finales deseados.
3. Determinar metas.- Fin a que tiende la organización.
4. Desarrollar estrategias - Debe decidirse cómo y cuándo se alcanzarán las metas fijadas.
5. Programar - Determinar con precisión el desarrollo de las actividades estableciendo prioridades, fechas, secuencias y sincronizando los pasos a seguir.
6. Presupuestar - Fijar los recursos disponibles para cada actividad.
7. Fijar procedimientos - Señalar la secuencia cronológica de las operaciones o métodos, detallados con claridad y precisión.
8. Formular políticas - Orientar la acción, normar el pensamiento a fin de tomar decisiones permanentes de los asuntos importantes y recursos disponibles.

La planeación, junto con sus etapas, es una función fundamental del proceso administrativo, y reviste una gran importancia porque forma la base de las futuras acciones administrativas; esto quiere decir que una vez que se tenga la certeza de lo se va a hacer, se da pauta para seguir a la siguiente función, llamada: Organización.

### **3.1.2. ORGANIZACION**

En el elemento de organización se estructuran las relaciones entre las funciones, niveles y actividades de los recursos materiales,

financieros y humanos, y tiene como finalidad lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos fijados. Por lo tanto, la organización es el elemento de la administración que tiene por objetivo agrupar y ordenar las tareas y trabajos que posteriormente se van a desarrollar en la empresa, definiendo y delegando la autoridad adecuada a todos los niveles jerárquicos.

Los tipos de organización más usuales son:

1. Lineal o militar
2. Funcional o de Taylor
3. Lineo-funcional
4. Staff
5. Por comités

Para llevar una adecuada organización, es necesario respetar la secuencia de las actividades ordenadas lógicamente:

- a) Establecer la estructura de la organización: consiste en la elaboración de un organigrama.
- b) Delinear las relaciones: definir las líneas de enlace para facilitar la coordinación.
- c) Crear la descripción de cada puesto: definir las responsabilidades y autoridades de cada puesto.

- d) Definir el perfil de cada puesto: fijar los requerimientos de cada puesto es decir, las cualidades requeridas del personal necesarias para desempeñar un puesto.

Concluida la función de organización se prosigue con el siguiente elemento: Integración.

### 3.1.3. INTEGRACION

El elemento de integración consiste en elegir los procedimientos para proporcionarle a la empresa todos aquellos medios, que las etapas de planeación y organización consideren como necesarios para la eficaz realización de sus planes.

La integración comprende a los recursos técnicos, financieros, materiales, económicos y los Recursos Humanos, éstos últimos son los más importantes para su ejecución, ya que de su desempeño dependerá el correcto aprovechamiento de los demás recursos.

En la integración se llevan a cabo las siguientes etapas, éstas son:

- a) Contratación y Empleo
- Reclutar, el objetivo es buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten. Tratando de cubrir esa vacante con personas que estén laborando en la organización, antes de recurrir a fuentes externas.

- Seleccionar, el objetivo es analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir respecto a su potencial quien puede desempeñar el puesto. Teniendo posibilidades de un futuro desarrollo tanto personal como de la organización.
- Contratar, el objetivo es formular un compromiso entre dos o más partes para protocolizar un acuerdo.
- Introducir ó Inducir, el objetivo es dar toda la información necesaria al nuevo trabajo y realizar todas las actitudes pertinentes para lograr su rápida incorporación e identificación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo. Publicando y definiendo los objetivos y políticas de la organización aceptando críticas y sugerencias como una forma de lograr una constante superación y hacer verdaderamente partícipes de ésta a los diferentes sectores que la componen o tienen relación.
- Promover, Transferir y Ascender, el objetivo es asignar a los trabajadores a puestos en que mejor utilicen sus capacidades y buscar su desarrollo integral, estando pendiente de los trabajadores que sean aptos para una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad.

#### b) Capacitación y Desarrollo

- entrenamiento, el objetivo es preparar al personal para un determinado puesto, estimulando la superación y el

desarrollo del individuo mediante la capacitación y el adiestramiento.

- capacitación, el objetivo es que el personal logre el correcto desempeño de su puesto, desarrollando sus aptitudes, habilidades e incremente sus conocimientos en base a objetivos específicos.
- desarrollo, el objetivo es mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de los mandos medios y gerenciales.

c) Sueldos y Salarios. Debiendo ser justos y debidamente compensados.

- Análisis y Valuación de Puestos, tomando en cuenta las responsabilidades, obligaciones, operaciones, y condiciones de trabajo.
- Calificación de Méritos, su objetivo es evaluar la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.
- Remuneración y Vacaciones, los incentivos económicos toman en cuenta la eficacia con la que el individuo trabaja.

d) Relaciones Laborales

- Comunicación, su objetivo es promover los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.
- Contratos Colectivos de Trabajo, su objetivo es llegar a acuerdos con organizaciones, reconocidas oficialmente y legalmente establecidas, que satisfagan en la mejor forma

posible los intereses de los trabajadores y de la organización.

- Disciplina, su objetivo es desarrollar y mantener reglamentos de trabajos efectivos, crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal. La forma de impulsar y mantener la disciplina deberá ser siempre positiva, ya sea con estímulos y premios, o excepcionalmente con castigos o despidos.
- Relaciones de Trabajo, su objetivo es lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

e) Servicios y Prestaciones

- Actividades Recreativas, su objetivo es estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas o instalaciones para su esparcimiento.
- Actividades Culturales, su objetivo es proporcionar una ayuda o beneficio de índole cultural a los empleados, éstas son costeadas por la organización.
- Prestaciones, siendo en dinero, actividades o servicios que puedan ser otorgadas por las leyes o por las organizaciones.

f) **Higiene y Seguridad Industrial**

- Servicio Médico, su objetivo es atender problemas generales de salud y enfermedad.
- Campañas de Higiene y Seguridad, su objetivo es preservar la salud de los trabajadores y de las colectividades industriales. Debiendo contener medidas preventivas de control en locales, centros de trabajo y medios industriales.
- Ausentismos y Accidentes, como consecuencia de una lesión o perturbación de acción repentina.

g) **Planeación de Recursos Humanos**

Siendo su objetivo el realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudios de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo llegado el caso de reclutamiento y selección. Lo que evitará la rotación de personal.

Al seguir éstas etapas de la integración, la empresa obtiene al personal adecuado para el funcionamiento del organismo social. A este personal se le debe dirigir de una manera adecuada, y es cuando entramos a el siguiente elemento llamado: Dirección.



### **3.1.4. DIRECCION**

El elemento de dirección consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo del personal, para que se realice lo planeado, basándose en propiciar actuaciones encaminadas hacia el logro de los objetivos fijados, es decir, impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupos de la empresa.

Se debe motivar al trabajador para su realización personal, pues el deseo de todo ser humano es el de realizarse a través del desarrollo de su potencialidad. Y también para influir sobre el personal para que se alcancen las metas señaladas.

Es de suma importancia este elemento de dirección, ya que de nada serviría tener una organización ideal si no se sabe dirigirla, por lo tanto tiene por objetivo la realización de todo lo planeado, organizado e integrado, a través del ejercicio de la autoridad y responsabilidad para que se cumplan en forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Para dirigir en forma adecuada, deberán considerarse las siguientes etapas básicas:

1. **Delegar:** se deben asignar las responsabilidades y definirse exactamente los resultados esperados.
2. **Motivar:** es necesario persuadir e inspirar al personal a tomar la acción deseada.

3. Superar diferencias: se debe alentar la iniciativa personal, y evaluar en el momento los conflictos en forma razonable.
4. Promover el cambio: significa la necesidad de estimular la creatividad del personal, así como la innovación para alcanzar las metas fijadas.

Una vez realizadas las etapas de planeación, organización, integración y dirección, se podrá operar la empresa aunque sin conocer si se están desarrollando las actividades conforme a lo planeado, por lo que se hace necesario concluir el proceso administrativo con la siguiente función: Control.

### **3.1.5. CONTROL**

Anteriormente, éste elemento de control se concebía solamente para corregir defectos o desviaciones en la ejecución de los planes una vez sucedidos, pero hoy en día con el control se pronostica, prevee y corrige errores, pudiendo: establecer medidas para corregir actividades, aplicarse a los actos, a las personas y a las cosas, implantar sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, conocer las causas de anomalías en cualquier etapa del proceso.

Así también, con el control se determina lo que se está llevando a cabo, valorizando si es necesario aplicar medidas correctivas de manera que las actividades se realicen de acuerdo con lo planeado.

Con el control se vigila que los cursos de acción se desarrollen conforme a lo planeado, rectificando o tomando alguna solución alterna en caso de presentarse alguna desviación que afecte a la actividad.

Al controlar se asegura el progreso hacia los objetivos fijados según el plan, y se toma como base para la planeación que le sigue en secuencia, mostrando una situación real de la empresa.

Cabe mencionar que la supervisión, es de importancia para la empresa, pues consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

### **3.2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION**

El proceso administrativo de capacitación a diferencia del proceso administrativo, consta de cuatro elementos según Roberto Pinto Villatoro, las cuales son <sup>(38)</sup>:

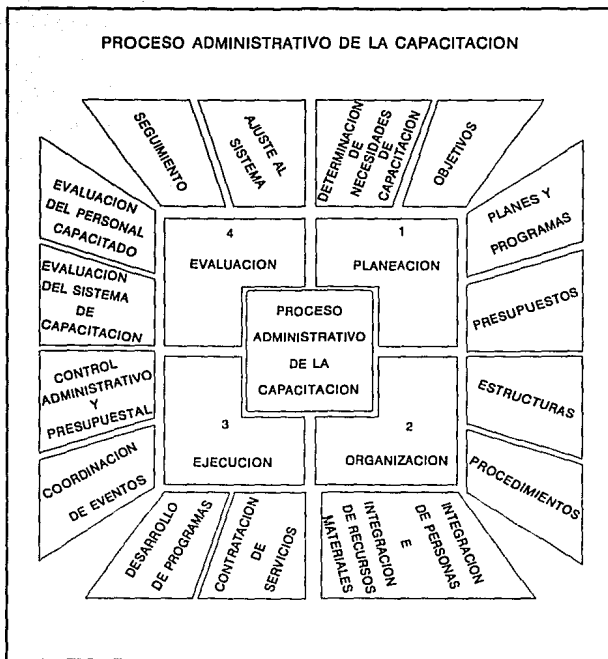
1. PLANEACION
2. ORGANIZACION
3. EJECUCION
4. EVALUACION

Se deben llevar a cabo éstos cuatro elementos en forma sistemática, poniéndole especial atención a la primera etapa en donde se planea como hacer de la capacitación algo verdaderamente útil. Y con

esto establecer los objetivos, los planes, los programas y los presupuestos. Posteriormente, se organizará la forma en que lo antes mencionado se llevará a cabo eligiendo los procedimientos adecuados para esa situación y las formas de integración.

Al poner en práctica los programas de capacitación, previa decisión de instructores y apoyo logístico, se coordinarán los eventos y se llevará un control. Y con el seguimiento de todo el proceso se podrá llegar a la evaluación.

En éste capítulo me baso en el proceso administrativo de capacitación ideado por Roberto Pinto Villatoro, el cual ha tenido éxito al llevarse a la práctica, proceso que veremos a continuación en la figura 3.1.



**FIGURA 3.1. PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION**

Quiero destacar que el proceso administrativo de la capacitación que a continuación describiré, consta de un conjunto de elementos que deben trabajarse agrupadamente para generar en los miembros de la organización los cambios de conducta requeridos para el logro de los objetivos de la empresa, el cuál siendo ésta una actividad humana exige cooperación y compromiso en todos los involucrados en ella.

### **3.2.1. PLANEACION**

La planeación dentro del proceso de capacitación es la actividad en donde se establecen las mejores alternativas a seguir de lo que se va a hacer para capacitar. Definiendo el ámbito organizacional en el cual se llevará a cabo el proceso.

La Planeación de la capacitación consta de cuatro etapas:

1. Determinación de necesidades de capacitación
2. Objetivos
3. Planes y programas
4. Presupuestos

### **3.2.1.1. DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION (DNC)**

Es conveniente indicar que la palabra necesidad implica que algo hace falta, habiendo limitación en algún elemento para el eficiente funcionamiento de un sistema.

Desde mi punto de vista, el hablar de la determinación de las necesidades de capacitación, se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia de los trabajadores en cuanto conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto en relación con los objetivos de la empresa.

Alejandro Mendoza Núñez considera que "la necesidad de capacitación es la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real de un trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes" (39).

Aldo Canonici dice que "para la identificación de las necesidades, la empresa debería comenzar con plantearse el problema: ¿Cuáles son los estándares a alcanzar y hasta que punto se alcanzan?" (40).

**Con estas definiciones podemos ver que la determinación de las necesidades de capacitación consiste en averiguar los requerimientos en diversos aspectos como pueden ser las carencias**

**de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que el trabajador posee y los que exigen su puesto actual o futuro.**

En ésta etapa de planeación, cuando se analizan las necesidades de capacitación se detectan las desviaciones o discrepancias entre la situación esperada y la situación real, y esto nos permite conocer a qué personas se debe capacitar y en qué aspectos específicos, estableciendo prioridades.

Al conocer éstas situaciones, nos lleva a evaluar los resultados (lo que se logra) y a medir el desempeño (lo que se hace), pudiendo así conocer las necesidades de capacitación:

#### **EVALUACION DE RESULTADOS**

¿Qué debe lograr?

¿Qué logra o alcanza?

#### **MEDICION DEL DESEMPEÑO**

¿Qué debe hacer?

¿Qué hace?

#### **NECESIDADES DE CAPACITACION**

¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes se requieren para desempeñar el puesto?

¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes posee la persona que ocupa el puesto?



Para obtener ésta información, el capacitador puede pedir el llenado de un formato en donde se le describa lo que debe poseer el trabajador que ocupa un determinado puesto en cuanto a conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, el total de personas por puesto y la prioridad. O el capacitador puede también solicitar a los jefes el perfil de cada puesto.

La detección de necesidades de capacitación proporciona una valiosa información para llevar a cabo las actividades posteriores, es decir, los objetivos, los planes y los programas, por lo que es importante que el responsable de la capacitación elabore un procedimiento eficaz para poder determinar las necesidades de capacitación las cuáles varían en cada empresa.

Existen varios procedimientos para determinar las necesidades de capacitación, pero primeramente se debe conocer el tipo de necesidad que la empresa tiene, éstas necesidades pueden ser previsible como:

- a) las referentes a algunos conocimientos o informaciones no relacionadas en forma directa con las tareas del puesto.- cuando se requiere proporcionar información nueva al personal, como puede ser: el cambio de una política, las características de nueva materia prima .
  
- b) las que tienen relación únicamente con algunas tareas del puesto.- por lo general es para el personal transferido, el que

va a realizar una nueva actividad en el puesto o cuando hubo modificación de algún procedimiento o equipo.

- c) cuando el personal debe aprender prácticamente del puesto de trabajo.- esto ocurre con el personal de nuevo ingreso o porque el que ocupa es diferente al que habrá de cubrir en corto plazo (promoción, transferencia).

Estas necesidades previsibles de capacitación presentan menos dificultades que las necesidades no previsibles, como son: las actitudes del personal, formas de liderazgo y de delegación, clima de la empresa, factores motivacionales, etc. por ser de difícil determinación.

Se deben estudiar todos los datos que involucran a la necesidad detectada, antes de formular una hipótesis respecto a las causas de alguna anomalía, lo cual es difícil ya que mucha de la información necesaria para el responsable de la capacitación la manejan altas jerarquías, las cuales ven con desconfianza a quién desea obtenerla, aún cuando se tenga una sana y sólida razón para conocerla. Se deben estudiar todos los datos que involucran a la necesidad detectada.

Al elaborar la detección de las necesidades, es necesario tener presente que la capacitación es la solución a los problemas de una empresa cuando sus causas se relacionan con deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes por parte de los trabajadores. Pero cuando los problemas sean de tipo administrativo o económico,

entonces las soluciones implican cambios en la organización de la empresa.

Para comenzar con la detección de necesidades de capacitación, puede elaborarse un informe, el cual debe contener las siguientes partes:

- a) Datos de identificación: nombre de la empresa, fechas de iniciación y conclusión de la DNC, ubicación del área y del puesto investigado, nombre del analista, tipo de necesidad, nombre del analista.
- b) Procedimiento empleado: pasos seguidos en el acopio de la información con fechas.
- c) Técnicas: formas particulares de recabar los datos (entrevista, cuestionario, observación).
- d) Actitud de trabajadores y supervisores: forma en que reaccionaron ante la DNC y ante la capacitación.
- e) Análisis de la información recabada: interpretación que se dio a los datos, estadísticas, etc.
- f) Resultados de la DNC: trabajadores, características de los mismos, tareas con necesidades de capacitación y justificación.
- g) Problemas que requieren soluciones diferentes de la capacitación: otros problemas que no ameritan capacitación y posibles propuestas.
- h) Observaciones" (41).

Estos pasos, son tan útiles como necesarios para realizar un informe completo de determinación de necesidades de capacitación en

una empresa, sirviendo éste como fundamento de los procedimientos de capacitación.

Al tener conocimiento de las necesidades de la capacitación se tiene ya el fundamento en que se basan los planes y programas de capacitación que solucionarán los problemas encontrados.

### **3.2.1.2. OBJETIVOS**

Los objetivos son los resultados que la organización espera obtener en un determinado tiempo, dando las pautas para saber hacia dónde dirigir los esfuerzos y los recursos.

Los objetivos en capacitación se deberán fijar en base a los objetivos que la empresa tiene y en base a todo lo detectado en la fase de la determinación de las necesidades de capacitación.

Los objetivos deben ser la base y motivo en sí de capacitar en relación con el nivel jerárquico el cual puede ser de tres tipos, éstos son:

1. **Objetivos estratégicos o generales:** abarcan el problema de toda la empresa en un plazo largo.
2. **Objetivos tácticos o departamentales:** abarcan el problema de un área ó departamento de la empresa en un plazo corto o mediano, fijándose en base a los objetivos estratégicos. A

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

éste tipo de objetivos también se les llama metas por tener las mismas características.

3. **Objetivos operacionales o específicos:** abarcan problemas de actividades en un corto plazo, fijándose en base a los objetivos estratégicos y tácticos.

Al especificar cualquier tipo de objetivos, éstos deben de estar dirigidos a minimizar las necesidades y problemas detectados, lo que conlleva al diseño de los planes y programas de capacitación.

Es importante no confundir los objetivos con los medios o estrategias para alcanzar éstos objetivos, Münch Galindo y García Martínez definen a los objetivos "como los que representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico" (42). Y a las estrategias "como cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas" (43).

Las estrategias entonces, muestran el camino que debe de seguirse sin detallar como utilizar los recursos para lograr los objetivos.

Los objetivos se establecen a través de la información detectada en la determinación de necesidades de capacitación dando pauta a elaborar planes y programas.

### 3.2.1.3. PLANES Y PROGRAMAS

Los planes, son el resultado de toda la planeación, dando en forma detallada lo que habrá de hacerse en el futuro. Ya sea todas o cada una de las etapas de la planeación, plasmadas en un formato, son planes, debiendo estar oficialmente autorizados para poder ser elaborados y ejecutados como se vio en el marco legal.

Los planes deben fundamentarse en datos y requieren de una constante actualización, en ciertas situaciones el contenido del plan no debe darse a conocer a todos los integrantes de la empresa por ser de naturaleza confidencial. Los planes deben ser de fácil comprensión.

Roberto Pinto Villatoro dice que los programas son: un conjunto de metas, políticas, procedimientos, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado" (44).

En los programas se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Considero necesario numerar a continuación lo que se debe seguir para elaborar un programa según Münch Galindo y García Martínez:

1. identificar y determinar las actividades comprendidas.
2. ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
3. interrelacionar las actividades.
4. asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como los recursos necesarios" (45).

El elaborar programas de capacitación implica la integración de los objetivos ya diseñados. Se pueden utilizar diversas técnicas para elaborar un programa. éstos son los métodos PERT (Program Evaluation and Review Technique) y el CPM (Critical Path Method) o Método de Ruta Crítica.

En el Método PERT, se elabora una gráfica en donde en forma de coordenada se aprecian las actividades y el tiempo que éstas se realizan, pudiendo distinguir entre tiempo real y tiempo estimado.

En el Método de Ruta Crítica, se elabora una red con las actividades enumeradas, y permite conocer los diferentes órdenes de importancia de cada una de la actividades, permite conocer cuáles son las actividades que controlan el tiempo de duración de un proceso.

El elaborar programas de capacitación da significado y contenido al plan de acuerdo a las necesidades detectadas hacia temas en que se va a capacitar por medio de cursos. Los cursos de capacitación se

agrupan para formar programas, los cuales establecen la ejecución completa de las actividades, los cuales se pueden diseñar por puestos, áreas de trabajo o niveles jerárquicos.

Se dice que para llegar a una u otra conclusión respecto a los programas implantados, se requiere analizar el programa, siempre a partir de los objetivos establecidos.

#### **3.2.1.4. PRESUPUESTOS**

En la etapa de planeación se debe estudiar el presupuesto de la organización en relación a la capacitación, siendo éste un esquema escrito de tipo general y/o específico expresado en números, que determina el origen y destino de los recursos de la empresa para un periodo determinado.

Los presupuestos pueden ser estratégicos, tácticos y operativos, los cuales explico a continuación:

1. Presupuesto estratégico: cuando se establecen en el más alto nivel jerárquico y determinan el origen y destino de los recursos de toda la organización.
2. Presupuesto táctico: cuando se formulan para uno de los departamentos.



3. Presupuesto operativo: cuando se formulan para secciones de los departamentos.

Pueden ser: fijos, flexibles o por programas, llamándoseles:

- Presupuestos fijos: cuando se estiman las diferentes operaciones con base en metas definidas de operación.
- Presupuestos flexibles: cuando se estiman a distintos niveles de operación.
- Presupuestos por programas: cuando se calcula con base en programas de cada una de las áreas de la empresa.

Los presupuestos son entonces un elemento indispensable al planear, ya que en base a lo que se tenga en términos monetarios, se le asignaran cifras a las actividades que tengan que ver con la organización en su conjunto o en alguna de sus áreas, para así lograr los objetivos establecidos.

### **3.2.2. ORGANIZACION**

En la organización se establece la estructura organizacional del proceso de capacitación por la que se sostiene el sistema de capacitación, para lograr cambios de conducta determinados en los objetivos y encaminados a reducir, eliminar o contrarrestar los problemas y necesidades detectadas en la etapa de planeación.

Por medio de éste elemento de organización se agrupan y determinan las funciones, las responsabilidades, las líneas de comunicación, se integran y reparten los recursos materiales, financieros y humanos, quienes deben trabajar en forma coordinada para conseguir la misión de la capacitación, la cual es el contribuir al desarrollo personal, organizacional y social, mediante el mejoramiento de los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas para que encuentren en su trabajo el medio ambiente adecuado para desarrollar sus potencialidades, apoyando así al crecimiento de la empresa y obteniendo beneficios que les permitan tener mejores niveles de vida.

A continuación se enunciarán las tres etapas del elemento de la organización:

1. Estructuras.
2. Procedimientos.
3. Integración de personas y de recursos materiales.

### **3.2.2.1. ESTRUCTURAS**

En la estructura organizacional de las empresas no existe una posición fija del departamento de capacitación, algunas empresas ubican a éste departamento dentro del área de Recursos Humanos o Relaciones Industriales, ó a áreas especializadas como son Producción o Ventas por la cantidad de personal que emplean, quedando en un tercer nivel jerárquico.

Otras empresas ubican al departamento de capacitación a nivel staff. Y otras como departamento independiente a primer nivel, pero cualquiera que sea su ubicación dentro de la estructura la autoridad y el poder que tenga el capacitador será determinante para el impacto y el alcance de sus acciones, así como la toma de decisiones.

Dependiendo de la estructura organizacional que se tenga, se sabrán de las actividades y las responsabilidades que se hayan implantado entre las personas que laboran en una organización, con el fin de poder ayudar a la primera etapa del proceso administrativo de capacitación.

Se debe identificar el lugar que ocupa el departamento de capacitación dentro de la estructura de la empresa analizando la estructura misma del departamento y de la empresa considerada como un todo, para observar si funciona en forma adecuada y congruente con las políticas propias de la empresa.

No hay que olvidar que el entrenamiento como cualquier otra actividad o función de una empresa, debe ayudar a los objetivos de la empresa, la capacitación no tiene ningún valor a menos que ayude a eliminar problemas, a mejorar la actuación del personal y a lograr mejores resultados en las operaciones.

### 3.2.2.2. PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos establecen la secuencia para efectuar una actividad o un conjunto de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo o rutinario en un orden cronológico.

Asimismo, los procedimientos se van a establecer de acuerdo con la situación de la empresa, de su estructura organizacional, disponibilidad del equipo y material y muchos otros factores.

Los procedimientos y los métodos tienen una estrecha relación, pues los métodos detallan la forma exacta en que debe realizarse una actividad previamente establecida. Se dice que los métodos son parte de los procedimientos, ya que los procedimientos determinan el orden lógico que se debe seguir en una serie de actividades, y los métodos indican cómo efectuar dichas actividades.

Los procedimientos son muy específicos y detallados, delimitan responsabilidades y evitan duplicidades. Los procedimientos además de determinar el orden lógico que deben seguir las actividades, determinan cómo deben ejecutarse las actividades, y también cuándo y quién debe realizarlas.

Para que los procedimientos cumplan su función es necesario que:

- Previamente a su aplicación, se capacite al personal.
- Sean muy accesibles y fáciles de interpretar.

- Se representen gráficamente.
- Que se evite la automatización del personal.
- Al implantarlos se adecuen a situaciones reales y factibles.
- Se revisen periódicamente.
- Deben adecuarse a las necesidades y características de cada departamento y/o sección.
- No deben ser demasiado rígidos.
- Deben ser estables, los cambios continuos confunden al personal" (46).

### **3.2.2.3. INTEGRACION DE PERSONAS Y DE RECURSOS MATERIALES**

El departamento de capacitación, es igual que otro departamento de la empresa, un área de responsabilidad especializada, cuya estructura se ubica dentro de la empresa y cumple una función de servicio que está orientada a la satisfacción de las necesidades personales y organizacionales, debe reunir a las personas adecuadas para cubrir los puestos de éste departamento, éstos pueden ser quienes van a realizar los planes y programas para así identificar la determinación de necesidades de la organización, quienes van a impartir los cursos de capacitación, quien va a encargarse de el control de los cursos y de hacer la invitación y repartir trípticos.

Es necesario también que el personal del departamento de capacitación lleve a cabo la función de capacitar con un carácter técnico

y humano, el cual requiere de diagnóstico, de diseño, de estrategias y de capacidad para generar el cambio conductual y el cambio organizacional. Para así poder facilitar la determinación de necesidades y saber si es correcta la asignación de puestos al personal.

La integración de recursos materiales se refiere a reunir todos los elementos materiales posibles a utilizar. Para la efectividad de los programas y de los cursos es conveniente tomar en cuenta las condiciones en que se realizan, como son: aulas, muebles, proyectores, pizarrones, rotafolios y demás material con el fin de ofrecer las mejores condiciones para llevar a cabo una capacitación óptima a través de un proceso de enseñanza-aprendizaje, para lograr los cambios de conducta planeados.

### **3.2.3. EJECUCION**

Con éste elemento se pone en marcha todo lo que se organizó en forma planeada, entrando también la coordinación de todo lo que pueda involucrarse en forma interna y externa en lo que se refiere a la realización de eventos.

La ejecución integra cuatro fases:

1. Contratación de servicios.
2. Coordinación de eventos.

3. Desarrollo de programas.
4. Control administrativo y presupuestal.

### **3.2.3.1. CONTRATACION DE SERVICIOS**

Las empresas que no cuentan con recursos propios para proporcionar cursos de capacitación recurren a la contratación de servicios externos para contar con instructores, agentes auxiliares o programas generales. O bien, para contar con locales, salones de hoteles, material fílmico, servicios de impresión y en general apoyos para la calidad del servicio.

### **3.2.3.2. DESARROLLO DE PROGRAMAS**

En la práctica el desarrollo de programas consta de rediseñar, adecuar y reorientar los objetivos y los contenidos de los programas que fueron diseñados en la etapa de planeación.

Es en ésta fase donde se deben transcribir guías y materiales didácticos, dibujar apoyos visuales, reproducir, compaginar y preparar paquetes didácticos instruccionales en donde el capacitador tiene que trabajar con los instructores para que éstos se induzcan en las necesidades particulares de cada evento de manera que se puedan hacer modificaciones a los manuales de instrucción y redefinir la metodología del proceso.

### **3.2.3.3. COORDINACION DE EVENTOS**

Al coordinar los eventos se sincronizan y armonizan los esfuerzos para realizarlos eficientemente, desde los preparativos previos como son la confirmación de instructores y participantes, la asignación de instructores, grupos y aulas, la asistencia de servicios antes, durante y después de cada curso, servicio de cafetería, la distribución de materiales y diplomas, y en general todas las actividades necesarias para que los eventos se realicen satisfactoriamente.

La fase de coordinación de eventos requiere de mucha dedicación para que no se escape ningún detalle, tomando en cuenta que algunas empresas valoran la calidad de los cursos en función al impacto que se tuvo al tomarlo.

### **3.2.3.4. CONTROL ADMINISTRATIVO Y PRESUPUESTAL**

El control se da en todo el proceso administrativo de capacitación, se manifiesta principalmente en la fase de ejecución debido a que en esta etapa es en donde se pone en acción toda la dinámica de la empresa.

Es necesario llevar los mecanismos para control de todas las actividades y movimientos que se realicen por laboriosos o complicados que parezcan para facilitar el proceso y asimismo evaluarlo.



En esta etapa de control se diseñan los documentos internos en el cual se enlistan los nombres y las claves de identificación de cada curso, se registra al personal sujeto a entrenamiento, se verifican las listas y las constancias de asistencia, se controlan los instrumentos de evaluación del impacto o reacción de los participantes, así como los formatos para el registro de movimientos presupuestales, control de materiales y equipo didáctico, y de las erogaciones del fondo fijo de caja, valor monetario de la hora de un curso según la especialidad de que se trate.

#### **3.2.4. EVALUACION**

La evaluación se puede aplicar en todas las áreas del sistema de capacitación, proporcionando información que sirve para la toma de decisiones sobre el desarrollo del trabajo planeado y el grado de especialización requerido en los trabajadores.

Las limitantes de la evaluación pueden ser:

- La falta de apoyo y conciencia de que la capacitación es responsabilidad de un área o una persona y de que no es parte de las responsabilidades mismas de los jefes y supervisores.
- La carencia de una estructura organizacional y sistemas estables de trabajo.
- Falta de una correcta determinación de necesidades.
- Falta de objetivos de enseñanza-aprendizaje.

Las etapas del elemento de evaluación son:

1. Evaluación del sistema de capacitación.
2. Evaluación del personal capacitado.
3. Seguimiento.
4. Ajuste al sistema.

Después de haber mencionado algunas limitantes de la evaluación y haber numerado las etapas de la misma, el siguiente punto es la evaluación del sistema de capacitación.

#### **3.2.4.1. EVALUACION DEL SISTEMA DE CAPACITACION**

La evaluación del sistema de capacitación se refiere a la evaluación total de la función tanto en su planteamiento estructural, metodológico y sistemático, como los del proceso legal.

El sistema de capacitación se evalúa observando y calificando el impacto del proceso de capacitación para retroalimentar al sistema y realizar los ajustes necesarios para mejorarlo y para actualizarlo.

Para evaluar el impacto de la capacitación en los resultados organizacionales, es decir, la percepción y el nivel de satisfacción de los participantes hacia un evento o curso de capacitación se les deberá pedir a éstos el llenado de una hoja de observación antes de que se le dé fin al curso de capacitación.

Esta hoja de observación, entre otras cosas preguntará por medio de porcentajes:

- ¿Cómo fue el contenido de los temas?
- ¿Cómo fue la utilidad de los temas de acuerdo con las funciones que desempeña actualmente?
- ¿Cómo fue la secuencia de los temas desarrollados?
- ¿Cómo fue el desarrollo de los temas tratados?

Y respecto al instructor:

- ¿Cómo fue el conocimiento sobre los temas tratados?
- ¿Cómo fue su comportamiento ante el grupo?
- ¿Cómo fue su forma de expresión?
- ¿Cómo fue la ejemplificación utilizada por el instructor?
- ¿Cómo fue su ritmo de trabajo?

Y sugerencias.

Al evaluar la percepción y nivel de satisfacción se evitarán comentarios al azar de los programas de entrenamiento y de la forma en que se les imparten los cursos a los participantes, procurando con esto se obtengan los máximos beneficios. Pero cabe señalar que el hecho de que los participantes salgan satisfechos de un curso no significa que todos lo hayan asimilado de igual forma, por lo que se prosigue a la evaluación del personal capacitado.

### **3.2.4.2. EVALUACION DEL PERSONAL CAPACITADO**

En ésta fase de evaluación del personal capacitado lo que se busca es conocer hasta que grado y de qué manera se están alcanzando los cambios de conducta esperados en los participantes de los cursos.

La evaluación completa del proceso enseñanza-aprendizaje previamente diseñado, comprende:

- a) La evaluación de la reacción del participante
- b) La evaluación del cambio de conducta

Este cambio de conducta por el aprendizaje proporcionado, se podrá verificar evaluando los logros totales o parciales respecto a los objetivos de la capacitación para saber hasta qué grado y de qué manera se están alcanzando las metas. Con el fin de saber si las acciones que se llevan a cabo son las más adecuadas para facilitar el cambio de conducta del sujeto que aprende, además de detectar en qué momento y en qué punto existe alguna falla en el procedimiento para modificarlo o reestructurarlo.

Una forma de evaluación es pidiéndole al participante que escriba un breve relato sobre alguna situación de trabajo. Al hacer esto se podrá evaluar la habilidad de ésta persona para redactar su relato, la ortografía y la fuerza expresiva del relato.

Otra forma de evaluación es darle un cuestionario de preguntas claramente redactadas para no dar pie a confusiones en su interpretación, las cuales señalan ciertas restricciones con respecto a sus respuestas. O darle un cuestionario de opción múltiple y de relación, éste tipo de pruebas es limitado para medir las conductas que requieren del pensamiento creativo.

Las formas de evaluación más difíciles son las que se refieren a los cambios de actitud para el trabajo, el instrumento que ayuda a realizar ésta evaluación es la escala estimativa, por lo que se recomienda:

- seleccionar lo que va a ser evaluado.
- tener en cuenta que éstas características serán claramente observables en el campo de trabajo.
- los aspectos a calificar se deberán escribir en una forma clara.
- falta de los objetivos para la elaboración de planes y programas.
- carencia o deficiencia en la propia estructura del sistema.
- carencia de políticas o lineamientos de capacitación y que éstas se respeten.

### **3.2.4.3. SEGUIMIENTO DEL SISTEMA**

El seguimiento se hace con fines de corrección y ajuste de los programas impartidos valiéndose de los instrumentos que muestren

avances en el mejoramiento del trabajo y la reducción de los problemas o atención de las necesidades detectadas.

El propósito del seguimiento es conocer los obstáculos que se presentan para lograr los cambios de conducta esperados después de los cursos impartidos, tomar medidas para garantizar la transferencia de la capacitación al trabajo y reforzar e incentivar los cambios de conducta logrados.

Pocas empresas son las que establecen un plan de seguimiento que actualice, evalúe e incentive el desempeño de los instructores.

#### **3.2.4.4. AJUSTES AL SISTEMA**

Esta última fase de la etapa de evaluación se refiere a las adaptaciones, ajustes y correcciones que debe tener el sistema de capacitación en forma permanente para que siempre se adapte a la organización.

Estos ajustes al sistema se irán dando conforme se revise el funcionamiento del sistema para integrarlo y prepararlo a donde se quiere llegar.

## CITAS BIBLIOGRAFICAS DEL CAPITULO III

### 3. EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION

- 33 OXFORD ENGLISH DICTIONARY.
- 34 RANDOM HOUSE DICTIONARY OF THE ENGLISH LANGUAGE.
- 35 MÜNCH G. Lourdes/GARCIA M. Jose.  
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION.  
México 1991, Editorial Trillas, página 29.
- 36 MÜNCH G. Lourdes/GARCIA M. Jose.  
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION.  
México 1991, Editorial Trillas, página 29.
- 37 MÜNCH G. Lourdes/GARCIA M. Jose.  
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION.  
México 1991, Editorial Trillas, página 35.
- 38 PINTO VILLATORO, Roberto.  
PROCESO DE CAPACITACION.  
México 1992, Editorial. Diana, 2da. edición, página 29.
- 39 MENDOZA NUÑEZ, Alejandro.  
MANUAL PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION.  
México 1991, Editorial. Trillas, 3ra. edición, página 32.
- 40 CANONICI, Aldo.  
PERSONAL.  
Bilbao, Deusto 1973, Biblioteca de Dirección y Organización, Vol. 3, página 112.

- 41 Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento. (UCECA).  
**GUIA TECNICA PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS.**  
Editorial Popular de los Trabajadores, Serie técnica, núm. 1.  
México 1979, página 54.
- 42 MUNCH G. Lourdes/GARCIA M. Jose.  
**FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION.**  
México 1991, Editorial. Trillas, página 83.
- 43 MUNCH G. Lourdes/GARCIA M. Jose.  
**FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION.**  
México 1991, Editorial Trillas, página 91.
- 44 PINTO VILLATORO, Roberto.  
**PROCESO DE CAPACITACION.**  
México 1992, Editorial Diana, 2da. edición, página. 49.
- 45 MUNCH G. Lourdes/GARCIA M. Jose.  
**FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION.**  
México 1991, Editorial Trillas.
- 46 MUNCH G. Lourdes/GARCIA M. Jose.  
**FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION.**  
México 1991, Editorial Trillas.



## **CAPITULO IV - CASO PRACTICO: LA MODERNIZACION DE LA CAPACITACION A TRAVES DE SU PROCESO ADMINISTRATIVO COMO FACTOR QUE PROVOCA SUPERACION PERSONAL Y ORGANIZACIONAL.**

La presente investigación tiene por finalidad dar a conocer un proceso de capacitación que actualice el existente en Petróleos Mexicanos.

Considero conveniente resaltar el interés personal en la realización de esta investigación, el cual es contribuir con una parte de mis conocimientos (que me fueron impartidos en esta Universidad) al Departamento de Capacitación de Personal Profesional dependiente por la Subgerencia de Recursos Humanos de Petróleos Mexicanos, en donde estuve laborando, para analizar y proponer mejoras al sistema que actualmente funciona en dicho departamento, logrando con esto una retroalimentación que permita establecer un nivel de excelencia tanto para la organización como para el individuo.

### **4.1. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA CAPACITACION EN PETROLEOS MEXICANOS**

El Manual de Procedimientos para la capacitación en Petróleos Mexicanos reúne los diferentes conceptos, normas, procedimientos y sistemas relacionados con la capacitación: desde los fundamentos legales y contractuales en que se basa, los organismos que intervienen

en su planeación y desarrollo, hasta los procesos evaluatorios para conocer los resultados de los cursos impartidos y su repercusión en el desempeño de las labores de los trabajadores capacitados.

A continuación mencionaré los objetivos de el Manual de Procedimientos de Capacitación de Petróleos Mexicanos:

- a) Sistematizar e integrar de una manera objetiva y simplificada el proceso de capacitación en Petróleos Mexicanos, de acuerdo con las necesidades actuales de la Institución.
- b) Delimitar las funciones y responsabilidades de cada una de las entidades involucradas en la capacitación.
- c) Optimizar los recursos humanos y materiales asignados a la actividad de capacitación.
- d) Uniformar las actividades relacionadas con el proceso de la capacitación.

Cabe mencionar que el Manual de Procedimientos es de observancia general en todos los Centros de Trabajo y Dependencias de la Institución y se aplicará invariablemente para instrumentar, desarrollar y evaluar los programas de capacitación.

Con su aplicación se pretende aprovechar adecuadamente los Recursos Humanos, técnicos y materiales destinados a esta actividad en cada centro de trabajo, y facilitar la toma de decisiones, que coadyuve al incremento de la calidad de los cursos que se imparten.

Las políticas del Manual de Procedimientos de Petróleos Mexicanos son las siguientes:

- a) Los programas de capacitación y desarrollo deben observar las disposiciones legales y contractuales vigentes, encauzando su estructuración invariablemente a través de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos.
  
- b) Los cursos que integren el Programa Anual deben obedecer a necesidades reales y específicas de capacitación, así como a los objetivos concretos y mensurables, contemplando los procedimientos y medidas de seguridad, protección e higiene inherentes a cada puesto.
  
- c) Cada Gerencia de Petróleos Mexicanos deben incluir dentro de su proyecto de presupuesto anual, con cargo a las partidas que correspondan, el importe concerniente a las actividades de capacitación que previamente sean establecidas de común acuerdo con la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos.

- d) Con objeto de incrementar la calidad de la capacitación en Petróleos Mexicanos, se evalúan todos y cada uno de los cursos que se impartan, así como sus resultados en el trabajo.
  
- e) Los procedimientos establecidos en el Manual, serán de observancia obligatoria para toda actividad inherente a la capacitación y al desarrollo del personal de la Institución.

Al dar a conocer los objetivos y las políticas de el Manual de Procedimientos para la capacitación en Petróleos Mexicanos, permite presentar un panorama de lo que realiza la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos y las funciones que tiene a su cargo, para posteriormente mostrar una figura con el organigrama que la compone.

#### **4.2. LA GERENCIA CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS DE PETROLEOS MEXICANOS**

La Gerencia Corporativa de Recursos Humanos en Petróleos Mexicanos se rige por la Dirección Corporativa de Administración, y realiza entre otras funciones las siguientes:

- a) Normatividad y lineamientos generales para la planeación de Recursos Humanos.

- b) Promoción de estudios y estándares de análisis y evaluación de puestos.
- c) Estudios económicos y de mercado de personal.
- d) El establecimiento de las remuneraciones, prestaciones e incentivos para fijar los estándares corporativos.
- e) Integración de sistemas corporativos de información de Recursos Humanos.
- f) Promoción de:
  - Planes de desarrollo y capacitación.
  - Evaluación del desempeño y potencial humano.
  - Cultura empresarial, mejoramiento continuo y valores institucionales.
  - Integración del Manual de Organización de Petróleos Mexicanos.

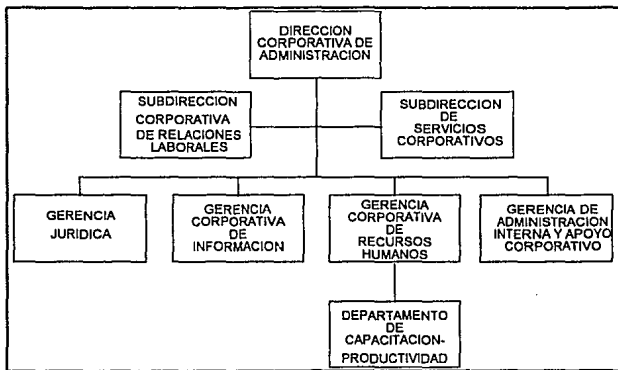
Asimismo, la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos administra y desarrolla los Recursos Humanos de la Dirección Corporativa de Administración, y apoya los trámites inherentes de las áreas corporativas.

A través de:

- Estudios de integración de Recursos Humanos.
- Desarrollo de personal.
- Capacitación técnica y administrativa.

- Productividad de la mano de obra.
- Evaluación y análisis de productividad.
- Incentivos y evaluación del desempeño.
- Gestión de movimientos de personal.
- Estadísticas e información de Recursos Humanos.

La Gerencia Corporativa de Recursos Humanos de Petróleos Mexicanos se encuentra ubicada jerárquicamente como lo vemos en el organigrama que muestra la siguiente figura:



**FIGURA 4.1. ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION CORPORATIVA DE ADMINISTRACION EN PETROLEOS MEXICANOS.**

A continuación me enfoco al Departamento de Capacitación-Productividad, por ser el área que me interesa conocer en ésta investigación.

#### **4.3. DEPARTAMENTO DE CAPACITACION-PRODUCTIVIDAD**

El Departamento de Capacitación-Productividad pretende aprovechar adecuadamente los recursos humanos, técnicos y materiales destinados a la actividad de capacitar en cada centro de trabajo.

La capacitación se imparte a Personal Obrero y a Personal Profesional, y las funciones de este departamento son las siguientes:

- a) Detectar las necesidades y oportunidades de capacitación y desarrollo existentes, aplicando el sistema evaluatorio en la actividad laboral desempeñada por el personal profesional y directivo de la Institución, a través de encuestas y muestreos o de investigaciones directas.
  
- b) Aplicar el sistema de selección de personal profesional de nuevo ingreso a la Institución a través del convenio administrativo-sindical.
  
- c) Aplicar el sistema de selección de personal de confianza de la Institución.

- d) Realizar exámenes psicométricos de selección, de acuerdo con las técnicas que resulten más adecuadas.
- e) Estudiar y aplicar, cuando proceda, nuevas técnicas, procedimientos y recursos de selección de personal, diferentes a los de carácter psicológico.
- f) Determinar convenientemente las acciones concretas de capacitación y desarrollo.
- g) Programar a corto, mediano y largo plazo, la ejecución de las acciones de capacitación y desarrollo previstas.
- h) Estudiar y promover acciones de formación y desarrollo internas, tales como autoformación, formación en el puesto, realización de seminarios por áreas de especialización, mejoramiento de canales de ascenso, comisiones de un centro de trabajo a otro y todas aquellas técnicas y procedimientos tendientes a elevar el índice de efectividad en las labores.
- i) Planear y promover el aprovechamiento de becas de estudio y práctica, que ofrecen al Gobierno de México, organismos nacionales e internacionales.
- j) Evaluar los resultados de las acciones de formación y desarrollo del personal profesional, así como directivo de la Institución.



- k) Aplicar el sistema de evaluación en la actividad laboral desempeñada por el personal profesional y directivo de la Institución.
- l) Dirigir la ejecución de los programas de formación y desarrollo autorizados, ya sea a través del Instituto Mexicano del Petróleo o de otras instituciones, nacionales o extranjeras.
- m) Revisar los cursos de capacitación y desarrollo para personal profesional y directivo, que elaboren y presenten el Instituto Mexicano del Petróleo, o las instituciones nacionales y extranjeras que se hayan designado para impartirlos.
- n) Coordinar la formación de grupos de personal por capacitar.
- o) Realizar las gestiones y trámites, en el país o en el extranjero, relacionados con becas, viajes de estudio, etc.
- p) Administrar lo relativo al servicio social de pasantes, prácticas profesionales, becas o ayudas económicas a estudiantes, de acuerdo con el interés y posibilidades de la Institución.
- q) Utilizar los sistemas de comunicación empresa, personal profesional y directivo.
- r) Aplicar el sistema de incentivos al personal, por desempeño sobresaliente.

- s) Estudiar y promover acciones motivacionales para la capacitación y el desarrollo del personal técnico y directivo.
  
- t) Planear y regular la participación del personal técnico y directivo de la Institución en asociaciones profesionales e instituciones de enseñanza superior.

Para que el Departamento de Capacitación-Productividad lleve a cabo éstas funciones, intervienen los siguientes organismos:

1. Comisión Nacional Mixta de Capacitación.
2. Supervisor de Capacitación de Zona.
3. Encargado Administrativo de Capacitación.
4. Comisionado Sindical en Capacitación.

Considero importante profundizar en cada uno de éstos organismos por lo que a continuación daré a conocer las funciones y actividades de cada uno.

#### **4.3.1. COMISION NACIONAL MIXTA DE CAPACITACION**

La Comisión Nacional Mixta de Capacitación está integrada por seis representantes del sindicato; dos por cada una de las Zonas Norte, Centro y Sur en que está dividida la Industria, y son designados por el

**Comité Ejecutivo General del Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana.**

En condiciones similares, la Administración designa a tres representantes.

La Comisión tiene como sede las oficinas de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos, y celebra reuniones formales cuando menos una vez por mes, pudiendo reunirse tantas veces como sea necesario. Las actas elaboradas por la Comisión, se hacen por cuadruplicado y son suscritas por sus integrantes, correspondiendo dos ejemplares a la parte sindical y dos a la parte administrativa.

Las principales funciones de la Comisión Nacional Mixta de Capacitación son:

- a) Fijar los lineamientos para la determinación de necesidades de capacitación a los comités locales, para la elaboración de planes y programas de capacitación.
- b) Con base en los requerimientos de capacitación de cada centro de trabajo, analizar los planes frente a los recursos disponibles.
- c) Vigilar el cumplimiento de los programas de capacitación aprobados previamente en los diferentes centros de trabajo.

- d) Examinar el desarrollo de los programas de capacitación y sugerir las medidas correctivas para lograr el máximo aprovechamiento.
- e) Coadyuvar en el desarrollo adecuado de los cursos de capacitación, mediante acciones de convencimiento y motivación entre el personal participante.
- f) Auxiliar de las actividades que desempeñen los comisionados sindicales a tiempo completo, en aquellos centros de trabajo donde hayan sido designados.
- g) Vigilar la aplicación y cumplimiento de las normas y procedimientos para la capacitación en los diferentes centros de trabajo.
- h) Coadyuvar en las acciones que sean necesarias para lograr los objetivos que se pretenden al capacitar a los trabajadores.
- i) Actualizar a sus integrantes en los conocimientos técnicos relacionados directamente con los sistemas y procedimientos para la capacitación.
- j) Presentar a la Subgerencia de Recursos Humanos informes bimestrales sobre sus actividades.

- k) Diseñar programas de información y difusión entre las diferentes secciones, delegaciones y subdelegaciones en que está integrado el sindicato, respecto al sistema de capacitación empleado en Petróleos Mexicanos; promover su aplicación; procurar que ésta tenga carácter uniforme en todos los centros de trabajo y realizar visitas periódicas.

#### **4.3.2. ORGANISMO SUPERVISOR DE CAPACITACION DE ZONA**

Mancomunadamente con personal de Petróleos Mexicanos y del Instituto Mexicano del Petróleo, éste organismo lleva a cabo las funciones y actividades siguientes:

- a) Observar el cumplimiento de los objetivos enunciados en el Manual de Procedimientos para la Capacitación en Petróleos Mexicanos.
- b) Investigar las necesidades de capacitación en los distintos centro de trabajo de la zona.
- c) Detectar y lograr la disponibilidad de los recursos necesarios para cumplir con las actividades de capacitación, en cada una de las áreas laborales.
- d) Cumplir con las políticas que en materia de capacitación establezca la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos, a

través de el Departamento de Capacitación-Productividad, así como las contenidas en el contrato colectivo de trabajo en vigor.

- e) Participar en la elaboración de planes y programas anuales y especiales de capacitación y supervisar su cumplimiento.
- f) Planear, programar, organizar y llevar a cabo periódicamente, las juntas del comité de capacitación de zona, integrando la información necesaria para su desarrollo.
- g) Programar y organizar reuniones, cuando se requieran, tanto con los encargados administrativos de capacitación, como con los representantes del Instituto Mexicano del Petróleo, para analizar las actividades de capacitación vigilando la asistencia de los encargados, la elaboración de conclusiones y el cumplimiento de los acuerdos tomados.
- h) Planear y programar las visitas de supervisión a los centros de trabajo de la zona.
- i) Programar los movimientos administrativos y gestionar oportunamente las sustituciones temporales de los encargados administrativos de capacitación.
- j) Organizar los eventos especiales de capacitación que le sean encomendados por el comité de zona.

- k) Preparar y mantener actualizados a los encargados administrativos de capacitación en políticas, objetivos y procedimientos relacionados con la capacitación en Petróleos Mexicanos.
  
- l) Mantener una motivación constante en los diferentes niveles del personal con mando, acerca de las actividades de capacitación.
  
- m) Supervisar la determinación de necesidades de capacitación, fijación de objetivos, programación, desarrollo, control y evaluación de los cursos para que se realicen de acuerdo con el sistemas de capacitación establecido en Petróleos Mexicanos.
  
- n) Vigilar que el encargado administrativo de capacitación realice una correcta planeación, organización, desarrollo y control de las juntas del comité de capacitación en su centro de trabajo.
  
- ñ) Supervisar que la información y reporte de las actividades de capacitación proporcionados por el encargado administrativo, sean veraces y oportunas.
  
- o) Llevar un control estadístico del desarrollo de los cursos y del avance programático en los centro de trabajo de la zona.

- p) Supervisar a los encargados administrativos de la zona, el desempeño de las actividades de capacitación directas, aleatorias y complementarias.
- q) Confirmar las necesidades de capacitación que deberán atenderse con los cursos fuera de programa, previamente autorizados.
- r) Vigilar que se efectúen oportunamente las supervisiones y evaluaciones de cada uno de los cursos, de acuerdo con los procedimientos establecidos.
- s) Vigilar que en los centros de trabajo, los archivos de capacitación estén organizados correctamente e integrados con el expediente de cada curso, el cual deberá contener, de acuerdo con su avance, las formas oficiales del sistema de capacitación.
- t) Supervisar la elaboración oportuna de los controles estadísticos de las actividades de capacitación, en cada centro de trabajo.
- u) Analizar los reportes de aprovechamiento y ausentismo en los cursos y, al no ser satisfactorios, sugerir a través de los comités de zona, las medidas correctivas necesarias.



- v) Supervisar que las constancias de los cursos para ascenso, sean otorgadas oportunamente y de acuerdo a las normas contractuales establecidas.
  
- w) Vigilar que en los diferentes centros de trabajo, se organicen y desarrollen los adiestramientos, de acuerdo a la Cláusula 6 del Contrato Colectivo de Trabajo en vigor y el procedimiento oficialmente establecido.
  
- x) Asesorar, cuando se requiera, a los miembros del comité, jefes de departamento, encargados administrativos, representantes sindicales y demás personas relacionadas con capacitación, sobre las actividades para el desarrollo de los Recursos Humanos de su zona.

#### **4.3.3. ORGANISMO ENCARGADO ADMINISTRATIVO DE CAPACITACION**

Conjuntamente con el jefe de centro de capacitación del Instituto Mexicano del Petróleo y el representante sindical, según corresponda, el encargado administrativo de capacitación realiza las siguientes actividades:

- a) Investigar las necesidades de capacitación, para organizar cursos que resuelvan problemas específicos en el trabajo,

utilizando las formas del primer paso del Sistema para la Capacitación en Petróleos Mexicanos.

- b) Detectar las posibilidades de impartir oportunamente los cursos programados en las juntas mensuales del comité de capacitación, para lograr el máximo cumplimiento de los programas.
  
- c) Supervisar la organización, el desarrollo y la evaluación de los cursos de su centro de trabajo, de acuerdo con los señalamientos del sistema de capacitación.
  
- d) Investigar y llevar en los cursos de capacitación, un control del ausentismo y las causas que lo originan, con la información que diariamente debe proporcionar el Instituto Mexicano del Petróleo, para reportar las ausencias a la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos.
  
- e) Investigar y supervisar, con la asesoría del instructor, durante el curso, el aprovechamiento de los participantes, para detectar las causas de las deficiencias en caso de que existan, y aplicar las acciones correctivas que incrementen los resultados positivos de la capacitación.
  
- f) Elaborar, de acuerdo con los lineamientos que se marquen a nivel central, planes, programas anuales y extraordinarios de

cursos para su centro de trabajo, empleando las formas del sistema de capacitación respectivas.

- g) Planear, programar y organizar las juntas del comité de capacitación de su centro de trabajo; proporcionar al presidente y secretario, información precisa sobre las actividades de capacitación para el correcto desarrollo de la junta; comunicando previamente por el medio más idóneo a los miembros del comité, la fecha y el lugar donde se realizará la reunión. Deberá integrar oportunamente el expediente con la documentación necesaria, y entregarla con la debida anticipación a cada una de los miembros del comité, para el desarrollo de dicha junta. Posteriormente supervisará el cumplimiento de los acuerdos tomados en las juntas basándose en las actas, las que deberá elaborar, requisitar y enviar a la gerencia de zona.
- h) Planear y programar las supervisiones de los cursos en proceso; asesorar al jefe técnico de Petróleos Mexicanos, para efectuarlas de acuerdo con los procedimientos establecidos; detectar las situaciones deficitarias que afecten el desarrollo del curso y buscar soluciones inmediatas a las mismas.
- i) Planear, programar y aplicar oportunamente las entrevistas, encuestas, supervisiones y evaluaciones, empleando el procedimiento y las formas que marca el sistema de capacitación; enviar las formas correspondientes de las

evaluaciones que se vayan realizando en los cursos, a la gerencia de zona respectiva y en el caso de las dependencias de la Zona Centro, a la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos.

- j) Organizar los eventos especiales relacionados con capacitación, para cumplir con las instrucciones emitidas por el comité local de capacitación de su centro de trabajo.
  
- k) Integrar oportunamente las formas del sistema de capacitación para programar, desarrollar y evaluar cada uno de los cursos de su centro de trabajo; organizar archivos completos y mantenerlos actualizados; abriendo un expediente para cada curso y un registro de los eventos especiales.
  
- l) Controlar en su centro de trabajo, con las formas aprobadas oficialmente, el cumplimiento del programa anual de capacitación, y hacer lo procedente con los cursos fuera de programa. Informar, a nivel central, el avance semanal y el balance mensual de las actividades de capacitación.
  
- m) Informar a la gerencia de zona con qué recursos materiales y humanos cuenta para la capacitación en su centro de trabajo. Supervisar la disponibilidad y utilización oportuna de los mismos en el desarrollo de los cursos.

- n) En todos los cursos de capacitación, supervisar la elaboración del **Reporte de la Capacitación** para cada uno de los trabajadores que participaron en el curso y hacer llegar el original al expediente personal de los mismos.
  
- o) Supervisar la elaboración y entrega de **Constancias de Habilidades Laborales**, a los trabajadores participantes aprobados en los cursos para ascenso.
  
- p) Asesorar al representante sindical de su centro de trabajo, para que las actividades de capacitación se ajusten a lo establecido en el contrato colectivo de trabajo en vigor.
  
- q) Organizar, controlar y supervisar el desarrollo de los adiestramientos solicitados por la representación sindical, siempre y cuando procedan de acuerdo con los derechos escalafonarios de los trabajadores propuestos; siguiendo el procedimiento oficial establecido, e informar al comité local de capacitación, además de consignarlo en las actas de las juntas de dicho comité.
  
- r) Mantener una comunicación constante con el supervisor de zona, para informarle acerca de las actividades de capacitación.

- s) Atender las disposiciones de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos, a través de el Departamento de Capacitación-Productividad de la misma.
- t) Participar en los eventos locales de zona y centrales que se realicen, para manejar en forma actualizada políticas, disposiciones, procedimientos e información general sobre la capacitación, para el mejor desempeño de sus funciones.
- u) Asistir a cursos, conferencias o eventos sobre capacitación, que coadyuven a su formación y desarrollo profesional.

#### **4.3.4. ORGANISMO COMISIONADO SINDICAL EN CAPACITACION**

Las funciones del Comisionado Sindical en Capacitación son:

- a) Asistir a las juntas mensuales de capacitación, proporcionado asesoría al vocal representante de la sección sindical.
- b) Intervenir ante la representación sindical de los departamentos de su centro de trabajo para facilitar la integración de la organización y desarrollo de los cursos.
- c) Colaborar con el encargado administrativo de capacitación en la aplicación de encuestas y entrevistas a los trabajadores, para

investigar necesidades de capacitación y para evaluar los resultados de los cursos.

- d) Investigar problemas de ausentismo y deserción en los cursos.
  
- e) Vigilar que se elaboren y otorguen las constancias de asistencia a los trabajadores aprobados en los cursos de capacitación para ascenso.
  
- f) Mantener una disposición personal constante para actualizar sus conocimientos y superar su desempeño en las actividades de capacitación.

Lo anterior permite un apoyo para la propuesta de un proceso de capacitación que pueda actualizar el existente en Petróleos Mexicanos.

#### **4.4. PROPUESTA DE UN PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION PARA APLICARSE EN PETROLEOS MEXICANOS.**

No cabe duda de que existe un fuerte interés por parte de Petróleos Mexicanos por impartir capacitación y adiestramiento para obtener mejores condiciones de preparación e ingreso, pero considero que el proceso administrativo que a continuación presento, debe seguirse con el fin de completar y actualizar el ya existente que funciona en Petróleos Mexicanos.

Proceso que ejemplifico a continuación retomando el gráfico que sintetiza el proceso administrativo que considero idóneo para la capacitación, como a continuación se puede observar.



**FIGURA 4.2. PROCESO ADMINISTRATIVO DE CAPACITACION**



Como se registra en el gráfico el proceso de capacitación tiene las siguientes etapas generales:

1. Planeación.
2. Organización.
3. Ejecución.
4. Evaluación.

Etapas que es necesario situar en el contexto de Petróleos Mexicanos en base a las necesidades de capacitación y la evidencia que las justifique realizando una constante planeación, esto es analizar los diversos caminos, formas de acción, estrategias, las decisiones adecuadas y las situaciones futuras.

Lo anterior se va a realizar en cuatro elementos, que son las siguientes:

- A) Planeación
- B) Organización
- C) Ejecución
- D) Evaluación

#### **A) PLANEACION**

En el primera elemento, Planeación, se llevarán a cabo las siguientes etapas:

1. Determinación de necesidades de capacitación
2. Fijación de objetivos instruccionales
3. Planes y programas
4. Presupuestos

1. Determinación de necesidades de capacitación (DNC):

Para realizar objetivamente la DNC, es necesario hacer un análisis de las situaciones deficitarias en las diferentes áreas de trabajo por medio de entrevistas, observaciones, encuestas, análisis de puestos, estadísticas, evaluación de resultados entre otros. Apoyándose en el inventario de los recursos humanos; pronósticos de los recursos humanos, objetivos, planes y programas de desarrollo a mediano y a corto plazo, programas anuales de trabajo y su cumplimiento en años anteriores, índices de ausentismo, rotación de personal, índices de accidentes, (gravedad y frecuencia), implantación de nuevos procedimientos, métodos y sistemas, volumen de tiempo extra y sus causas.

Para determinar las necesidades de capacitación, el jefe de centro de capacitación y el encargado administrativo de capacitación efectuarán entrevistas con los jefes de departamento y jefes técnicos o con quienes éstos designen, buscando la información que permite identificar plenamente las causas y los efectos que originan los problemas detectados.

El análisis de cada una de las causas y/o efectos se dará a conocer y comentará con las autoridades administrativas involucradas, para precisar la acción a seguir. Con ello se obtendrán los elementos suficientes para justificar los cursos de adiestramiento o cualquier otra actividad de capacitación.

### PLANEACION ANUAL

Los planes anuales de capacitación serán elaborados por los comités de capacitación, los jefes de centro y los encargados administrativos.

Para elaborarlos deberá iniciarse con una investigación y determinación de necesidades de capacitación en cada centro de trabajo, una vez detectadas, se elaborará la relación de los cursos solicitados, debidamente jerarquizada, y se dará preferencia a los cursos de ascenso.

Deberá contener básicamente la siguiente información:

- Nombre del curso.
- Prioridad que debe dársele en función del tipo y especialidad del mismo.
- Causas que originan la necesidad detectada y justificación del curso.
- Duración estimada en horas-capacitación.
- Número estimado de trabajadores participantes que integrarán el grupo.

- Tipo de curso (dentro de jornada, fuera de jornada, a tiempo completo o en centro especializado de capacitación).
- Instructor probable.
- Las observaciones de carácter especial para cada curso solicitado.

La cantidad de cursos incluidos en los planes anuales, deberá ser aproximado al promedio de cursos impartidos en los dos años anteriores.

Los planes anuales de capacitación de cada centro de trabajo deberán elaborarse durante el mes de septiembre de el año inmediato anterior a su aplicación.

Una copia de los planes de cada centro de trabajo será enviada, a más tardar en los últimos días del mes de octubre, a la Subgerencia de Recursos Humanos y otra a la Subdirección de Capacitación del Instituto Mexicano del Petróleo.

Una vez reunidos los planes anuales de todos los centros de trabajo, se revisarán a nivel central para determinar, en función de los recursos humanos, materiales y financieros disponibles, el número de cursos que integrarán la programación anual, previo acuerdo con las gerencias de rama.

## PROGRAMACION ANUAL

Con base en los planes anuales aprobados, se elaborará el programa regular anual.

Copia del programa elaborado será enviada durante el mes de diciembre a las diferentes entidades involucradas.

Como parte fundamental de la programación anual y para los efectos de control, a nivel centro de trabajo, es conveniente elaborar un cronograma de los cursos programados para los doce meses de año. Lo anterior permitirá integrar, con la debida anticipación, los elementos del expediente de organización de cada uno de los cursos.

### a) PROGRAMACION MENSUAL (AJUSTES A LA PROGRAMACION ANUAL)

En las reuniones mensuales de los comités de capacitación, deberán revisarse los cursos programados para el mes siguiente al de la reunión que se está desarrollando, con la información que contiene la forma "reprogramación mensual". Con base en lo anterior, se precisarán los cursos que se iniciarán al mes siguiente, ajustándose en su caso, la programación mensual.

## b) CURSOS FUERA DE PROGRAMA

Este tipo de programación se realizará en función de las solicitudes extraordinarias que los jefes de departamento presenten a los comités de capacitación, que no estén incluidas en los programas anuales de capacitación del centro de trabajo.

Los cursos se organizarán para resolver una necesidad de capacitación específica e inmediata y justificadamente imprescindible.

Aprobada la solicitud y previo análisis de las posibilidades de impartirlo se autorizará su ejecución.

## c) CURSOS EN CENTROS ESPECIALIZADOS DE CAPACITACION (CEC)

De común acuerdo con la Subdirección de Capacitación del Instituto Mexicano del Petróleo se organizarán otros cursos de capacitación especialmente diseñados independientemente de la Programación Regular Anual, de cursos de capacitación.

Estos cursos a los que asistirán trabajadores de todo el sistema petrolero tendrán como finalidad lograr en los participantes, el perfeccionamiento de los conocimientos teóricos y de las habilidades prácticas, así como propiciar un intercambio de experiencias y un mejoramiento de las actitudes, que indudablemente redundarán en un

incremento de la productividad en la empresa. Dichos eventos identificados como cursos en centros especializados de capacitación (CEC) para su programación, desarrollo y control se efectuarán de acuerdo con el siguiente procedimiento:

La Gerencia Corporativa de Recursos Humanos, a través de su Departamento de Capacitación-Productividad vigilará que los candidatos de los diferentes centros de oficina tengan, además de la categoría, conocimientos y habilidades semejantes para integrar grupos homogéneos.

Formados los grupos se efectuará, de común acuerdo con la Subdirección de Capacitación del Instituto Mexicano de el Petróleo, la programación anual de los cursos en los centros especializados.

Diez días antes de la iniciación programada para cada curso, deberá confirmarse la fecha al comité de zona y a los jefes de personal de los centros de trabajo que presentaron candidatos, para que el comité local de capacitación rectifique la participación de dichos trabajadores.

Los participantes en su centro de trabajo recibirán orientaciones del jefe del departamento de personal respecto a hospedaje, servicio médico, etcétera, en el centro especializado de capacitación al que asistirán.

Durante el curso se harán las supervisiones necesarias por el encargado administrativo de capacitación y el jefe del centro de

capacitación, para mejorar oportunamente las situaciones deficitarias que se observen.

Al terminar el curso, personal del centro de capacitación elaborará el **reporte de la capacitación del trabajador** con los datos de las evaluaciones correspondientes.

En la clausura del curso se entregará a cada trabajador participante, una forma en donde previamente deberá anotar el nombre del representante del Departamento de Capacitación-Productividad, las situaciones específicas de la comisión, dándola por terminada. Durante los 30 días posteriores a la terminación del curso, cada trabajador participante, ya en su centro de trabajo y en coordinación con el encargado administrativo de capacitación, presentará un informe de sus experiencias, opiniones y aplicación en el trabajo de la capacitación recibida.

La información anterior se dará a conocer al Departamento de Capacitación-Productividad, para que según los informes recabados proponga los ajustes convenientes en los futuros cursos similares que se organicen.

## 2. Fijación de objetivos

Cabe recordar que los objetivos son las herramientas que nos ayudan para indicar cuáles son los resultados o fines que pretende lograr la empresa en un tiempo determinado y a la vez nos marca la pauta de



hacia dónde debemos encaminar nuestro esfuerzos y recursos disponibles en ese momento.

Así que una vez determinadas las necesidades de capacitación, con base en el objetivo fundamental del área laboral y las metas establecidas para el curso por la unidad de trabajo, se procederá a especificar los objetivos del mismo y a redactarlos en términos de conducta.

La redacción deberá ser sencilla, clara y precisa, además de proponer resultados tangibles, prácticos y concretos.

Los objetivos bien redactados servirán de base para la evaluación al final del curso y darán como resultado que el trabajador conozca oportunamente y con precisión lo que obtendrá durante el desarrollo de la capacitación que se le proporcionará.

Antes de desarrollar un curso de capacitación, es necesario establecer claramente los objetivos que desean alcanzarse.

Una redacción adecuada de los objetivos es la base para cualquier actividad posterior, ya que de éstos dependerá:

- la estructura del contenido.
- los procedimientos.
- el uso del material didáctico.
- la evaluación durante y al final del curso.

Se debe entender por una redacción, una forma de expresar la conducta que se espera de los capacitandos al terminar el curso. Para lo cual se requiere:

- a) determinar las necesidades de capacitación.
- b) elaborar la relación de actividades del puesto para el cual se capacitará a los trabajadores.
- c) conocer los requerimientos de los trabajadores participantes, respecto a las actividades anteriores.
- d) verificar que los objetivos instruccionales incluyan todas las actividades enunciadas.

Para los objetivos entonces, se debe redactar para los temas y prácticas fundamentales su objetivo correspondiente, considerando en su estructura los siguientes aspectos:

- **Presentación.** Con éstos objetivos se pretende que los trabajadores participantes sientan de manera personal, lo que lograrán en el curso de capacitación.
- **Formas de conducta.** Se definen como cualquier actividad verificable, manifestada por los trabajadores participantes.

### 3. Programas

Considero conveniente que para determinar la secuencia de las actividades que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, se proceda a estructurar el programa de capacitación, el cual debe contener:

- Políticas.
- Contenido de el programa de capacitación.
- Programa de actividades.
- Determinación de la duración y horario de el programa.
- Selección de técnicas.
- Recursos didácticos de apoyo.

El contenido de el programa dependerá principalmente de la identificación de las necesidades de capacitación, ya que el objetivo primordial de que se efectúe un programa de capacitación es el que los participantes la consideren como parte de su trabajo diario, trabajando con mayor gusto y confianza en sus labores cotidianas en beneficio tanto de Petróleos Mexicanos como de sus empleados.

### 4. Presupuestos

Es de suma importancia formular los presupuestos en forma cuidadosa y realista. Los presupuestos se aplicarán a determinado

periodo y se segregan para cada área, con el apoyo de la Gerencia Corporativa de Recursos Financieros.

## **B) ORGANIZACION**

En ésta segunda etapa, Organización, se establecerá la disposición y correlación de los planes y los programas para lograr los objetivos, proveyendo la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los eventos.

Se enlistarán y definirán los recursos materiales, técnicos y humanos necesarios para el desarrollo de el curso con el fin de integrarlos, para poner en marcha las decisiones establecidas en la determinación de necesidades de capacitación.

Se especificará en forma definitiva las condiciones debiendo prevalecer durante el desarrollo de el evento, para posteriormente pasar a la etapa de Ejecución, en donde se desarrollará y controlará el resultado de los pasos anteriores.

## **C) EJECUCION**

Se procede a la impartición del curso, coordinando el esfuerzo común de las personas involucradas con el proceso de capacitación, para alcanzar los objetivos de la Institución.

Durante el desarrollo del curso se vigilará la asiduidad de los trabajadores participantes con el registro correspondiente. Las ausencias serán reportadas el mismo día en que se susciten a la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos, para efectuar las investigaciones que determinen las causas.

Es importante el control oportuno de las altas oficiales de los trabajadores, así como las bajas que en los términos del contrato colectivo de trabajo, deban registrarse.

Igualmente, deberá vigilarse el desempeño del instructor, las condiciones materiales, el avance de los temas según el cronograma previsto, tanto en la teoría como en la práctica; el cumplimiento gradual de los objetivos instruccionales y la oportuna aplicación de las evaluaciones.

Una vez terminado el curso, es responsabilidad del encargado administrativo y del jefe de centro, concluir el **Reporte de la Capacitación del Trabajador, la Constancia de Habilidades Laborales**, cuando se trate de un curso ascenso o la constancia de asistencia, cuando previamente haya sido solicitada por las autoridades de Petróleos Mexicanos.

El último elemento del proceso propuesto es la evaluación de la cual hablaré en el siguiente inciso.

## **D) EVALUACION**

Consiste en comparar cualitativamente los objetivos propuestos con los resultados obtenidos y cuantitativamente las metas preestablecidas en dichos objetivos en su grado de cumplimiento.

Esta evaluación se enfocará a:

- El sistema de capacitación.
- El personal capacitado.

Asimismo, para evaluar el sistema de capacitación se deberán contemplar dos niveles básicos:

1. A nivel Micro, cuando se evalúan individualmente todos y cada uno de los cursos que se imparten en los diferentes centros de trabajo, y,
2. A nivel Macro, cuando se evalúa la función capacitación, para conocer el grado de cumplimiento de los factores que se relacionan directamente con los objetivos y las políticas que sobre capacitación tienen Petróleos Mexicanos y el Instituto Mexicano del Petróleo.

Para realizar la evaluación a nivel Micro, se deberán establecer tres momentos: antes de iniciar el curso, durante su desarrollo y después de terminado.

En el PRIMER momento, se evaluarán todas las actividades de planeación y organización del curso desarrolladas para su iniciación.

En el SEGUNDO momento, se evaluarán las actividades efectuadas durante el desarrollo del curso, desde su iniciación hasta el día de su terminación.

En el TERCER momento, se evaluarán los resultados obtenidos en el trabajo con la capacitación impartida. Dicha evaluación se efectuará entre los 30 y 90 días posteriores a la terminación del curso, aplicando en primera instancia, una encuesta a los trabajadores aprobados, de acuerdo con el procedimiento oficialmente establecido, registrando y complementando los resultados obtenidos.

Los datos que permitirán evaluar los cursos, se obtienen a través de entrevistas, encuestas, cuestionarios y pruebas que se hacen, tanto a los trabajadores participantes como a los jefes mediatos e inmediatos que hayan intervenido en los tres elementos iniciales del sistema.

Es de importancia que los encargados administrativos de capacitación y los jefes de centro de capacitación, que son los responsables de estas labores, cuenten con el apoyo y cooperación del personal de Petróleos Mexicanos y del IMP, directamente relacionados con el curso por evaluar, a fin de que la información sea fidedigna en beneficio de la capacitación.

Como resultado de todo lo anterior, se genera el reporte de la evaluación total del curso, documento oficial que se entregará al comité de capacitación, para que conozca los resultados finales de cada uno de los cursos impartidos en su centro de trabajo.

Así, se espera que mediante las acciones de capacitación y desarrollo establecidas en este sistema, el personal profesional de Petróleos Mexicanos adquiera los conocimientos y aptitudes necesarios para lograr el mejor aprovechamiento de los recursos puestos a su disposición; buscando además, que obtengan conocimientos en aquellos aspectos que propicien un cambio conductual, orientado a mantener equilibrados sus objetivos personales con los de la Institución.



## CONCLUSIONES

Esta investigación, se ha desarrollado bajo el fundamento teórico de lo que considero la modernización de la capacitación, relacionando este aspecto con el proceso administrativo.

En tal medida, fundamento a partir de tres capítulos teóricos y uno práctico lo que considero relevante sobre el tema, en los tres primeros proporcioné: las generalidades de los recursos humanos, la capacitación y el proceso administrativo de la capacitación. En relación al cuarto capítulo desarrollé la propuesta que consideré importante y que sustenta la hipótesis central de esta investigación, propuesta que se vió proyectada en una paraestatal, en específico en el área de Recursos Humanos de Petróleos Mexicanos, destacando esta propuesta en cuanto al proceso de capacitación, en especial a la relación de éste con la superación personal y organizacional.

Ahora bien, las directrices resultantes en el desarrollo capitular fueron:

- a) Establecer la importancia de los Recursos Humanos en una organización en donde se destaca que los Recursos Humanos ocupan un importante papel dentro de una organización. Ya que los Recursos Humanos son capaces de mejorar y perfeccionar el trabajo que se realiza con los demás recursos por las características que poseen.

Han habido empresas en donde los recursos financieros se encuentran en primer plano y en segundo los Recursos Humanos, pero sucede que la mayoría de esas empresas fracasan puesto que olvidan que el personal es tan importante como las utilidades.

- b) Asimismo, en base a Münch Galindo, Fernández Arena, Isaac Guzmán, Koontz O'Donnell y Buchefe establecí que la administración de estos recursos es la maximización de los mismos a partir de un proceso de planeación, organización, integración, dirección y control para desarrollar las potencialidades de los empleados de tal manera que de su trabajo se derive el máximo de satisfacciones y aporte sus mejores esfuerzos a la organización.
  
- c) Establecer las condiciones funcionales del departamento de Administración de Recursos Humanos como son: Contratación y empleo, capacitación y desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales, servicios y prestaciones, higiene y seguridad industrial, planeación de Recursos Humanos, en donde consideré que sería conveniente que las propias instituciones fomenten una formación profesional integral acorde con los retos que exige la modernización en cuanto a la superación y desarrollo de cada individuo que labora, y los cambios económicos, fiscales y tecnológicos que a cada una de éstas organizaciones afecte.

La formación profesional integral a la que me refiero debe seguir el proceso administrativo, y ese proceso debe prestar primordial atención a los Recursos Humanos. Es decir, en todo tipo de organización se deben desempeñar las actividades de planeación, organización, integración, dirección y control para determinar y alcanzar los objetivos.

Esto se logrará con el empleo del personal y el uso de otros recursos, pero considero que desde el principio se deben seleccionar subordinados eficaces, crear buenas comunicaciones, delegar permitiendo que los subordinados decidan asuntos dentro de sus respectivas áreas de trabajo, esforzarse por lograr relaciones interpersonales efectivas y minimizar los conflictos entre los miembros del grupo, aprender a hablar y escuchar con efectividad, fijar estándares elevados o niveles propuestos de logro, ver las situaciones desde el punto de vista de la otra persona, llegar a ser efectivo en la toma de decisiones, adoptar una actitud interrogante para descubrir y utilizar nuevas ideas, dedicar tiempo a los asuntos de verdadera importancia, planear y seguir los programas, cerciorarse que cada miembro del grupo esté asignado al trabajo mejor adaptado para esa persona, fomentar que los miembros asuman responsabilidades, controlar para que los resultados obtenidos sean satisfactorios, autoevaluarse y aumentar los conocimientos.

- d) ¿Como lograr lo anterior? Pregunta que me llevó a establecer un vínculo entre la relación de los Recursos Humanos y la capacitación, definiendo a ésta última como la actividad que consiste en desarrollar las aptitudes del trabajador con el

propósito de prepararlo para que desempeñe eficientemente un puesto de trabajo, así logré diferenciarla de adiestramiento al cual considero como función complementaria del punto anterior. Esto me permitió generar la siguiente idea: Puesto que la capacitación de hoy, además de preparar al trabajador para que desempeñe eficientemente un puesto de trabajo, se dirige al mejoramiento de la calidad de los Recursos Humanos valiéndose de todos los medios que le conduzcan al incremento de conocimientos, desarrollo de habilidades y aptitudes, así como el cambio de actitudes en cada uno de los individuos que conforman la empresa.

Hasta la fecha hay aún empresas que ven todavía a la capacitación como una carga legal que tienen que cumplir, desconociendo los beneficios que ésta les proporciona. Y las empresas que cuentan con un departamento de capacitación muchas veces carecen de las líneas o caminos adecuados que se habrán de seguir en todo el proceso mismo de la capacitación.

De donde se desprende la importancia de la capacitación, el marco legal de la misma, el cual establecí en base a la Constitución Política, la Ley Federal del Trabajo, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (aspectos que desarrollé en el capítulo II).

- e) En base al contexto legal y teórico de la capacitación considero que la capacitación es un proceso de enseñanza aprendizaje orientado a generar o modificar el comportamiento del personal,

implicando adicionalmente a la ejecución de los cursos, seminarios u otra modalidad, actividades preliminares (planeación) y actividades posteriores (evaluación) logrando el trabajador una autosatisfacción como resultado de su esfuerzo. Esto es la capacitación se identifica con el "saber como hacer".

- f) Toda capacitación comienza en su etapa de planeación con el proceso administrativo de capacitación, el proceso administrativo de capacitación expuesto en el capítulo III, sirve como guía para los encargados de llevar la capacitación en organizaciones. Cabe resaltar que el departamento de capacitación tiene que funcionar en base a los sistemas y procedimientos propios al tipo de organización, y para que éste departamento funcione adecuadamente se le debe poner especial interés al personal mismo del departamento de capacitación, pues éste personal debe estar preparado puesto que la capacitación es una función eminentemente técnica y humana que requiere de diagnóstico, de diseño, de estrategias y de capacidad para generar el cambio conductual y el cambio organizacional.

Este proceso administrativo de capacitación comienza con la determinación de necesidades de capacitación (DNC), y con los objetivos que deben ser la base y motivo en sí de capacitar, posteriormente se deben elaborar los planes y programas que implican la integración de los objetivos previamente diseñados tomando en cuenta presupuestos . Se establece entonces la estructura organizacional que soporta al sistema

de capacitación para realizar las actividades y alcanzar los objetivos mientras que se proyectan y mantienen las funciones en sistemas y procedimientos.

Y dependiendo de la magnitud y complejidad tecnológica de las necesidades de la empresa se integrarán a las personas idóneas para participar en la planeación, diseño y conducción de los programas reuniendo todos los elementos materiales posibles a utilizar.

Para que al llegar a lo que se conoce como ejecución se encamine lo que va del proceso al logro de la armonía contratando los servicios necesarios, desarrollando los programas, coordinando los eventos al mismo tiempo en que se llevan mecanismos de control administrativo y presupuestal.

Este proceso administrativo de la capacitación cierra con la evaluación, tanto del sistema de capacitación como del personal capacitado. Midiendo y corrigiendo todas las intervenciones para asegurar que los hechos se ajusten a los planes llevando un seguimiento del sistema con el fin de conocer los cambios de conducta esperados después de los cursos impartidos, para posteriormente realizar las adaptaciones y ajustes al sistema para alcanzar los objetivos.

- g) El proceso enunciado logra responder la serie de interrogantes que Terry plantea en cuanto al proceso administrativo, esto es: la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control; elementos que desarrollé en el contenido de la

investigación, así como la relación de éstos con el departamento de Recursos Humanos de lo cual logré destacar el Proceso Administrativo de la Capacitación.

h) El proceso administrativo de la capacitación como se registra en la figura 3.1. en donde establezco el orden de:

- Planeación.
- Organización.
- Ejecución.
- Evaluación.

Ya que considero que este proceso puede ser aplicado en cualquier departamento con el objeto de que dicha capacitación actualice la información manejada e incremente el nivel de superación integral.

El proceso enunciado muestra un enfoque moderno sobre la capacitación por lo que considero que éste logre resaltar la forma de superación personal y organizacional referente al tema problema de mi investigación, con lo cual la primera parte de mi hipótesis central, que dice: Si la modernización del proceso de capacitación se propone a un departamento de capacitación a través de la aplicación de un proceso administrativo y esto permite integrar la superación en la formación y desarrollo de los recursos humanos, por lo tanto el personal presentará un cambio en la actitud-cooperación con la empresa, luego entonces a mayor modernización del proceso de capacitación en un departamento de capacitación a través de su proceso administrativo mayor integración en

la superación de la formación y desarrollo de los Recursos Humanos, se ve comprobada.

En relación a la segunda parte, esto es, la propuesta de esta investigación es necesario profundizar en el conocimiento de las premisas que establecí en el caso práctico de ésta investigación, las cuales se refieren a una paraestatal, la cual defino como empresa descentralizada del Gobierno Federal.

Esta definición me permitió abordar el caso práctico tomando como tal la situación del Departamento de Capacitación de Personal Profesional regida por la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos de Petróleos Mexicanos.

Así a nivel diacrónico retomé la información del Manual de Procedimientos para la capacitación en Petróleos Mexicanos destacando que éste reúne: desde los fundamentos legales y contractuales en que se basa, los organismos que intervienen en su planeación y desarrollo hasta los procesos evaluatorios para conocer los resultados de los cursos impartidos y su repercusión en el desempeño de las labores de los trabajadores capacitados. Destaqué sus objetivos en cuanto a sistematizar, delimitar, optimizar y uniformar las actividades relacionadas con el proceso de la capacitación, describiendo las políticas contenidas en ese Manual de Procedimientos.



Lo anterior me llevó a situar la ubicación de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos de Petróleos Mexicanos así como las funciones a realizar de éste (ver organigrama del área de capacitación en Petróleos Mexicanos, figura 4.1.)

En lo referente a la capacitación me enfoqué al Departamento de Capacitación-Productividad así como a sus funciones, dando a notar que estas funciones están determinadas a partir de la intervención de los siguientes organismos: Comisión Nacional Mixta de Capacitación, Organismo Supervisor de Capacitación de Zona, Organismo Encargado Administrativo de Capacitación y Organismo Comisionado Sindical en Capacitación. Organismos que desglosé en cuanto a sus funciones y actividades ya que éstas me permitieron conocer el tipo de proceso administrativo en torno a la capacitación que se lleva a cabo en Petróleos Mexicanos, con lo cual considero establecí el formato administrativo que me permitió fundamentar la propuesta que considero puede optimizar la integración, superación en la formación, y desarrollo de los recursos humanos, propuesta que en lo fundamental presenta una relación con la Determinación de las Necesidades de Capacitación (DNC), que he expuesto en el capítulo III.

Lo anterior me permite comprobar la solución establecida en la hipótesis central de ésta investigación la cual dice: Si la modernización del proceso de capacitación se propone a un departamento de capacitación a través de la aplicación de un proceso administrativo y esto permite integrar la superación en la formación, y desarrollo de los Recursos Humanos, por lo tanto el personal presentará un cambio en la

actitud-cooperación con la empresa, luego entonces a mayor modernización del proceso de capacitación en un departamento de capacitación a través de su proceso administrativo mayor integración en la superación de la formación y desarrollo de los recursos humanos. De donde se desprende que el objetivo general de la investigación se comprobó ya que mostré la necesidad de modernizar la capacitación a través del proceso administrativo de capacitación para lograr el máximo rendimiento posible en el trabajo. Como objetivo particular, coadyuvar a la superación en la formación y desarrollo de los Recursos Humanos a través del proceso administrativo de la capacitación. Y como objetivo específico, propuse un proceso administrativo de capacitación, para que con su desarrollo se logre una mayor superación personal y organizacional. Así en ésta investigación los métodos implementados fueron: analítico, sintético, deductivo y analógico. Los cuales permitieron desarrollar y establecer como técnicas de la misma: análisis de contenido, elaboración de fichas bibliográficas.

En donde logré establecer un conocimiento sobre la actual situación sobre la capacitación de la paraestatal de Petróleos Mexicanos, llegando a las conclusiones que he enunciado dentro de la delimitación teórica que mencione en la introducción de esta investigación. A continuación enuncio las recomendaciones que se derivaron del fruto obtenido.

## RECOMENDACIONES

Partiendo de las conclusiones que he presentado, considero necesario establecer una serie de ideas que le permitan al lector y/o estudioso del tema de los Recursos Humanos en empresas paraestatales, llegar a un conocimiento que le permita tener una comprensión sobre el mismo bajo las condiciones que establece la propia paraestatal. En tal medida, me es necesario indicar a continuación las ideas enunciadas a lo largo de la investigación y que puedo clasificar en:

Aspectos de interés para el estudioso que busca una formación académica en profundidad. Sobre este aspecto es necesario que tome en cuenta en las dimensiones que postula el proceso administrativo aplicable en la capacitación, aquellos aspectos del factor humano que se encuentran en constante interrelación con el medio laboral, los cuales considero se ubican en tres grandes áreas como son:

La psicológica (intelectual, perceptivo, personalidad), la social-cultural (ideología, estatus, rol), el lugar que ocupa el sujeto en la misma y la forma en que este se relaciona con su aspecto psicológico, de donde se desprende el tercer aspecto, es decir el económico, que determina la calidad de vida de un sujeto dentro de un contexto empresarial por lo tanto la forma en que esta sujeto interpreta su existencia acorde o no con la filosofía de la empresa.

Estas tres dimensiones considero importante integrarlas en todo análisis de los Recursos Humanos especialmente como marco en el título de esta investigación se presenta una relación directa con la superación personal y organizacional, superación que en el marco de la capacitación he considerado que el sujeto puede llegar a tener dentro de el contexto empresarial, en la medida en que nosotros como administradores apliquemos la innovación del proceso de capacitación en cuanto al proceso administrativo. Por otro lado en cuanto al contexto empresarial es necesario resaltar que el proceso administrativo de la capacitación no tiene grandes variaciones en forma, pero sí considero que en cuanto a la interpretación de éste así como de sus objetivos, es necesario que el estudioso tenga una constante dinámica de conocimiento que le permita aplicar en la medida de lo posible aquellas condiciones que le permiten mediante su intervención facilitar la construcción de esa calidad de vida que constantemente determina la sociedad con el grupo a un individuo ó sujeto, exigencias generadas por el avance tecnológico pero no necesariamente por el avance institucional. Esto es, que se produzca un desfase entre la interpretación que tiene la Institución y la organización de las necesidades humanas y tecnológicas que determinan al sujeto que nosotros como administradores tratamos de incorporar en sus diferentes dimensiones a una empresa, así para el empresario al igual que para el profesional de la capacitación recomiendo una constante revisión y actualización sobre los avances que se tienen en la misma área de trabajo.

Se de antemano que la poca experiencia laboral puede plantear limitantes en mis recomendaciones , más sin embargo considero que

éstas son el fruto de un año de investigación organizada y sistematizada y que tal vez tengan en su origen una cercanía con la realidad laboral.

## **APENDICE:**

### **Marco Teórico de la investigación**

#### **NOMBRE DE LA INVESTIGACION:**

**LA MODERNIZACION DE LA CAPACITACION A TRAVES DE SU PROCESO ADMINISTRATIVO COMO FACTOR QUE PROVOCA SUPERACION PERSONAL Y ORGANIZACIONAL.**

#### **VARIABLE INDEPENDIENTE:**

- La modernización de la capacitación a través de su proceso administrativo.

#### **VARIABLE DEPENDIENTE:**

1. como factor que provoca superación personal
2. y organizacional.

#### **IMPORTANCIA SOCIAL:**

Al recibir el personal capacitación actualizada sentirán una mayor seguridad y crecerán en superación obteniendo un mejor desarrollo en las actividades que desempeñan, permitiendo establecer un beneficio tanto para el trabajador como para la empresa en la medida que facilita la

difusión del proceso administrativo de capacitación acorde a la realidad tecnológica humana de una organización social.

### **IMPORTANCIA TEORICA:**

Brindar una observación sobre el avance que presenta la capacitación en el ámbito de la licenciatura en administración, así como la serie de cambios técnicos que requiere la actualización de la capacitación, en tal medida la integran una visión general del presente y futuro de la capacitación en la administración.

### **HIPOTESIS ALTERNAS:**

1. Si en una organización se da capacitación sin actualizar, por lo tanto existe la posibilidad de difundir información obsoleta para el trabajador, luego entonces al implantar un proceso administrativo de capacitación se le podrá proporcionar información actualizada, disminuyendo con esto lo obsoleto de la información proporcionada.
2. Si la modernización de la capacitación se enfoca a la constante superación en la formación y desarrollo de los recursos humanos, por lo tanto se facilita el talento y creatividad del factor humano, luego entonces si la capacitación se enfoca a la constante superación en la formación y desarrollo de los recursos humanos será más fácil el talento y creatividad del factor humano.

3. Si se determinan las necesidades reales de capacitación, por lo tanto se podrán disminuir o eliminar los problemas existentes, luego entonces al determinar las necesidades reales de capacitación se puede buscar la manera de disminuir o eliminar los problemas existentes logrando una mayor superación personal y organizacional.

## **HIPOTESIS CENTRAL**

Si la modernización del proceso de capacitación se propone a un departamento de capacitación a través de la aplicación de un proceso administrativo y esto permite integrar la superación en la formación y desarrollo de los recursos humanos, por lo tanto el personal presentará un cambio en la actitud-cooperación con la empresa, luego entonces a mayor modernización del proceso de capacitación en un departamento de capacitación a través de su proceso administrativo mayor integración en la superación de la formación y desarrollo de los recursos humanos.

## **HIPOTESIS NULA:**

Si la modernización del proceso de capacitación se propone a un departamento de capacitación a través de la aplicación de un proceso administrativo y esto no permite integrar la superación en la formación y desarrollo de los recursos humanos, por lo tanto el personal no presentará un cambio en la actitud-cooperación con la empresa, luego entonces a mayor modernización del proceso de capacitación en un departamento de capacitación a través de su proceso administrativo no



hay mayor integración en la superación de la formación y desarrollo de los recursos humanos ni el personal presentará un cambio actitud-cooperación con la empresa.

**OBJETIVO GENERAL:**

Lograr determinar las necesidades reales de capacitación existentes, para llevar a cabo un adecuado proceso administrativo de capacitación, logrando mayor superación personal y organizacional.

**OBJETIVO PARTICULAR:**

Coadyuvar a la superación en la formación y desarrollo de los recursos humanos a través del proceso administrativo de la capacitación.

**OBJETIVO ESPECIFICO:**

Mostrar la necesidad de modernizar la capacitación a través del proceso administrativo de capacitación, para lograr el máximo rendimiento posible en el trabajo.

**METODOS DE INVESTIGACION:**

Método Científico:

1. Analítico.
2. Sintético.

3. Deductivo.

4. Analógico.

**OBJETO DE ESTUDIO:**

Conceptual complejo.

**TECNICAS DE RECOPIACION DE DATOS:**

Investigación Documental.

**UBICACION:**

México, D.F. de Febrero de 1993 a Abril de 1994.

**UBICACION ESPACIAL:**

La biblioteca del Instituto Tecnológico Autónomo de México

La biblioteca de la Universidad Latinoamericana

La biblioteca de Petróleos Mexicanos

**PETROLEOS MEXICANOS**

La Subdirección Técnica Administrativa

**EI INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO**

La biblioteca de la Universidad Nacional Autónoma de México

Centro de Información Científica y Humanista de la Universidad Nacional

Autónoma de México.

## **LIMITANTES DE LA INVESTIGACION:**

El desarrollo de ésta investigación presenta como limitantes: acceso a información del área de capacitación en la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos en Petróleos Mexicanos, tiempo disponible para elaborar la investigación, facilidad para obtener información documental.

Limitantes que al ser superadas permitieron establecer como contenido de la investigación: Las generalidades de los Recursos Humanos, La Capacitación, y El Proceso Administrativo de la Capacitación y un caso práctico.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- 1     ARIAS Galicia, Fernando.  
      Administración de Recursos Humanos.  
      México, Editorial Trillas, 1976.
  
- 2     BRAVO Jiménez, Manuel.  
      ARMO, ST Y PS-CTM.  
      México, 1978.
  
- 3     CANONICI, Aldo.  
      Personal.  
      Bilbao, Deusto, Biblioteca DEUSTO de Dirección y Organización,  
      Vol. 3, 1973.
  
- 4     CRAIG L., Robert / BITTEL R., Lester.  
      Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal.  
      México, Editorial Diana, 1990.
  
- 5     CHAN Carmen, Diana.  
      Definiciones proporcionadas en la materia de Administración de  
      Personal.  
      Universidad Latinoamericana, 5to. Semestre.

- 6 HARRIS, Jeff O.  
Administración de Recursos Humanos.  
México, Editorial Musa, 1990.
- 7 KOONTZ, Harold / WEIHRICH, Heinz.  
Administración.  
México, Editorial Mc. Graw Hill, 1990.
- 8 Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.  
Editorial PAC, 1988.
- 9 MENDIOLA, Ma. de Lourdes.  
Criterios para Seleccionar Cursos y Programas de Capacitación y  
Adiestramiento.  
México, CENAPRO, 1982.
- 10 MENDOZA Nuñez, Alejandro.  
Manual para determinar Necesidades de Capacitación.  
México, Editorial Trillas, 3ra. Edición, 1991.
- 11 MUNCH G., Lourdes/GARCIA M., José.  
Fundamentos de Administración.  
México, Editorial Trillas, 1992.
- 12 Nueva Ley Federal del Trabajo.  
México, Editorial Olguín S.A. DE C.V., 9na. Edición, 1990.

- 13 OXFORD ENGLISH DICTIONARY.
- 14 PEREZ Amieva, Fernando.  
Excélsior.  
Diario.  
México, D.F., Septiembre 1992.
- 15 PINTO Villatoro, Roberto.  
Proceso de Capacitación.  
México, Editorial Diana. portada, 1990.
- 16 RABASA Emilio, O/CABALLERO, Gloria.  
Mexicano esta es tu Constitución.  
México, Cámara de Diputados, 1982.
- 17 RANDOM HOUSE DICTIONARY OF THE ENGLISH LANGUAGE.
- 18 SILICEO Aguilar, Alfonso.  
Capacitación y Desarrollo Personal.  
México, Editorial Limusa, 2da. Edición, 1982.
- 19 TAXIOMARA, Alma Margarita.  
Un Estudio de Programas de Reforzamiento Aplicado a un Operario Mexicano.  
México, Tesis UNAM, 1975.

- 20 TERRY, George.  
Principios de Administración.  
México, Editorial CECSA, 1990.
- 21 THORNTON H., John/William.  
Capacitación.  
México, Editorial Centro Regional de Ayuda Técnica, 1960.
- 22 Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.  
(UCECA).  
Guía Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación y  
Adiestramiento en la Pequeña y Mediana Empresa.  
México, Editorial Popular de los Trabajadores, Serie Técnica, No.  
1, 1979.

## INDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA</b>	<b>TITULO</b>	<b>PAGINA</b>
Figura 3.1	Proceso Administrativo de Capacitación.	72
Figura 4.1	Organigrama de la Dirección Corporativa de Administración en Petróleos Mexicanos.	105
Figura 4.2	Proceso Administrativo de Capacitación.	123