

UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.  
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO

872702  
7  
ceja

Escuela Superior de Administración y Contaduría



" LA CAPACITACION, HERRAMIENTA  
FUNDAMENTAL PARA EL DESEMPEÑO  
DEL TRABAJADOR "

SEMINARIO DE INVESTIGACION  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
Licenciado en Administración

PRESENTA:

JORGE MAGAÑA MAGAÑA

ASESOR: LIC. SALVADOR R. CASTREJON AYALA

URUAPAN, MICHOACAN, 1995.

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.

## DEDICATORIAS

### A DIOS:

Por el don de la vida que haz puesto en mi.

Por todo el amor que derramas en tu hijo.

### A MIS PADRES:

#### JORGE Y TERESA

Por su verdadero ejemplo, su apoyo en todo momento para ser un hombre de bien.

Por el cuidado y amor que siempre me han brindado.

Por esta herencia tan valiosa que es el estudio.

Por la dicha de tenerlos conmigo hoy que llego a esta etapa de la vida.

### A MIS HERMANOS:

Alejandra, Marisela,

Beatriz, Teresa y Mariano.

Por que a pesar de los momentos de enojos. Han

sido mayores las alegrías compartidas.

Por la ayuda y apoyo que como estudiante recibí.

**A MIS PADRINOS:**

**JOSE Y ANA MARIA**

Por brindarme su ayuda incondicional

y los consejos siempre oportunos.

**A AMIGOS Y COMPANEROS:**

Por tenderme su mano desinteresadamente.

Por compartir momentos agradables en una

dé las etapas mas maravillosas como estudiante.

**AL C. LIC. S. RAUL CASTREJON AYALA:**

Por la colaboración y disponibilidad para la

realización de este trabajo.

**A MIS MAESTROS:**

Por el interés para que en su cátedra

recibiera siempre las enseñanzas.

**A LA UNIVERSIDAD DON VASCO:**

**Por abrimme sus puertas y preocuparse por  
forjar hombres con grandes ideales.**

## INDICE

Pág.

### INTRODUCCION

#### CAPITULO 1

##### CONCEPTOS

1.1	El concepto de la administración.....	1
1.2	Importancia de la administración.....	5
1.3	Corrientes o escuelas de la administración.....	8
1.4	El proceso administrativo.....	37

#### CAPITULO 2

##### CAPACITACION

2.1	Concepto.....	54
2.2	Importancia.....	58
2.3	Tipos de Capacitación.....	60
2.3.1	Capacitación individual.....	60
2.3.2	Capacitación colectiva.....	61

2.3.3	Capacitación inductiva.....	61
2.3.4	Capacitación interna.....	61
2.3.5	Capacitación externa.....	62
2.4	Proceso de capacitación.....	63
2.4.1	Diagnóstico de la situación actual.....	63
2.4.2	Definir el perfil de excelencia.....	64
2.4.3	Comparación del diagnóstico y perfil de excelencia.....	64
2.4.4	Análisis de opciones.....	65
2.4.5	Definición de objetivos.....	66
2.4.6	Proyecto del programa de instrucción.....	67
2.4.7	Presupuesto de la capacitación.....	68
2.4.8	Selección de candidatos.....	70
2.4.9	Impartición del curso.....	70
2.4.9.1	Técnicas didácticas.....	71
2.4.9.2	Apoyos didácticos.....	74
2.4.9.3	Métodos de evaluación.....	74
2.4.10	Seguimiento.....	77
2.4.11	Evaluación.....	78

**CAPITULO 3**  
**CASO BEBIDAS PURIFICADAS DEL CUPATITZIO**  
**SOCIEDAD ANONIMA. (PEPSI)**

3.1 Metodología de la investigación.....	80
A) Objetivos.....	80
B) Necesidades de información.....	81
C) Fuentes de información.....	82
D) Método de recolección de datos.....	82
E) Muestreo.....	86
F) Diseño del cuestionario.....	87
G) Investigación de campo.....	94
3.2 Registro e ilustración de resultados.....	95
3.3 Conclusiones.....	119
3.4 Recomendaciones.....	127

**BIBLIOGRAFIA**



## I N T R O D U C C I O N

Las organizaciones, para alcanzar sus objetivos, lograr su funcionamiento y evolución, dependen en la actualidad, de la eficiencia y eficacia con que se manejen los recursos materiales, técnicos, financieros y humanos.

Buscan, así, la manera de allegarse recursos económicos y encauzarlos a resultados óptimos. Además, orientan sus actividades al desarrollo y conservación de los recursos humanos mediante diversas acciones; entre ellas, la capacitación del personal en cada uno de los niveles que la conforman, con el fin de que tengan un desempeño más eficiente en sus labores mediante cambios de actitudes logrados a través de esa capacitación

La capacitación en las organizaciones viene a ser, hoy por hoy un tema actual y necesario. Es a partir de este siglo, y concretamente desde 1940, cuando ha tenido un gran desarrollo organizado y sistemático.

El personal en las organizaciones es el elemento fundamental para alcanzar los objetivos, de ahí que las empresas definan como función clave la capacitación, estableciendo las bases para que el personal cuente con la preparación necesaria y especializada que les permita

enfrentarse en adecuadas condiciones a las tareas, haciendo más eficiente su desempeño.

En la actualidad aun existen muchas empresas que otorgan capacitación a sus empleados con el objetivo fundamental de cumplir con un requisito de ley, hecho que resulta negativo para el desarrollo de la organización, ya que si solamente se contempla este aspecto, no se conseguirán los objetivos fundamentales. Afortunadamente existen bastantes empresas que ven en la capacitación una necesidad administrativa, que las convierte en entidades más eficientes y competitivas, sobre todo en nuestros días donde el mercado está ampliamente competido, especialmente por las aperturas comerciales con otros países, muchos de ellos tecnológicamente más desarrollados que México, cuya alternativa es la búsqueda de calidad en los productos y servicios que ofertan al mercado. Sin duda, la capacitación es la herramienta fundamental para lograr dicha calidad.

Las empresas en la actualidad ante el Tratado de Libre Comercio deben contar con personal mejor preparado y capacitado para hacer frente a la competencia. De no ser así, las organizaciones, que en su planeación no esté el mantener capacitado al personal, en poco tiempo serán absorbidas por otras o tenderán a desaparecer.

Las empresas que no se preocupen por su innovación, considero que también manifestarán serios problemas en su administración, desde la planeación, organización, dirección y control, y como consecuencia, estarán en desventaja.

Los propósitos de este trabajo son:

1) Dar a conocer los beneficios que obtiene una empresa mediana, si desarrolla y aplica adecuadamente su programa de capacitación.

2) Pretender conocer si el programa se origina de una adecuada planeación, para atender las necesidades y problemas que presente el personal de nivel operativo y de supervisión de una empresa embotelladora industrial de la Ciudad de Uruapan.

3) Los perjuicios que tendría la empresa con la aplicación de un programa de capacitación inadecuado.

Las hipótesis que se plantearon al iniciar esta investigación fueron:

1) Una capacitación adecuada brindará beneficios tanto a la empresa como al trabajador.

2) Una capacitación inadecuada traerá problemas a la organización, entre otros: conflictos con el personal, desmotivación, rotación e improductividad.

3) La capacitación adecuada proporciona a la empresa y a todos sus miembros una seguridad y además una inversión redituable.

Esta investigación, a grandes rasgos, contiene primeramente algunos conceptos para ubicarse en la administración y en la capacitación. Se habla de los tipos de capacitación ya sea interna como externa. En este trabajo se citan las etapas que involucran un proceso de capacitación, así como el señalar algunas de las técnicas y conceptos que se manejan en el tema.

Para cumplir los objetivos de esta investigación, se pretende presentar las ventajas que logra la empresa con la utilización correcta de los programas de capacitación; las desventajas que le implica a la organización contar con programas, cuando éstos en su aplicación resultan ser inadecuados y el proponer ciertas situaciones para la obtención de los mejores resultados de la capacitación.

Se realizó una investigación en una empresa embotelladora mediana del sector industrial de la Ciudad de Uruapan, Mich; y se plantearon no sólo las deficiencias que se observaron a partir de los resultados, sino las sugerencias que permitan resolver aquellas y así evitar mayores complicaciones y la pérdida de una buena imagen en su organización.

# CAPITULO I

## CONCEPTOS

### 1.1 EL CONCEPTO DE LA ADMINISTRACION.

Hoy en día existen diversas y variadas definiciones acerca de lo que significa el concepto de la administración; algunas definiciones resultan ser más complejas que otras. Se menciona que es una ciencia, una técnica o un arte; que es la aplicación del proceso administrativo o simplemente que la administración es hacer a través de otros.

A continuación mencionaré algunas definiciones de la administración de diversos autores.

HARWOOD F. MERRILL. "La dirección de una empresa de negocios, a través de la planeación, la organización la coordinación y el control de sus recursos humanos y materiales, hacia el logro de un objetivo predeterminado".1

HAROLD KOONTZ, HEINZ WEIHRICH. "Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas

trabajando juntas en grupos, alcanzan con eficiencia metas seleccionadas".2

HENRY FAYOL. "Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar, controlar", (proceso administrativo).

J.A.FERNANDEZ ARENA. "Es la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

ANA MIGDELINA MENDEZ MONJE. "Es una ciencia, una técnica y un arte que mediante un proceso administrativo y coordinando los elementos humanos, material técnico, se trata de obtener objetivos predeterminados , con el máximo de rendimiento y el mínimo de recursos y esfuerzos".3

J.D.MOONEY. "Es el arte de dirigir e inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana".

E.F.L.BRECH. "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente

las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".

PETERSON Y PLOWMAN. "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".

KOONTZ AND O'DONNELL. "La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

G.P.TERRY. "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

F.TANNENBAUM. "EL empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se presten sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa".4

AGUSTIN REYES PONCE. "La función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros u obtener resultados a través de otros".5



Existen, en estas definiciones, puntos de concordancia:

- La administración busca la máxima coordinación de los recursos.

- Al hablar de administración se cita a un proceso social y un organismo social.

- Existe una relación cuando se habla de lograr los objetivos eficientemente.

- Los objetivos deberán realizarse con el menor número de esfuerzo y de recursos.

- Administración es una ciencia, una técnica y un arte. Lo primero en lograr será la determinación y satisfacción de objetivos.

- La administración, para algunos autores está en la dirección de sus integrantes, en el pleno conocimiento de ellos y en la habilidad para conducirlos.

Por lo que se concluye que la administración es una ciencia, una técnica y un arte, mediante la cual se planean las operaciones de una organización; se organiza el trabajo; se integran a la estructura de la organización los recursos humanos, materiales necesarios, y se dirigen y controlan los esfuerzos del grupo, para lograr los objetivos de la institución. Lo anterior se logra mediante

la optimización de los recursos que utiliza, es decir eficientando los recursos humanos (conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes y aptitudes), haciendo más productivo el uso de los recursos materiales y más rentables los financieros.

## 1.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION.

La administración debe de existir y se da en las organizaciones de todos tamaños, siendo más compleja en las empresas grandes.

El triunfo y los buenos resultados de una organización dependerá directa o indirectamente de su buena administración, es decir, que la administración deberá encauzar los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros.

En las grandes organizaciones es indispensable que la administración esté apoyada en técnicas mejoradas y acordes a las necesidades actuales, técnicas que promuevan el desarrollo de los recursos humanos.

Las empresas pequeñas y medianas que deseen competir en condiciones favorables, permanecer en el mercado y sobre todo crecer, deberán mejorar cada vez más su administración. Dado que la administración es ejecutada por

hombres y mujeres, su eficacia dependerá de los conocimientos, capacidad, aptitudes y actitudes de cada uno de los miembros de la organización. Esto vale sobre todo para los directivos, quienes deberán tomar decisiones adecuadas para marcar el rumbo de la organización, resolver problemas administrativos y buscar la integración y coordinación en todos los elementos.

Las empresas en la actualidad están buscando la forma de incrementar su productividad y mejorar la calidad. La única forma de lograrlo es contar con una eficiente administración.

Los países que se encuentran en vías de desarrollo y que deseen ir a la par con países más desarrollados, deberán mejorar la calidad en la administración y, sobre todo, lograr integración y coordinación entre los trabajadores.6

Además los países, para desarrollarse, deberán incrementar su productividad, ya que al ser más productivos les permitirá contar con una mayor riqueza. Esta puede dar paso a que los países cuenten con bienes de capital indispensables para que se genere un mayor número de empleos. Esto redundará finalmente en beneficio de la sociedad en general.

La administración también resulta ser importante por la estrecha necesidad de diversas profesiones y su adecuada coordinación.

Primeramente encontramos, como primer nivel, una administración directiva, hablando de una organización, que puede estar ocupada por un director, gerente o consejo de administración. Posteriormente tendríamos a una administración conductual, esto es, personas que llevan a cabo una administración de los recursos humanos. Algunas profesiones que se encuentran aquí son los Licenciados en relaciones industriales, psicólogos, médicos. Los objetivos que buscan es el de eficientar el comportamiento lograr cambios en habilidades, conocimientos, experiencias, actitudes y aptitudes, lograr objetivos comunes que se identifiquen con los objetivos de la organización, desarrollo del personal.

Después tenemos a una administración en ingeniería, que es aquella encargada de administrar los recursos materiales. Las profesiones que llevan a cabo esto son todas aquellas referentes a la ingeniería, como civil, mecánica, eléctrica. El objetivo de esta administración es lograr productividad óptima.

La administración financiera se encarga de administrar los recursos financieros. Aquí se encuentran contadores

públicos, especialistas fiscales, especialistas en finanzas, cuyo objetivo es obtener la máxima rentabilidad.

Finalmente tenemos una administración de apoyo. Su función es la de servir de asesoría a las otras administraciones. En ella se encuentran los Licenciados en informática, economistas, expertos en desarrollo organizacional; también se encuentran aquí los asesores externos que brindan apoyo a las organizaciones en diferentes aspectos. El objetivo que buscan estas profesiones es proporcionar información útil a toda la organización para la toma de decisiones y resolución de problemas.

### 1.3 LAS CORRIENTES O ESCUELAS DE LA ADMINISTRACION.

Las corrientes son las diversas teorías administrativas que se han dado en el desarrollo de las organizaciones, apegándose a diversos criterios administrativos.

La evolución de las corrientes se da en forma paralela al mismo desarrollo social e igualmente se da como un proceso de desarrollo o gestación de una empresa del nacimiento hacia su desarrollo.

Las corrientes proporcionan toda la administración disponible con que podemos contar, vista de diferentes enfoques.

Las corrientes fueron indispensables en su época y aún son aplicadas, pues contienen las bases del progreso de nuestra era.

Las corrientes van de adentro hacia afuera de la organización. Parten de la producción, hacia las demás áreas.

En las primeras corrientes se dan las bases o cimientos mismos de la administración.

A continuación mencionaré algunos puntos básicos de las corrientes de la administración.

### 1.3.1 CORRIENTE CIENTIFICA O DE TAYLOR.

Taylor fue un gran investigador que trasladó los principios de la mecánica y de la producción a la administración. Para Taylor el hombre era una máquina humana, que no debía pensar, buscando siempre el rendimiento máximo.

La administración científica generó, en principio, mayor productividad, pero a la larga produjo desaliento e insatisfacción en las personas que se veían obligadas a

realizar funciones mecánicas. Este enfoque suponía que el hombre era irracional, si se le dejaba por su cuenta, pero que respondería adecuadamente a las recompensas monetarias. Y además que el trabajador era como un apéndice humano de la máquina industrial.

### 1.3.2 CORRIENTE CLASICA O DE PRINCIPIOS DE FAYOL.

Henri Fayol expuso su teoría en su famoso libro "Administration Industrielle et Generalle". Desde entonces (1916) fue denominado "El padre de la administración".

Fayol dividió a la empresa en seis grupos o áreas funcionales:

- 1.- Funciones técnicas (producción)
- 2.- Funciones comerciales
- 3.- Funciones financieras
- 4.- Funciones de seguridad
- 5.- Funciones contables
- 6.- Funciones administrativas.

Fue el conceptualizador del proceso administrativo y, como tal, lo hizo esencia de las funciones administrativas.

Fayol recopiló los principios de administración de su época y los divulgó en forma ordenada, sentando las bases de ejecución de la administración.

Esta corriente considera a la administración como un conjunto de conocimientos de aplicación universal, con teorías y principios aplicables a empresas de todas las clases.7

### 1.3.3 CORRIENTE DE RELACIONES HUMANAS DE ELTON MAYO.

Esta corriente nació de la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización en el trabajo, surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos.

El origen de esta teoría se dio en los experimentos en la "Western Electric", en Chicago, en el barrio de Hawthorne, donde se cambiaron algunas condiciones ambientales. Dio como resultado aumento en la productividad. Al eliminar estas mejoras sorprendentemente continuó el aumento en la productividad, y se llegó a la conclusión de que lo que había aumentado la productividad era la atención que se le dio al elemento humano.8

Mayo expresa también otras conclusiones de su corriente:

- El trabajo es una actividad grupal.
- El operario no reacciona aislado.



- La administración debe formar una élite capaz de comprender y comunicar.

- La motivación humana es estar junto, ser reconocido.

- La industrialización desintegra los grupos primarios sociales.

#### 1.3.4 CORRIENTE BUROCRÁTICA DE MAX WEBBER.

Se fundamenta en la racionalidad, en la adecuación de los medios a los objetivos o fines para garantizar la máxima eficiencia.

Para Webber, los rasgos de ideal puro o racional de la burocracia eran:

- Alta especialización en la tarea.

- Rígida estructura, donde se imponen ciegas normas, con absoluta autoridad.

- Rígido y complejo sistema de reglas y controles.

- Impersonalidad absoluta.

- El empleo como una carrera en la empresa, basado en calificaciones, técnicas y estructura que premie el buen desempeño, la disciplina y antigüedad.

- La eficiencia de estructura automática que mande a los dueños de vacaciones.

### 1.3.5 CORRIENTE DE DECISIONES O CUANTICA.

Esta corriente se fundamenta en la medición plenamente numérica de los diversos procesos, resultados o sistemas de una organización, para establecer parámetros de evaluación y comparación.

Une el conocimiento científico de varias disciplinas para el estudio y solución de un problema.

Busca satisfacer la necesidad de los líderes de tomar decisiones basadas en profundos y cuantificables estudios.

### 1.3.6 CORRIENTE DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Esta corriente surge como respuesta al cambio de las antiguas prácticas administrativas en el mundo.

Se basa en la teoría del comportamiento grupal, ampliándose a toda la organización, utilizando un enfoque sistemático. La organización queda habilitada para recolectar datos, diagnosticar, dar cursos de acción y llevarlos a la práctica con asistencia externa. El D.O. Es un cambio social planeado.;

El desarrollo organizacional es una alternativa democrática y participativa para renovación y revitalización de las organizaciones.

### 1.3.7 CORRIENTE CONTINGENTE.

Nace de una exhaustiva investigación donde surge la necesidad de ajustar la teoría administrativa a diversas situaciones.

Chandler es quien la divulga, en 1962 como resultado de sus investigaciones realizadas en Sears, Dupont, la General Motor.<sup>10</sup>

La corriente contingente ve a la empresa como un sistema orgánico, donde tiene que adaptarse a condiciones inestables, utilizando estrategias particulares para cada caso.

Rechaza los principios universales de administración, señalando que no hay una forma ideal para todos los administradores ni para todas las empresas, depende de las circunstancias del ambiente y de la tecnología, es contingente.

### 1.3.8 ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

Definición de A.P.O.

Es un conjunto de sistemas cuya finalidad es administrar una empresa; va más allá de un mero

presupuesto, a pesar de que tiene que encuadrar los presupuestos en una forma u otra.

La A.P.O. va encaminada a quienes son responsables de dirigir una empresa y deben tomar la decisión de establecer la misión, los objetivos generales y las prioridades.

Surge la necesidad de estimular a todo el personal administrativo clave, profesional y gerencial.

Consiste en mezclar y equilibrar los resultados obtenidos por el personal clave, para impulsar y lograr los fines más elevados de la empresa.

Establecer un mecanismo de control de acuerdo a los avances, para compararlo con los objetivos y retroalimentar estos resultados a los administradores en todos los niveles.

La palabra clave en el término administración por objetivos no es la palabra objetivos, sino la palabra administración. En este caso los objetivos así escritos pueden ser obstáculo y no una ayuda para desarrollar su trabajo.

El administrador que ha obtenido éxito con la A.P.O. considera los objetivos sólo como un fragmento, claro que un fragmento de vital importancia.

Existen algunas personas que más que administradores se consideran como especialistas. Estos profesionales

tendrán que considerar las diferentes dificultades de un sistema de administración por objetivos.

Los administradores deben de estar completamente familiarizados en los diferentes departamentos de operación, y no deben de existir números estériles e información igual en este sistema.

Los profesionales del ramo que no estén familiarizados en el sistema A.P.O. serían incapaces de realizar operaciones.

#### 1.3.9 CORRIENTE DE SISTEMAS.

Esta teoría surge con las aplicaciones y las concepciones del biólogo Alemán Ludwig Von Bertalanffy entre 1960 y 1968, quién señaló que no existe un sistema cerrado en el universo físico o químico, ya que todo esta en movimiento, con excepción de los sistemas cerrados abstractos como los elementos matemáticos. Define a un sistema, como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí.

Por otra parte, la teoría afirma que las propiedades de los sistemas no pueden ser descritas significativamente en términos de sus elementos separados.<sup>11</sup> Además, esta teoría enfoca a las organizaciones como unidades inmersas

en sistemas sociales en constante movimiento que se interrelacionan con su medio ambiente y se afectan mutuamente. Cabe señalar que en un sistema se encuentran dos elementos y una combinación entre ambos, que son los insumos, el proceso y el producto.

#### 1.3.10 CORRIENTE NEO - HUMANO RELACIONISTA.

Douglas Mc. Gregor y las teorías "X" y "Y"

Douglas Mc. Gregor es, sin duda, otro de los grandes pilares de la teoría moderna de la administración, de origen estadounidense y con formación profesional como psicólogo industrial. Se ocupó en comparar dos estilos de administrar opuestos: el primero basado en la teoría tradicional, excesivamente mecánica y pragmática, al cual dio el nombre de teoría "X"; el segundo estilo basado en las concepciones modernas al respecto del comportamiento humano, que llamó teoría "Y".

Teoría "X", Se basa ésta en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano. Por ejemplo:

- El hombre es perezoso por naturaleza, por lo que hay que vigilarlo más y hacerlo trabajar más.
- Rehuye a asumir responsabilidades.

- Es intrínsecamente egocéntrico, indiferente a las necesidades organizativas.

- Por naturaleza es reacio al cambio.

- Es crédulo, no muy vivo, presa fácil del charlatán y del demagogo.12

Las personas son consideradas como meros recursos o medios de producción.

Teoría "Y", Mc. Gregor ve los supuestos de la teoría Y, de la siguiente manera:

- Acepta responsabilidades y busca otras. Los empleados ejercerán la autodirección y autocontrol, para cumplir con los objetivos con los que están comprometidos.

- La capacidad de ejercer un nivel relativamente elevado de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas empresariales tiene una distribución amplia y no estrecha entre las personas.

La teoría "Y" desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático. A través de este estilo, administrar es un proceso de crear oportunidades, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual, etc, esto es, un estilo basado en los valores humanos y sociales.

Mientras que la teoría "X" es una administración a través de controles externos impuestos al individuo, por lo que las teorías son opuestas entre sí.

Por otra parte Mc. Gregor se apoya también en la teoría de Abraham Maslow.

Abraham Maslow Publicó en 1943 su teoría referente a la motivación humana, en la que establece que las necesidades son el motor del hombre, y las jerarquizó en el siguiente orden:

1.- La primera causa o motivo por la que un hombre actúa es por exigencias fisiológicas, que responden a las que llamó necesidades básicas, es decir, relacionadas con la conservación de la vida, como comer, dormir, de abrigo, de deseo sexual, etc.

2.- Una vez que el hombre ha satisfecho dichas necesidades, tiene necesidad de seguridad, para cubrir contingencias y el futuro propio y los que dependen de uno.

3.- En tercer lugar dice Maslow, el hombre requiere relaciones sociales (amor de y para los demás). Aquí coloca a las necesidades sociales y de estima. Sociales, como de asociación, participación, aceptación por parte de los compañeros.

4.- Necesidades de estima, que son las relacionadas con la manera como el individuo se ve y se evalúa.



Involucran la autopercepción, autoconfianza, la necesidad de aprobación social y de respeto.

5.- En último lugar se encuentra la necesidad de autorrealización, y es la que está en la cima de la jerarquía, refiriéndose aquí a necesidades de realizar su propio potencial y de autodesarrollarse continuamente.13

Dentro de esta escuela, se citan las aportaciones de otra teoría llamada "Z".

Teoría "Z", Strauss y Saleles desarrollaron una tesis intermedia que denominaron "Z", basada en la escuela de las relaciones humanas. Mc Murray, refiriéndose a esta teoría la denominó la autocracia benevolente.

Según Arias Galicia, la teoría "Z", sostiene que:

- 1.- Se deben alabar los trabajos bien hechos.
- 2.- Los subordinados deben estar informados de los por qué de las ordenes.
- 3.- Estimular el ego de los subordinados para que se sientan importantes.
- 4.- Establecer un espíritu de gran familia.
- 5.- Vender ideas.
- 6.- Se deben pagar salarios justos y garantizar un nivel adecuado de vida.

7.- Las decisiones que sean grandes se deben centralizar.

8.- La alta dirección debe estar en manos de grandes hombres.11

Por último, antes de dar por terminado lo referente a las corrientes de la administración, mencionaré la capacitación como un apoyo a las corrientes.

Primeramente, por lo que corresponde a la corriente de sistemas, es fundamental para la toma de decisiones y la realización, el generar conciencia entre los trabajadores que su trabajo repercute positivamente en el desempeño de actitudes, y este cambio lo podemos lograr mediante la capacitación.

En la corriente científica o de Taylor, se hace énfasis de que el objetivo principal es la división del trabajo para tener especialización. La división se logra con la capacitación.

También en las corrientes Humano relacionista, Desarrollo organizacional y la Administración por objetivos, el aspecto central es la motivación, y a través de la capacitación se va a motivar tanto psicológica como económicamente; además de que se le da más seguridad.

Por lo que se refiere a la corriente Contingente, es importante para el manejo del medio ambiente, ya que no habrá administración si no se maneja adecuadamente este medio ambiente.

La corriente de Decisiones es importante para otorgar conocimientos y habilidades a técnicos administradores en el manejo de modelos matemáticos para la solución de problemas.

#### Breves antecedentes del control de calidad total

El control de calidad moderno o control de calidad estadístico comenzó en los años treinta con la aplicación industrial del cuadro de control ideado por el Doctor W. A. Shewhart, de Bell Laboratories.

La segunda guerra mundial permitió aplicar el cuadro de control a diversas industrias en los Estados Unidos logrando producir artículos Militares de bajo costo y en gran cantidad. Las normas para tiempos de guerra se denominaron Normas Z-1.

Inglaterra también desarrolló el control de calidad con la estadística moderna, cuya aplicación se hizo evidente en la adopción de las Normas Británicas 600 en 1935 basadas en el trabajo estadístico de E. S. Pearson.

Más tarde se adoptó la totalidad de las normas Z-1 norteamericanas como Normas Británicas 1008.

El Japón se había enterado de las primeras Normas Británicas 600 en la preguerra y las había traducido al japonés durante la misma.

En el campo de la administración el Japón también iba a la zaga, pues utilizaba el método Taylor. El método Taylor exigía que los obreros siguieran especificaciones fijadas por los especialistas y en esa época se consideraba muy moderno.

Durante el año 1945 se creó la Asociación Japonesa de Normas, seguida del Comité de Normas Industriales Japonesas en 1946. En mayo de 1946 se considera que fue el comienzo del control de calidad estadístico en el Japón. La Ley de Normalización Industrial se promulgó en 1949 y en 1950 se instituyó el sistema de la marca Normas Industriales Japonesas (NIJ), con base en la Ley de Normalización Industrial.

El sistema de la marca NIJ dispone que ciertas mercancías pueden llevar la marca NIJ si son producidas por fábricas que se cifien a las normas NIJ de control de calidad estadístico y garantía de calidad.

La Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (UCIJ) es una entidad privada constituida por ingenieros y

estudiosos, que se formó en 1946. En 1949 la UCIJ estableció su Grupo de Investigación en Control de Calidad (GICC) con miembros procedentes de las universidades, las industrias y el gobierno. Su objetivo era efectuar investigaciones y difundir información sobre el control de calidad.

En 1950 la UCIJ realizó un seminario cuyo conferencista fue el Doctor W. Edwards Deming de los Estados Unidos. Fue un seminario de control de calidad estadístico para gerentes e ingenieros.

El Doctor Deming, experto reconocido en el campo del muestreo, es la persona que introdujo el control de calidad en el Japón. Es un buen amigo del Japón y conocedor del país. Después de su primera visita volvió al Japón educando al público y a la industria en materia de control de calidad.

En 1954 el Doctor J. M. Juran visitó al Japón como respuesta a la invitación hecha por la UCIJ. Dictó seminarios para gerentes altos y medios, explicándoles las funciones que les correspondían en la promoción del control de calidad. El Doctor Juran, con su fama mundial, fue más convincente en su explicación.

La visita del Doctor Juran marcó una transición en las actividades de control de calidad en el Japón, porque si

antes se habían ocupado principalmente de la tecnología en la planta, ahora se convertía en una inquietud global de toda la gerencia. La visita del Doctor Juran creó un ambiente en que se reconoció el control de calidad como un instrumento de la gerencia, iniciando el establecimiento del control total de calidad como se conoce en la actualidad.

#### Calidad total.

Las Normas Industriales Japonesas (NIJ), definen el control de calidad de la siguiente manera: Es un sistema de métodos de producción que genera bienes y servicios de calidad más económicos y en relación con los requisitos de los consumidores.

Kauro Ishikawa, refiriéndose al producto, afirma que "Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor".15

En un concepto más amplio, Ishikawa establece que la calidad significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la división, calidad de las personas incluyendo

a los trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad del sistema, calidad de la empresa, calidad de los objetivos, es controlar la calidad en todas sus manifestaciones.16

En Japón la calidad se designó con la modalidad de "control de calidad en toda la empresa", donde al principio se involucraba al presidente de la empresa, los directores, gerentes de nivel medio, los supervisores, los trabajadores de línea y los vendedores, pero la definición se ha ampliado y en la actualidad incluye a sistemas de distribución y compañías filiales, logrando como resultado una integración de la administración de la calidad, donde interviene el control de gastos (utilidades), el control de cantidades (fechas de entrega).

A continuación se mencionan las características del control de calidad japonés establecidas en el séptimo simposio de control de calidad en diciembre de 1967, donde se da una diferencia de las actividades de CC entre el Japón y los países occidentales:

- 1.- Control de calidad en toda la empresa; participación de todos los miembros de la organización.
- 2.- Educación y capacitación en control de calidad.
- 3.- Actividades de círculos de CC.

4.- Auditoría de CC (premio de Aplicación Deming y auditoría presidencial).

5.- Utilización de métodos estadísticos.

6.- Actividades de promoción del control de calidad a escala nacional.

#### Control total de calidad.

Mencionado el concepto de calidad, se pasa a ver la definición de Control Total de Calidad.

El término control total de calidad fue definido por el Doctor Armand V. Feigenbaum que en los años cincuenta sirvió como gerente de control de calidad y gerente de operaciones fabriles y control de calidad en la sede de la General Electric en Nueva York.

Feigenbaum afirmaba que el Control Total de Calidad (CTC) puede definirse como "Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes". El CTC exige la participación de todas las divisiones que forman la empresa



como mercadeo, diseño, manufactura, inspección y despachos. El estudio y dedicación de Feigenbaum por la calidad lo llevó a abogar porque el CTC estuviera en manos de especialistas.

La modalidad japonesa difiere de la del Doctor Feigenbaum. Desde 1949 los japoneses han insistido en que todas las divisiones y todos los empleados de un organismo deben participar en el estudio y la promoción del control de calidad (CC), indicando que su movimiento jamás ha sido exclusividad de los especialistas en CC.

Los japoneses han promovido las actividades de control de calidad con diferentes nombres, como control de calidad integrado, control de calidad total, control de calidad con participación de todos. De estas expresiones la más utilizada ha sido "control total de calidad". Pero con el empleo de esta expresión fuera del país, las personas creen que se imita a la modalidad del Doctor Feigenbaum, y no es así. Por tal motivo en el simposio de control de calidad realizado en 1968, se acordó utilizar el término "control de calidad en toda la empresa", para designar la modalidad japonesa.<sup>17</sup>

Ahora bien, ¿Qué es el control total de calidad o control de calidad en toda la empresa? Significa que todo individuo de toda división de la empresa deberá estudiar,

practicar y participar en el control de calidad. Puntualizando que CC empieza con educación y termina con educación. Asignar especialistas de CC en cada división no es suficiente, debe de ser con la participación de todas las divisiones y de todos los empleados.

También, Ishikawa indica la función de la gerencia en las actividades de CC en cuanto al qué hacer y qué no debe hacer.

\* Si no hay liderazgo desde arriba, no se insista en el CTC.

\* El CTC no puede progresar si la política no es clara.

\* Organización significa claridad de responsabilidades y autoridad.

\* El CC calidad no puede progresar sin la cooperación de la gerencia media.

\* Esfuércese por ser una persona que no tiene que estar siempre físicamente presente en la compañía.

\* Quien sea incapaz de manejar a sus subalternos, no es tan bueno como se cree. Quien sea capaz de manejar a sus superiores, podrá considerarse como persona competente.<sup>18</sup>

## Ventajas del CTC.

En el Japón las empresas que han recibido el premio Deming de aplicación están todas a la vanguardia del control total de calidad y estas empresas decidieron adoptar el CTC por las siguientes razones:

- \* Para que la compañía esté a prueba de las recesiones, con verdaderas capacidades tecnológicas.

- \* Para asegurar utilidades destinadas al beneficio de los empleados.

- \* Para establecer una empresa cuya salud y carácter permitan un crecimiento sostenido.

- \* Para crear un lugar de trabajo agradable y mostrar respeto por la humanidad mediante los círculos de CC con participación de todos los miembros.

- \* Para asegurar el desarrollo del control de calidad, fortalecer el control y cuidar los recursos humanos.<sup>13</sup>

## Círculos de control de calidad.

### 1. Origen del círculo de calidad.

Los trabajadores son los que producen, si ellos y los supervisores no lo hacen bien, el CC no podrá progresar.

En tal sentido, la educación de los trabajadores en materia de CC es sumamente importante, si bien en los años

cincuenta esa educación se consideraba prácticamente imposible.

No era difícil educar a los ingenieros, empleados y directivos mediante seminarios y conferencias, sólo que resultaba imposible el manejar un numeroso grupo de supervisores y dirigentes. Además éstos se encontraban dispersos por todo el país.

Este problema se resolvió mediante la utilización de los medios de comunicación masiva; en 1956 se empezó con un curso de CC por correspondencia para supervisores a través de la Radiodifusora Japonesa de Honda Corta. Y posteriormente en 1957 la Radiodifusora Japonesa NHK empezó a difundir los programas de CC dentro de su programación educativa logrando una aceptación, de parte del público, muy superior a lo que se había pronosticado.

En Noviembre de 1961 la revista Statistical Quality Control publicó un suplemento especial para supervisores en el lugar de trabajo y pidió una sesión de deliberaciones abiertas con la participación de supervisores de varias industrias.

Y fue en una de estas reuniones en que los supervisores hicieron la recomendación de que se publicara una nueva revista que respondiera a sus necesidades.

Así nació la revista titulada Gemba-to-CC (Quality Control for the Foreman o FQC), cuya primera edición salió en Abril de 1962.

Al publicarse esta revista, se llegó a la conclusión de que las actividades de CC debían efectuarse bajo la denominación del círculo de CC, debido a dos motivos.

Primero, la mayor parte de los supervisores no estaban acostumbrados a estudiar. Al crear una revista para ellos, no se tendría ninguna seguridad de que la fuesen a leer. Y la solución era que mediante la formación de grupos leyeran la revista y llegar a tener una continuidad en la lectura.

Las personas que desconocen las actividades de CC piensan que estos grupos son organizados principalmente para mejorar las condiciones de trabajo. Están en un error. Los grupos se organizan con la finalidad de estudiar, para no repetir errores.

Segundo, la lectura sola no era la solución para el CC. Todo lo estudiado tenía que llevarse a la práctica en el lugar de trabajo de cada persona, mediante la aplicación de métodos estadísticos. Había que estimular a las personas para resolver los problemas surgidos en el lugar de trabajo, por su propia cuenta y con la ayuda de otros. Por estas razones eran más aconsejables las actividades de grupo.<sup>20</sup>

## 2. ¿Qué es un círculo de CC?

El círculo de CC es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa autodesarrollo y desarrollo mutuo, control y mejoramiento dentro del taller utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros.<sup>21</sup>

## 3. Objetivos de los círculos de CC que da la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (UCIJ)

- \* Contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa.

- \* Respetar a la humanidad y crear un sitio de trabajo amable donde valga la pena estar.

- \* Aprovechar las infinitas capacidades que posee todo ser humano.

Uno de los requisitos para iniciar las actividades de círculos de CC es que la empresa esté implantando el CTC.

Algunas empresas pequeñas y medianas, así como las empresas de industrias y de servicios, como bancos,

distribuidoras y hoteles empiezan con actividades de círculos y posteriormente se introduce el CTC.

Se puede empezar con las actividades de círculos de CC siempre y cuando se tenga presente que se deben de combinar con el CTC. Las actividades de los círculos de CC no bastan por sí mismas para efectuar el CTC. No olvidar que estas apenas constituyen una parte de un programa total de control de calidad.

Las empresas no pueden durar si no se toma en serio el concepto de control de calidad en toda la empresa y la debida participación de la gerencia.

Con respecto a la calidad total considero importante mencionar que surge como una disciplina en el Japón, y que el éxito alcanzado en las actividades de control de calidad en los últimos años es fruto de su gran dedicación y deseo de hacer bien las cosas; se puede afirmar que lo han logrado en poco tiempo. Porque el Japón derrotado en la segunda guerra mundial quedó en ruinas. Se habían destruido prácticamente todas sus industrias y el país carecía de alimentos, vestuario y vivienda.

Hoy en día ocupan los primeros lugares en la economía a nivel mundial.

Pensar que la industria japonesa debe su gran éxito a las actividades de control de calidad es un error. Estas no son la razón sino una de las razones. El verdadero auge del control de calidad se debe al esfuerzo de muchas personas como directores, presidentes, secretarios ejecutivos y regionales, así como las personas encargadas de control de calidad en la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses.

Existen diferencias entre las actividades de control de calidad en el Japón y las realizadas en los Estados Unidos y Europa Occidental. Esto se debe en parte a las características socioculturales de cada país. Ishikawa establece una lista de 14 puntos que ayudan a reflexionar sobre tales diferencias:

- 1 Profesionalismo
- 2 El Japón es una sociedad vertical
- 3 Existencia de sindicatos laborales
- 4 El método Taylor y el ausentismo
- 5 Elitismo y diferencia de clases
- 6 El sistema de pagos
- 7 El índice de rotación de empleados, los despidos y el empleo vitalicio.
- 8 Diferencias de escritura
- 9 Naciones homogéneas, naciones multirraciales y trabajadores extranjeros.



- 10 La educación
- 11 La religión
- 12 Relaciones con los subcontratistas
- 13 Democratización del capital
- 14 El papel del gobierno. Control no estímulo sí.<sup>12</sup>

Los anteriores puntos originan que el éxito logrado en las actividades de control de calidad Japonés no se manifieste con los mismos resultados en otros países.

La cultura de cada país siempre juega un papel importante en el caso de Japón y México existen diferencias muy marcadas en la cultura como en creencias, costumbres y tradiciones; además es muy distinta la idiosincracia del mexicano y de los países latinos con respecto al europeo y asiático. Pero los antecedentes sociales, culturales y religiosos no impiden que las actividades de control de calidad se hayan extendido a muchos países de Asia, América y Europa. Es evidente que en la actualidad existen más países que cuentan con círculos de control de calidad y que tal vez estén pensando en igualar el éxito que tiene el control de calidad Japonés, pueden lograrlo siempre y cuando se respeten sus principios básicos.

Por lo anterior considero que las organizaciones que deseen implantar la calidad total para lograr, entre otros

beneficios, un incremento en la productividad y desee generar beneficios a cada uno de los miembros de la empresa y a la sociedad de la que forma parte, deberá de considerar al planear la implantación de programas de calidad total las características culturales de sus miembros.

#### 1.4 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Una vez mencionadas las corrientes de la administración, se hablará del proceso administrativo, ya que este resulta ser la herramienta más importante en la administración.

El proceso administrativo está formado por cuatro etapas: la planeación, organización, dirección y control. El resultado que obtengamos al llevar a cabo dicho proceso, dependerá de la eficiencia con que se maneje y apliquen cada una de las etapas.

Se debe entender por eficiencia como la correcta utilización de los recursos empresariales.<sup>23</sup>

La administración tiene como objetivo proporcionar eficiencia a las empresas. La eficiencia se refiere a los medios como son métodos, procesos, normas, procedimientos, programas. Sobre la manera en que deben hacerse las cosas

en la empresa con el fin de que los recursos sean adecuadamente utilizados.

#### 1.4.1 LA PLANEACION.

Fija con precisión lo que va a hacerse. Consiste en fijar el curso concreto de la acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación del tiempo y números necesarios para su realización.

#### Importancia de la planeación.

- \* Por medio de ella se establecen objetivos
- \* Determina el tamaño y tipo de organización
- \* Para organizar hay que hacer primero planes
- \* Todo control es imposible, si no se compara con un plan previo.<sup>24</sup>

La planeación es una actividad altamente individualizada, que depende principalmente de consideraciones, como características propias de la empresa, los deseos de los altos funcionarios y determinadas circunstancias ajenas a la empresa y que le afectan en sus operaciones. Casi todo trabajo de planeación

se caracteriza por varios pasos fundamentales que dan respuesta a la pregunta: ¿cuales son los pasos específicos que hay que dar en la planeación?.

La planeación involucra, además, la evaluación, el futuro y la revisión en función de él, para llevar un buen plan de acción.

Dentro de la etapa planeación se encuentra el trabajo de los siguientes elementos:

Objetivos. - Se dice que es un propósito, una misión para un periodo de tiempo determinado; definido de tal forma que pueda ser medido bajo parámetros cuantitativos (tiempo, dinero, unidades, porcentajes, etc), que se pueda controlar para replantear las acciones de futuras metas, propósitos o misiones administrativas.<sup>25</sup>

Por otra parte G. Terry nos dice que un objetivo, representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo. Por último mencionaré que un objetivo es una idea en cuyo fin se lanzan o dirigen nuestras acciones.<sup>26</sup>

Políticas. - Son criterios generales que tienen por objeto orientar la acción. Se dice que también son una guía

a seguir, y normas que deben estar acordes con el objetivo.<sup>27</sup>

Procedimientos.— Son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa.

Algunas reglas que se dan para los procedimientos son:

- a) Los procedimientos se deben elaborar en forma escrita y, si es posible, en forma de gráfica para poder ser interpretados.
- b) Se debe procurar evitar la duplicidad innecesaria de los procedimientos.<sup>28</sup>

Programas.— Son un conjunto de metas, procedimientos, sistemas, actividades, en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.

Algunas reglas que se dan para los programas:

- a) Los programas deben contar con la aprobación de la suprema autoridad administrativa para aplicarse, y con su apoyo lograr el éxito.
- b) Los programas deben elaborarse en un tiempo adecuado, porque si no, se llega a no tener resultados.<sup>29</sup>

Presupuestos.- Es una estimación a futuro, cuya característica principal es que establecen el número (y a veces el costo, utilidades, etc) de unidades que se espera vender, gastar, producir, etc. Aunque lo ideal sigue siendo que se pronostique de acuerdo a la experiencia que se tiene proyectada hacia el futuro auxiliándose de instrumentos más o menos técnicos acerca de lo que se espera lograr o realizar.

#### 1.4.2 LA ORGANIZACION.

Se refiere a estructurar. Es quizás la parte más típica de los elementos que corresponden a la mecánica administrativa, donde se da una división de responsabilidades. Por lo mismo, se refiere a cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades.

Por idéntica razón, se refiere siempre a funciones, niveles o actividades que están por estructurarse más o menos remotamente; ve al futuro inmediato o remoto.

La organización constituye el dato final del aspecto estático o de la mecánica. Nos dice en concreto cómo y, quién va a hacer cada cosa (esto último en sentido de que puesto, no precisamente de qué persona), y cómo, lo va a

hacer. Cuando la organización está terminada, sólo resta actuar integrando, dirigiendo y controlando. Todo esto pertenece ya a la dinámica.<sup>30</sup>

### Importancia de la organización.

Tan grande es la importancia que en algunas ocasiones han hecho perder de vista a muchos autores, que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a esta última, como si la primera representara lo teórico y científico; y la segunda, lo práctico y empírico. Esto es inadecuado.

Tiene también gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos, que Urwick llama la mecánica administrativa y los aspectos prácticos, que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica; entre lo que debe ser y lo que es.<sup>31</sup>

Por lo que respecta a la etapa organización, también tiene los siguientes elementos:

Jerarquías.- Se debe fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.

La administración implica necesariamente delegar responsabilidad y autoridad. El grado de autoridad y

responsabilidad que se da dentro de cada línea determina los niveles jerárquicos.

Otro elemento que debe comprender la organización, una vez mencionados los niveles jerárquicos, es la definición precisa de lo que debe hacerse dentro de cada unidad de trabajo. Esta unidad concreta de trabajo recibe el nombre de puesto, y éste puede definirse como una unidad de trabajo específica e impersonal.

#### Principios de organización.

A continuación se menciona una breve explicación acerca de los principios de organización.

a) Principio del equilibrio autoridad - responsabilidad.

Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel de autoridad, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a lo que se va a hacer.

Además, la autoridad se ejerce de arriba hacia abajo y la responsabilidad va en la misma línea, pero de abajo hacia arriba.



b) Principio de la unidad de mando.

En este principio se establece la necesidad de que cada subordinado reciba órdenes de una sola persona sobre la misma materia.

c) Principio del equilibrio de dirección - control.

Este principio nos dice que a cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando.

d) Principio de especialización.

Este principio nos dice que se debe de ocupar a una sola persona para que realice una actividad limitada, y ésta será con una mayor precisión y eficiencia. Además este principio resulta ser fundamental dentro de la organización, ya que la división del trabajo no es sino un medio para obtener una mayor especialización.<sup>12</sup>

#### 1.4.3 LA DIRECCION.

Es aquella etapa de la administración en la que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o ya con más

frecuencia delegando dicha autoridad. Se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.

Nos encontramos en el punto central y más importante de la administración, pero quizá por lo mismo en el que existe mayor número de discrepancia, aunque éstas sean accidentalmente. Así por ejemplo, algunos llaman a esta etapa actuación; otros, ejecución. Terry define la actuación como hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización hechos por el jefe administrativo.

La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para realizar bien.

De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos, si no se logra una buena ejecución temporalmente con una buena dirección. En tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes, en cuanto nos permitan dirigir y realizar mejor.

Y todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las de la dinámica; y de éstas, la

central es la dirección. Por ello puede afirmarse que es la esencia y el corazón de la administración.<sup>33</sup>

**Elementos de la dirección:**

Comprende, entre otros, a la comunicación, autoridad, delegación y supervisión. Por lo anterior se dará una breve explicación, así como de los principios de dirección.

La comunicación.- Es el proceso según el cuál se transmiten y se reciben diversos datos, ideas, opciones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento. Por lo que se refiere a los elementos de la comunicación, se encuentra el emisor que es la fuente de la información; el mensaje que es lo que se quiere decir; el canal que es el medio donde se transporta el mensaje y por último el receptor que es quién recibe y capta la información transmitida.<sup>34</sup>

La autoridad.- Se define como la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos.<sup>35</sup>

Otro elemento que forma parte de la dirección es, como se mencionó anteriormente, la delegación. Por lo que, al definir este término, se dice que delegar es dar a otra persona nuestra autoridad y responsabilidad para que haga nuestras veces, ya que una persona, que ocupe un puesto, no

lo hace por sí sola, sino que necesariamente tiene que delegar en otras personas su autoridad y responsabilidad.<sup>36</sup>

Por lo que respecta a la supervisión, esta implica ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas. Lo ideal es que debe ser observado por todo jefe, aunque se da con más frecuencia en el nivel inferior de una organización en donde los puestos son llamados supervisores inmediatos, mayordomos o jefe de oficina, y además que presentan como característica que no tienen bajo sus ordenes otros jefes inferiores, solamente obreros o empleados que reciben órdenes.<sup>37</sup>

#### Principios de dirección.

a) De la coordinación de intereses.

Nos dice que el logro del fin común se hará más fácil cuando mejor se logra coordinar los intereses de grupo y aun los individuales.

b) De la impersonalidad de mando.

Este principio establece que la autoridad debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

c) De la vía jerárquica.

En este principio, al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos y jamás saltarlos sin razón.

d) Resolución del conflicto.

Este principio afirma que debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible y del modo que, sin lesionar la disciplina, pueda producir el menor disgusto a las partes.

e) Y por último, el principio del aprovechamiento del conflicto establece que el conflicto puede ser constructivo, porque tiene la virtud de forzar a la mente a buscar soluciones que sean ventajosas a las partes.<sup>38</sup>

#### 1.4.4 EL CONTROL.

Es la medición de resultados actuales y pasados en relación con lo esperado, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

El control es meramente toda la retroalimentación correcta que está entrando a la empresa. Es la etapa que cierra el ciclo del proceso administrativo y es aquí en

donde surge la importancia, ya que el control nos sirve para la corrección de datos y, además, nos da seguridad.<sup>39</sup>

Podemos decir que el control es la evaluación de todo lo que se ha obtenido y, también, verificar si en alguna de las etapas anteriores existe algún error.

El control es necesario para medir el progreso, para poner de manifiesto las desviaciones posibles y para indicar la acción correcta. Esto último puede ampliar medidas sencillas, como cambios menores en la dirección. En otros casos, el control adecuado puede dar lugar al establecimiento de metas nuevas, a la formulación de planes distintos, a la modificación de la estructura de la organización, a mejorar la integración y hacer cambios de importancia a las técnicas de dirección y liderazgo.

El control verdadero indica que la acción puede y será tomada para volver a su curso original.

En esta última etapa del proceso administrativo también se mencionan sus pasos o etapas.

Reglas de control.- Primeramente entre la innumerable variedad de medios de control posibles en cada campo, hay que considerar los que se puedan considerar como estratégicos.

No existen reglas precisas sobre cómo escoger estos puntos estratégicos de control, por la infinita variedad de problemas y condiciones de cada empresa.

Sin embargo, nos pueden ayudar a encontrar esos puntos, preguntas como las siguientes:

- ¿Qué mostrará mejor, lo que se ha perdido o no se ha obtenido?

- ¿Qué puede indicarnos lo que podría mejorarse?

- ¿Cómo medir más rápidamente cualquier desviación anormal?

- ¿Qué informará mejor sobre quién es responsable de las fallas?

- ¿Qué controles son más baratos y amplios a la vez?

- ¿Cuáles son los más fáciles y automáticos?.

Además, se indica que el control es un proceso formado por varios pasos definidos. Sin importar la actividad estos mismos pasos básicos se aplican a:

1.- La medición de lo que se ha hecho.

2.- La comparación de lo que se ha hecho con el patrón estándar y a la investigación de la diferencia, si la hay.

3.- La corrección de la desviación desfavorable por medio de una acción correctiva.

Los pasos a seguir son:

1.- Establecimiento de los medios de control.

- 2.- Operación de recolección y concentración de datos.
- 3.- Interpretación y valorización de los resultados.
- 4.- Utilización de los mismos resultados.

El paso número uno y cuatro son esencialmente propios del administrador, así como el tercero con la ayuda del técnico, el cual realiza también el segundo paso en el control de que se trate.<sup>40</sup>



## BIBLIOGRAFIA

- 1 HARWOOD Merrill, Clásicos en administración, Novena reimpresión 1992, Ed. Limusa, Pág.309
- 2 KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, Administración, Cuarta Edición 1991, Ed. MacGraw Hill, Pág.4
- 3 MENDEZ M. Ana Migdelina, Introducción a la Administración básica, Quinta Edición 1990, Ed. Universidad de Guadalajara, Pág.37
- 4 REYES P. Agustín, Administración de Empresas, Trigésima novena reimpresión 1993, Primera parte, Ed. Limusa, Pág.16
- 5 REYES P. Agustín, Admistración moderna, Primera Edición 1992, Ed. Limusa, Pág.4
- 6 IBIDEM (4) Pág.28
- 7 CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Tercera Edición 1992, Ed. MacGraw Hill, Pág.79
- 8 IBIDEM (7) Pág.107
- 9 IBIDEM (7) Pág.471
- 10 IBIDEM (7) Pág.618
- 11 IBIDEM (7) Pág.571
- 12 HERNANDEZ Y R. Sergio, BALLESTEROS I. Nicolás, Fundamentos de Administración, Primera Edición 1980, Nueva Eitorial Interamericana, Pág.259
- 13 IBIDEM (12) Pág.260
- 14 IBIDEM (12) Pág.267
- 15 ISHIKAWA Kauro, ¿Qué es Control Total de Calidad?, Quinta reimpresión 1992, Grupo Editoial Norma Pág. 40
- 16 IBIBEM (15) Pág.41
- 17 IBIDEM (15) Pág.84
- 18 IBIDEM (15) Pág.115
- 19 IBIDEM (15) Pág.88
- 20 IBIDEM (15) Pág.19

- 21 IBIDEM (15) Pág.133
- 22 IBIDEM (15) Pág.20
- 23 CHIAVENATO Idalberto, Iniciación a la Planeación y el Control de la Producción, Primera Edición Julio de 1993, Editorial MacGraw Hill, Pág.23
- 24 IBIDEM (4) Pág.166
- 25 IBIDEM (12) Pág.284
- 26 IBIDEM (4) Pág.108
- 27 IBIDEM (4) Pág.168
- 28 IBIDEM (4) Pág.173
- 29 IBIDEM (4) Pág.175
- 30 REYES P. Agustín, Administración de Empresas, vigésima séptima reimpresión 1990, Segunda parte, Ed. Limusa, Pág.212
- 31 IBIDEM (21) pág.213
- 32 IBIDEM (21) Pág.214
- 33 IBIDEM (21) Pág.307
- 34 IBIDEM (21) Pág.313
- 35 IBIDEM (21) Pág.316
- 36 IBIDEM (21) Pág.337
- 37 IBIDEM (21) Pág.340
- 38 IBIDEM (21) Pág.308
- 39 IBIDEM (21) Pág.356
- 40 IBIDEM (21) Pág.359

## CAPITULO II

## CAPACITACION

### 2.1 CONCEPTO.

Capacitación, Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.

En un documento de administración racional de mano de obra se establece: La capacitación, es el proceso de enseñanza - aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes, para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo.

Para J. Ricardo Hernández Pulido. La capacitación es la formación técnica ofrecida al trabajador antes de que inicie una actividad económica en el interior de la empresa, obteniendo con ello la calificación correspondiente al puesto que va a ocupar.

Fernando Arias Galicia señala que la capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Alma Margarita Taxiomara C. Le llama capacitación a la educación e instrucción de adultos, con el fin de hacer más productivo el trabajo. Esta autora plantea también que la capacitación es para trabajadores calificados, técnicos y supervisores encargados de tareas que impliquen conocimientos especiales.

M<sup>a</sup>. 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.<sup>1</sup>

Con respecto a lo anteriormente expuesto, podemos establecer en sí, que no existe una definición uniforme acerca de la capacitación para que pudiera ser aceptada universalmente como tal.

Así mismo existe una confusión respecto al concepto de capacitación con el adiestramiento, así se puede decir que

no se ha dado un significado preciso por todos los organismos especializados, científicos o estudiosos en dicha materia y demás que día a día se esfuerzan por agregar nuevos términos a definiciones ya establecidas.

Es importante que no se dé una confusión respecto a los términos mencionados, ya que en determinado momento no puede darse la debida asimilación en la práctica por las empresas u organizaciones, en las que el presidente, empresario o supervisor requieren de este conocimiento indispensable.

Como se observa en las definiciones antes descritas, algunos autores orientan el término de la capacitación a desarrollar actividades de tipo intelectual, mientras que otros autores orientan el término capacitación hacia actividades de tipo intelectual como físico.

Indudablemente que la capacitación está orientada a incrementar los conocimientos, las habilidades y mejorar las aptitudes y actitudes del trabajador tanto intelectuales como físicas, por lo que dentro de la capacitación, están contenidas además las funciones de adiestramiento y entrenamiento, las que algunos autores definen así:

Alejandro Mendoza define el adiestramiento como la acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas

del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.<sup>2</sup>

Para Víctor Heredia, José de J. Oñate y Fernando Arias Galicia, el adiestramiento es proporcionar destrezas en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica, más o menos prolongada, de trabajos de carácter muscular o motriz.

Por lo que respecta al entrenamiento, Steinmetz L. Lawrence lo considera como: El proceso educativo a corto plazo que utiliza un proceso sistemático y organizado, por el cual el personal no gerencial aprende conocimientos y habilidades técnicas para un propósito definido.<sup>3</sup>

Idalberto Chiavenato afirma que el entrenamiento significa la preparación de la persona para el cargo.<sup>4</sup>

Como comentario adicional a las anteriores definiciones, Alma Margarita Taxiomara C. menciona que la capacitación es educación. Aquí el concepto de educación está dado en un sentido más amplio, ya que no sólo abarca la capacitación en la que se incluye el entrenamiento y adiestramiento, sino también la formación de los individuos

en función de las reglas y normas establecidas por la sociedad, las cuales varían conforme la cultura de cada una de las sociedades, definiendo como cultura al conjunto de principios, costumbres, reglas, creencias, e historias de un pueblo.

Por lo que se puede concluir que capacitación es la enseñanza que recibe el personal de una empresa con la finalidad de mejorar sus conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes y aptitudes para un mejor desempeño en su puesto de trabajo.

## 2.2 IMPORTANCIA.

La capacitación es de gran importancia, ya que es una actividad, que va a incrementar las destrezas y los conocimientos de los empleados en beneficio de la productividad; en la que los individuos van ascendiendo para llegar a ocupar mejores puestos y mayor responsabilidad; en donde dependerá, del individuo, progresar por la aplicación de conocimientos, aptitudes y méritos propios.

La capacidad viene a ser una actividad, principalmente de carácter humano. Esto es, se requiere la cooperación, disponibilidad, participación y compromiso de todo el



personal involucrado; y su finalidad está dada en modificar o cambiar el comportamiento de los miembros de la organización.

No debe ser la finalidad capacitar por capacitar, o el cumplir con un requisito legal que se marca, ya que élla debe estar fundamentada en razones válidas para ser impartida.

La capacitación, para que tenga resultados que beneficien tanto a la organización como a los empleados, deberá planearse con base en las necesidades, recursos y limitaciones presentes y futuras de la organización. Lo anterior implica reconocer necesidades válidas de capacitación, el fijar objetivos generales y específicos, la formulación de programas, presupuestos y la definición de métodos de control y evaluación de la capacitación.

Hasta ahora he comentado que la capacitación es importante, ya que es una herramienta que va a otorgar beneficios a la empresa y a los miembros de ésta. Para la organización, la capacitación representa un apoyo importante para lograr su crecimiento, lo que conlleva también beneficios a las organizaciones que tienen relación con la empresa; como pueden ser, entre otros, los proveedores, los intermediarios y gobierno. Así mismo, ese crecimiento implica un mejor servicio para los clientes que

atiende, ya que la capacitación es instrumento fundamental para lograr calidad total. El crecimiento de la empresa implica el que crezcan los beneficios en cada uno de los miembros de la organización, que redundarán en beneficio del núcleo social denominado familia. En general, el crecimiento de las empresas originado, entre otras, por la capacitación, dará como resultado un mayor bienestar en la sociedad de la que forman parte todas las empresas.

### 2.3 TIPOS DE CAPACITACION

A continuación daré un breve comentario de los tipos de capacitación, atendiendo a las necesidades de la empresa.

#### 2.3.1 CAPACITACION INDIVIDUAL.

Esta se da cuando hay una sola plaza de un puesto y la persona no cuenta con los conocimientos, actitudes y experiencia para desempeñar ese puesto único, por lo que se le capacita sobre aspectos específicos de su puesto.

### 2.3.2 CAPACITACION COLECTIVA.

Se define cuando un determinado grupo de personas no tiene la capacidad, experiencia, actitudes, conocimientos, para desempeñar adecuadamente un puesto de trabajo, o cuando se presenta un cambio que afecta a los integrantes y que involucra a gran parte de la organización.

### 2.3.3 CAPACITACION INDUCTIVA.

Esta forma se refiere a la inducción del trabajador, esto es, la que sirve para explicar al nuevo trabajador, que ingresa a la empresa, sus reglas, prestaciones, el producto, los objetivos y las políticas, etc.

Los tipos de capacitación atendiendo al lugar donde se imparte la instrucción son:

### 2.3.4 CAPACITACION INTERNA.

Se presenta cuando existen las condiciones económicas de la empresa, así como las instalaciones adecuadas y existe dentro de la organización el instructor o instructores. Se da de manera individual y colectiva, como necesidad de una inducción o cuando se identifica que

alguno de los miembros no cuenta con los conocimientos, actitudes y capacidad.

#### 2.3.5 CAPACITACION EXTERNA.

Cuando se da este tipo de capacitación, la organización generalmente no cuenta con las instalaciones materiales, y por las características del tema, ni el instructor, por lo que se contrata los servicios de una agencia de capacitación. Como lo es la capacitación a vendedores de campo.

Agustín Reyes Ponce expone otra clasificación atendiendo a la forma como se proporciona la capacitación.

- Cursos breves
- Becas
- Conferencia o discusión
- Entrenamiento vestibular
- Método de caso
- Cursos por correspondencia
- Instrucción programada
- Mesas redondas
- Publicaciones
- Medios audiovisuales.

## 2.4 PROCESO DE CAPACITACION.

Como se mencionó anteriormente, para que la capacitación sea realmente un beneficio tanto para la organización o los capacitandos, deberá planearse cuidadosamente, para esto es necesario que el o los responsables de la capacitación conozcan su proceso, el que a continuación brevemente se explica.

### 2.4.1 DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL.

El primer paso en el proceso de capacitación es determinar ya sea a través del inventario de recursos humanos o a través de una investigación, cuál es la situación actual del personal en cuanto a sus conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes lo que habrá de compararse con el perfil de puestos actualizado, y en su caso con los nuevos requerimientos de acuerdo a las necesidades futuras a corto plazo de la empresa de acuerdo a sus planes de desarrollo y modificaciones en la estructura y procedimientos.

#### 2.4.2 DEFINIR EL PERFIL DE EXCELENCIA.

Lo anterior implica definir perfiles de excelencia es decir en el perfil de puestos se requiere definir en términos de excelencia las características en cuanto a conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes que deben tener las personas para cubrir cada uno de los puestos que permitan elevar la calidad en el trabajo, la productividad, el nivel y calidad de vida en el trabajo. Lo anterior implica realizar investigaciones respecto a los nuevos o mejores procedimientos, métodos, y técnicas a utilizar para el desempeño del puesto. También se requiere investigar los requerimientos de personal para crear un excelente clima organizacional que permita generar verdaderos equipos de trabajo.

Las empresas realizan entrevistas profundas entre los jefes y empleados para determinar cuales serían las características del trabajador y compañero.

#### 2.4.3 COMPARACION DEL DIAGNOSTICO Y PERFIL DE EXCELENCIA.

Una vez delineada la situación actual del personal de la empresa y el perfil de excelencia, se procederá a hacer una comparación entre ambas, para identificar el grado de

carencia actual de los recursos humanos en conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes.

#### 2.4.4 ANALISIS DE OPCIONES.

Definidas las carencias de recursos humanos, ahora es necesario identificar las posibles causas de esas carencias, y las posibles alternativas de solución para crear un perfil de excelencia real en cada uno de los miembros de la organización. En este paso es importante señalar que no todas las causales podrían originar, como solución la capacitación, ya que se podrían dar muchos cambios, entre otros, incrementando ingresos, modificando estructura organizacional, métodos, procedimientos, sistemas para mejorar el desempeño; por lo que antes de decidirse por la capacitación para mejorar las características del personal de la organización, es necesario tener la seguridad de que los cambios se lograrán con la capacitación. De no hacerlo así, ésta se convertirá en un esfuerzo inútil y tal vez conflictivo.

#### 2.4.5 DEFINICION DE OBJETIVOS.

Una vez identificada la capacitación como una solución a las carencias en el perfil del personal, el siguiente paso es definir qué se pretende lograr con la capacitación.

El objetivo de la capacitación es lograr cambios conductuales en los miembros de la organización. Estos cambios pueden ser los siguientes:

a) Cambios en el manejo de información. Generalmente este requerimiento está dado para los administradores principalmente a los altos niveles ya que a partir de estas mejoras los administradores podrán tomar decisiones más fácilmente para la resolución de problemas.

b) Cambios en el manejo de objetos. Principalmente se requiere mejorar el manejo de objetos para el personal operario y para algunos vendedores que realizan demostraciones de productos y para el personal administrativo en el manejo de equipo.

c) Cambios en las relaciones interpersonales. Este objetivo se dirige a todo el personal de la empresa cuya finalidad es mejorar la calidad de vida en el trabajo formando como ya se notó verdaderos equipos de trabajo.



d) Cambios en las actitudes propias hacia la empresa y hacia los grupos de entorno. Este objetivo va orientado principalmente a aquellas personas " que no se han puesto la camiseta " y que adoptan actitudes negativas o de indiferencia hacia la empresa y grupos de trabajo. Una capacitación orientada al cambio de estas actitudes permitirá mejorar el clima organizacional y desarrollar personal promotor de la empresa y de sus productos y servicios.

e) cambios en la planeación y control. Objetivo dirigido principalmente a los administradores de diferentes niveles para mejorar sus actividades de estrategia y supervisión.

La ventaja de definir los objetivos es, que a partir de estos, todas las actividades que se generen en los pasos siguientes estarán guiadas por dichos objetivos.

#### 2.4.6 PROYECTO DEL PROGRAMA DE INSTRUCCION.

En base a los objetivos conductuales y tomada la decisión de seguir adelante, los aspectos que se tienen que tomar en cuenta para la instrucción son:

a) La esfera del puesto al cual están dirigidos.

b) Los antecedentes de los capacitandos: diagnóstico de su situación actual, conocimientos previos, nivel escolar que poseen, madurez, psicología.

c) El tiempo y la época disponibles.

d) estrategia educativa adecuada al personal a capacitar.

e) Principios de la educación de adultos.

f) Requerimientos organizacionales y legales.

Se elaborará un proyecto del contenido del caso, en el que se especificarán los diferentes temas, los objetivos particulares y conductuales de cada tema, el objetivo general del curso, las técnicas didácticas y el material de apoyo didáctico a utilizar, una estimación de la duración de cada tema y los métodos de evaluación.

g) Recursos económicos disponibles para la capacitación.

#### 2.4.7 PRESUPUESTO DE LA CAPACITACION.

Con base en el programa, deberá estimarse los recursos económicos necesarios para la impartición del curso, como honorarios de los instructores, materiales, instalaciones, uso de apoyos didácticos, constancia o diploma. Además deberá incluirse el costo de tener empleados, durante el

desarrollo del curso, en actividades de capacitación; e inactivos en sus funciones cotidianas, como: ¿ Cuánto costará el dejar de vender o producir, si los vendedores ocuparan ese tiempo como participantes de un curso ?. En este caso se tendría que agregar, al presupuesto, los sueldos y prestaciones de los vendedores y las ventas no realizadas en esos días entre otros costos.

También debe de considerarse en el presupuesto, el costo del diagnóstico, de la delineación del perfil de excelencia, del análisis de opciones, así como el costo del seguimiento y evaluación de la capacitación. Estos dos últimos son pasos del proceso que se verán más adelante.

Los objetivos de formular un presupuesto son: el de informar de éste a la autoridad para su aprobación correspondiente; el de contar con una base para evaluar la capacitación; propiciar el establecimiento del incremento mínimo necesario de productividad para recuperar el monto de la capacitación. En este último caso deberá definirse en términos económicos, si la capacitación logrará un incremento en la productividad, superior a su costo, a fin de tomar la decisión de si se debe o no invertir en la capacitación. Esto es especialmente difícil, ya que muchos cambios conductuales que se logran con la capacitación, difícilmente podrá cuantificarse en términos económicos. De

lo anterior se desprende la necesidad de contar con un responsable de la capacitación que tenga el ingenio de hacer cuantificable los cambios cualitativos del capacitando.

#### 2.4.8 SELECCION DE CANDIDATOS.

Esta selección, desde un punto de vista eminentemente práctico, presenta varias connotaciones importantes: por un lado, dar capacitación a unos y no a otros, puede herir susceptibilidades que acarreen otros aspectos indispensables. Es preciso aclarar que al hablar de selección de candidatos debe entenderse restringida a los que necesiten la capacitación.

#### 2.4.9 IMPARTICION DEL CURSO.

En este paso se ejecutará todo lo planeado en el proyecto de instrucción. Es conveniente que al inicio de la instrucción de cada tema se exponga, a los capacitandos, los objetivos generales y particulares; se les de un panorama general de lo que será el curso, su duración, así como los métodos de evaluación.

#### 2.4.9.1 TECNICAS DIDACTICAS.

Son todas aquellas técnicas que le facilitan al instructor el desarrollo de su clase; y al capacitando, la comprensión de cada uno de los temas, ya que en la mayoría de los casos se crean escenarios ficticios o reales, en donde el capacitando aplica sus conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes.

Es importante señalar que no existe una técnica especial o ideal que sea la mejor, todas serán tan buenas y darán los resultados esperados siempre y cuando estén relacionadas claramente con los objetivos que se persiguen, con el número de participantes en el curso, con el tiempo de que se dispone y con otros factores así de interesantes.

A continuación se da una breve explicación de algunas de estas técnicas.

**Lectura comentada.** Es una técnica de instrucción que se basa en la discusión o exposición centrada sobre la lectura de un texto escogido, para aclarar o complementar aspectos importantes de un curso.

**Corrillos.** Se da el nombre de técnica de corrillos a la división que se hace de un grupo de personas en varios subgrupos con el propósito fundamental de analizar y

discutir determinada información para obtener conclusiones. Las conclusiones se consideran como el producto de las aportaciones de todos los miembros del grupo y como reflejo, en general del pensamiento o del sentir general.

**Dramatización.** Dos o más personas representan una situación de la vida real asumiendo los roles del caso, con el objeto de que pueda ser mejor comprendida y tratada por el grupo.

**Conferencia.** Situación grupal en que un expositor calificado pronuncia un discurso ante un auditorio.

**Estudio de casos.** Un grupo estudia analítica y exhaustivamente un caso dado con todos los detalles, para extraer conclusiones ilustrativas.

**Phillips 66.** Un grupo grande se divide en subgrupos de seis personas, para discutir durante seis minutos un tema y llegar a una conclusión. De los informes de todos los subgrupos se extrae luego la conclusión general.

**Simposio.** Un grupo de expertos desarrolla diferentes aspectos de un tema o problema en forma sucesiva ante el grupo.

**Técnica demostrativa.** Sirve para enseñar principalmente destrezas manuales tales como manejar una máquina o una herramienta en el taller. Consiste en que el instructor ejecute una operación, explicándola detalladamente mientras los participantes observan; posteriormente cada participante explica y ejecuta a su vez la operación, bajo la supervisión del instructor y la ejercita hasta realizarla eficientemente.

**Técnica expositiva.** La técnica expositiva consiste en la presentación oral de un tema, que un instructor hace ante un grupo de personas.

**Visita.** Es un recorrido o gira cuidadosamente planeado a un lugar fuera de la actividad de capacitación. El propósito de la visita es proporcionar la observación directa de objetos, procesos, operaciones y situaciones que no se pueden trasladar o reproducir en el lugar de capacitación. La visita puede durar menos de una hora, cuando implica un recorrido a una planta, oficina o taller

adyacente, o puede consumir varios días o semanas, según sea el caso, cuando se visita una planta distante o una instalación en el extranjero.<sup>5</sup>

#### 2.4.9.2 APOYOS DIDACTICOS.

Al igual que en el punto anterior, los apoyos didácticos facilitan la labor del capacitador y capacitando, ya que durante la instrucción, la información que obtiene el capacitando hace operar la mayor parte de sus sentidos, a través de estos apoyos didácticos. Algunos ejemplos de estos apoyos son: medios audiovisuales, video, películas, pizarrón, rotafolio, proyector de transparencias, proyector de cuerpos opacos, libros, revistas.

#### 2.4.9.3 METODOS DE EVALUACION.

Una de las actividades más difíciles para la instrucción es la evaluación de sus capacitandos, por lo que es de gran ayuda, en exámenes escritos, el definir claramente cuáles son los diferentes tipos de preguntas y la multitud de éstas, que le permiten obtener una información y condiciones para emitir una evaluación justa.



Existen varios tipos de preguntas entre las cuales mencionaré las siguientes:

a) Preguntas abiertas. En este tipo de pregunta el informante puede contestar libremente la pregunta que se le ha formulado. Las posibilidades de respuesta por parte del entrevistado no están limitadas, sino que este puede elegir libremente el sentido de la misma.

Ventajas.

- No limita la libre elección de la respuesta por parte del entrevistado.

- La elección de las palabras que componen la pregunta no tienen ninguna influencia sobre las respuestas del entrevistado.

- Permite averiguar el grado de conocimiento del entrevistado en torno a la cuestión que se indaga.

Desventajas.

- Dificulta el registro fiel de las respuestas ya que son pocos los entrevistadores que saben recoger las contestaciones sin deformar con interpretaciones subjetivas el sentido de la verdadera opinión expresada.

- El análisis de resultados que exige una codificación posterior resulta muy laborioso sobre todo cuando se trabaja con muestras amplias.

- En ocasiones el entrevistado divaga largamente sobre el tema sin llegar a dar una respuesta concreta y definida.

b) Preguntas de opción múltiple. Las preguntas de este tipo ofrecen a los entrevistados varias alternativas específicas de las cuales han de escoger una o más, según sea el caso.

Ventajas.

- Las contestaciones se centran en una o más de las alternativas establecidas, dejándole al entrevistador el simple trabajo de verificar la respuesta aplicable.

- Es más rápida y está menos sujeta a sesgo en el campo.

Desventaja.

- Las preguntas de opción múltiple tienden a sesgar los resultados según el orden en que son dadas las distintas respuestas alternativas.

c) Preguntas dicotómicas. Las preguntas dicotómicas, esto es, de solo dos posibles respuestas, constituyen una forma extrema de la pregunta de selección múltiple. La idea es ofrecer sólo dos alternativas: sí o no, lo hizo o no lo hizo. Estas preguntas son las más empleadas de los tres tipos básicos.

#### Ventajas.

- Son más rápidas y fácilmente manejables por los investigadores de campo.

- Su edición y tabulación son relativamente simples.

- Dan menos oportunidad de que se filtre en los resultados la influencia deformante del entrevistador.

- El tipo de respuesta directa "sí-no" es más fácil de dar por el entrevistado.<sup>6</sup>

#### Desventaja.

- Muy pocas son realmente las que se plantean, con solo dos respuestas posibles.

#### 2.4.10 SEGUIMIENTO.

Una vez concluido el curso, el responsable de la capacitación deberá vigilar que los cambios logrados sean aplicados por los capacitados, durante el desempeño de sus actividades cotidianas, en el trabajo. También deberá verificarse que no existan situaciones que impidan a los capacitados la ejecución de dichos cambios conductuales.

#### 2.4.11 EVALUACION.

Esta última etapa del proceso de capacitación tiene como finalidad el medir los beneficios que se esperaban de la capacitación, es decir, el responsable de la capacitación deberá resolver estos cuestionamientos: ¿se dio el cambio requerido?, ¿el cambio se debió a la capacitación o su causa fue otra?, ¿se resolvieron los problemas que existían originalmente por la carencia de conocimientos, habilidades, experiencia, aptitudes y actitudes de los capacitados?, ¿la solución de este problema incrementó la productividad?, ¿en términos económicos, qué monto representa la solución de este problema?, ¿el beneficio económico logrado con la capacitación es superior a su costo?.

## BIBLIOGRAFIA

- <sup>1</sup> MENDOZA N. Alejandro, Manual para determinar necesidades de Capacitación, cuarta reimpresión 1986, Ed. Trillas, Pág.21
- <sup>2</sup> IBIDEM (1) Pág.25
- <sup>3</sup> CHIAVENATO Idalberto, Administración de recursos humanos, Primera Edición 1988, Ed. MacGraw Hill, Pág.458
- <sup>4</sup> IBIDEM (3) Pág.456
- <sup>5</sup> MENDOZA N. Alejandro, La capacitación práctica en las organizaciones, Primera Edición Agosto 1985, Ed. Trillas, México. Pág.157
- <sup>6</sup> BOYD W. Harper, WESFALL Ralph y STASCH F. Stanley, Investigación de mercados, Quinta Edición 1987, Ed. UTEHA, Pág.280

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

**CAPITULO      III**

**CASO BEBIDAS PURIFICADAS DEL CUPATITZIO  
SOCIEDAD ANONIMA. (PEPSI)**

**3.1 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.**

Una vez terminada la teoría, se mencionará el método de investigación realizado en una empresa, embotelladora mediana industrial, de la Ciudad de Uruapan. Para esto, se parte primero de los objetivos.

**A) OBJETIVOS.**

- Identificar los beneficios que obtiene en la rama industrial, una empresa mediana de la Ciudad de Uruapan, que desarrolla y aplica adecuadamente programas de capacitación; los perjuicios que tendría la empresa con la aplicación de un programa de capacitación inadecuado.

- Proponer algunas recomendaciones para obtener los mejores beneficios de la capacitación.

## B) NECESIDADES DE INFORMACION.

A continuación se mencionará cuales fueron las necesidades de información para cumplir con tales objetivos.

Las necesidades de información son, primeramente, el saber si se ha recibido capacitación en la empresa, el número de veces en los últimos cinco años y los aspectos de capacitación.

Identificar si la capacitación se ha utilizado en el desempeño del trabajo y si se ha reflejado en la vida personal, en obtener beneficios económicos o al permitir haber ascendido a otros puestos.

También identificar si la capacitación ha sido inútil ya sea porque no se ha aplicado en el trabajo, complique el desarrollo del trabajo, no sirva para la vida personal o no haya logrado un incremento en sueldos, ascensos, promociones.

Saber si no se ha recibido capacitación, si se considera o no necesaria para el desarrollo de las labores; y, si al recibir la capacitación, esta motiva a desarrollar el trabajo.

Saber si la capacitación es útil para el desempeño del trabajo de los supervisores; si la capacitación que



obtienen los supervisores es aplicable en el trabajo, sea de manera total, parcial o escasamente.

Identificar, si el supervisor considera que la capacitación es adecuada a las funciones del personal a su cargo, los cambios que se han dado en la empresa mediante la capacitación de los empleados.

#### C) FUENTES DE INFORMACION

Fueron, para este caso, supervisores de la empresa embotelladora PEPSI y los empleados de ésta. Los supervisores, porque son parte responsable de la aplicación y cumplimiento de los planes y programas de capacitación; los empleados, debido a que se pueden considerar como personas expertas, ya que ellos han recibido y conocen los beneficios o las deficiencias de la capacitación otorgada.

#### D) METODO DE RECOLECCION DE DATOS.

Para obtener los datos primarios, esto es, información que se obtiene directamente de personas conocedoras y cuyo fin primario es satisfacer las necesidades de este estudio, se utilizan, entre otras: a) la entrevista. Esta se puede llevar a cabo en forma directa, por teléfono, por correo o

sesiones de grupo. b) Por medio de observaciones o también a través de cuestionario, ya que éste es uno de los métodos más comunes para generar datos primarios. A continuación daré una breve explicación de cada una de estas fuentes.

### La entrevista personal.

Es aquella que se realiza de persona a persona. El entrevistador pregunta al entrevistado y recibe respuestas pertinentes a las hipótesis de la investigación. Este tipo de entrevista es más flexible, debido a que el entrevistador puede modificar las preguntas de acuerdo con la situación actual. Este tipo de entrevista presenta las ventajas de que el entrevistador puede dirigir el comportamiento del entrevistado, obteniendo mejores entrevistas; además, se aumenta la posibilidad de participación de un mayor número de personas. En cuanto a las limitaciones, se encuentran el costo, el tiempo que se necesita y la posibilidad de errores.<sup>1</sup>

### Entrevista por correo.

En Este tipo de entrevista, se envía el cuestionario al domicilio del entrevistado y, después de contestar, lo regresa por correo al domicilio del entrevistador.

Las ventajas que presenta son que existe un menor costo, las respuestas son pensadas y consultadas. En cuanto a las desventajas, tenemos que hay resistencia de muchas personas al responder por la forma en que se plantean las preguntas, se requiere de preguntas simples, no hay oportunidad de aclarar respuesta ambigua, no hay control de quiénes llenan el cuestionario.<sup>2</sup>

### Entrevista por teléfono.

Las ventajas que presenta este tipo de entrevista son: confiabilidad de sus datos, bajo costo, y poder entrevistar a gentes importantes. Dentro de las desventajas se encuentra que no se puede entrevistar a la población que no tiene este medio de comunicación, la entrevista muy limitada ya que no se permiten mayores explicaciones, por lo que solamente deben de ser preguntas cerradas para evitar las largas conversaciones.<sup>3</sup>

### La observación.

Es la forma de recopilar datos en el momento que ocurren ciertos eventos, esto es, observando las acciones del sujeto. Dentro de las ventajas que presenta la observación se encuentra que se obtiene información en el mismo momento que está sucediendo; se pueden estudiar ciertos hechos que de otra manera parecerían poco reelevantes y hay menos rechazo para un observador en ciertos casos. Por lo que se refiere a las desventajas, se tiene que el observador usualmente debe estar en la escena en el momento preciso, la observación es un proceso lento y costoso que requiere equipo humano y técnico muy especializado, y por último, la subjetividad de la captación de información, ya que dos observadores de un mismo evento, pueden percibirlos de diferente manera.<sup>4</sup>

### El cuestionario.

Es un listado de preguntas escritas e integradas a un documento cuyas respuestas permitan obtener información respecto a un tema determinado; aun cuando el cuestionario y la entrevista están vinculados, pues ambas técnicas se presuponen y complementan, se deben analizar por separado.<sup>5</sup>

Para fines de este estudio de investigación, se utilizará el cuestionario para ser aplicado, tanto a los supervisores como a los empleados.

Es conveniente utilizar el cuestionario debido a que esto facilita el tratamiento de los datos, esto es, su organización, clasificación, tabulación, análisis e interpretación.

Más adelante se citará el método para el diseño del cuestionario, pero antes se mencionará el muestreo utilizado.

#### E) MUESTREO.

El muestreo se define como el proceso de seleccionar los elementos de una población de la que se desea medir ciertos factores.

Se dice que no es conveniente medir todos los elementos de una población en estudio, pues la medición de todos los elementos requiere mucho dinero y tiempo cuando la población es demasiado grande; además, el tiempo que implica, ya que cuando termina la etapa de recopilación de datos, la información captada no tendrá la misma validez.<sup>6</sup>

En esta investigación, el método seleccionado para determinar la muestra fue aleatorio simple, debido a que es

un método más confiable, ya que todos los elementos del universo tienen la posibilidad de formar parte de la muestra; por otro lado, la muestra seleccionada fue para los operarios de la muestra investigada, cuyo universo es de 120 operarios, de los cuales se contaba con una lista. Se procedió de la siguiente forma: se registraron en tarjetas los nombres de cada uno los 120 operarios y se depositaron en una anfora; de ella fueron sacados al azar 20, que representa el 16% del universo. Se considera que así se contó con una muestra representativa.

En el caso de los supervisores, debido a su número que en total son siete, no se consideró necesario diseñar una muestra, creyéndose más útil el realizar un censo, es decir, se encuestó a los siete supervisores.

#### F) DISEÑO DEL CUESTIONARIO.

Para el diseño del cuestionario se consideraron los siguientes pasos:

- 1.- Determinación de la información que se desea.
- 2.- Determinar tipo de preguntas y forma de recopilar la información.
- 3.- Determinar el contenido de las preguntas.

\* Es necesaria la pregunta.

\* Tiene el encuestado la información solicitada.

\* Está el objetivo de la pregunta dentro de las vivencias del interrogado.

\* Puede recordar la información el interrogado.

\* Tendrá que realizar un gran esfuerzo el entrevistado para proporcionar la información.

\* Darán los entrevistados la información.

4.- Determinar el tipo de preguntas.

CUESTIONARIO DISEÑADO PARA SUPERVISORES.

PUESTO QUE OCUPA \_\_\_\_\_

1.- HA RECIBIDO USTED CAPACITACION?.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2.- CUANTAS VECES SE LE HA DADO CAPACITACION EN LOS ULTIMOS CINCO AÑOS?. \_\_\_\_\_

3.- SOBRE QUE ASPECTOS SE LE HA CAPACITADO?. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.- CONSIDERA QUE LA CAPACITACION LE HA SIDO UTIL?.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5.- EN CASO DE QUE LA RESPUESTA ANTERIOR SEA AFIRMATIVA, EN QUE LE HA RESULTADO UTIL?.

EN EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO \_\_\_\_\_

EN SU VIDA PERSONAL \_\_\_\_\_

PORQUE HA OBTENIDO BENEFICIOS ECONOMICOS \_\_\_\_\_

LE HA PERMITIDO ASCENDER A OTROS PUESTOS \_\_\_\_\_

6.- EN CASO DE QUE LA RESPUESTA HAYA SIDO NEGATIVA, POR QUE



NO LE HA RESULTADO UTIL?.

NO LA HA APLICADO EN EL TRABAJO \_\_\_\_\_

LE COMPLICA EL DESARROLLO DEL TRABAJO \_\_\_\_\_

NO LE SIRVE PARA SU VIDA PERSONAL \_\_\_\_\_

NO HA LOGRADO UN AUMENTO EN SUELDOS, PROMOCIONES, AS-  
CENSOS \_\_\_\_\_

7.- SI NO HA RECIBIDO USTED CAPACITACION, CONSIDERA QUE ES  
NECESARIA PARA EL DESARROLLO DE SUS LABORES?.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ POR QUE \_\_\_\_\_

8.- LA CAPACITACION QUE RECIBIO, LO MOTIVO A DESARROLLAR SU  
TRABAJO?.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ POR QUE \_\_\_\_\_

9.- LA CAPACITACION QUE OBTIENEN SUS TRABAJADORES ES APLI-  
CABLE EN EL TRABAJO?.

TOTALMENTE APLICABLES LOS CONOCIMIENTOS \_\_\_\_\_

PARCIALMENTE APLICABLES LOS CONOCIMIENTOS \_\_\_\_\_

ESCASAMENTE APLICABLES LOS CONOCIMIENTOS \_\_\_\_\_

10.-QUE BENEFICIOS HA OBTENIDO USTED COMO SUPERVISOR, EN -  
QUE SU PERSONAL SEA CAPACITADO EN EL DESARROLLO DE  
SU TRABAJO?.

11.-CONSIDERA QUE LA CAPACITACION ES ADECUADA A LAS FUNCIONES DEL PERSONAL A SU CARGO?.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ POR QUE \_\_\_\_\_

12.-HAN EXISTIDO CAMBIOS EN LA EMPRESA CON LA CAPACITACION?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

13.-QUE CAMBIOS HA HABIDO EN LA EMPRESA CON LA CAPACITACION DE SUS EMPLEADOS? \_\_\_\_\_

---

---

---

CUESTIONARIO DISEÑADO PARA OPERARIOS.

PUESTO QUE OCUPA O ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1.- HA RECIBIDO USTED CAPACITACION?.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2.- CUANTAS VECES SE LE HA DADO CAPACITACION EN LOS  
ULTIMOS CINCO AÑOS? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.- SOBRE QUE ASPECTOS SE LE HA CAPACITADO? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.- CONSIDERA QUE LA CAPACITACION LE HA SIDO UTIL?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5.- EN CASO DE QUE LA RESPUESTA ANTERIOR SEA AFIRMATIVA, EN  
EN QUE LE HA RESULTADO UTIL?.

EN EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO \_\_\_\_\_

EN SU VIDA PERSONAL \_\_\_\_\_

PORQUE HA OBTENIDO BENEFICIOS ECONOMICOS \_\_\_\_\_

LE HA PERMITIDO ASCENDER A OTROS PUESTOS \_\_\_\_\_

6.- EN CASO DE QUE LA RESPUESTA HAYA SIDO NEGATIVA, POR QUE NO LE HA RESULTADO UTIL?.

NO LA HA APLICADO EN EL TRABAJO \_\_\_\_\_

LE COMPLICA EL DESARROLLO DEL TRABAJO \_\_\_\_\_

NO LE SIRVE PARA SU VIDA PERSONAL \_\_\_\_\_

NO HA LOGRADO UN AUMENTO EN SUELDOS, ASCENSOS, PROMOCIONES \_\_\_\_\_

7.- SI NO HA RECIBIDO USTED CAPACITACION, CONSIDERA QUE ES NECESARIA PARA EL DESARROLLO DE SUS LABORES?.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ POR QUE \_\_\_\_\_

8.- LA CAPACITACION QUE RECIBIO, LO MOTIVO A DESARROLLAR SU TRABAJO?.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ POR QUE \_\_\_\_\_

## G) INVESTIGACION DE CAMPO.

La investigación de campo fue individual, por lo que no hubo la necesidad de organizar y capacitar grupos de trabajo.

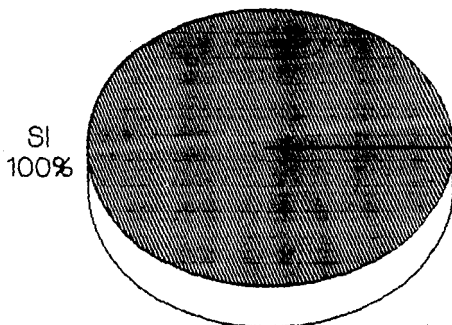
Para la aplicación de los cuestionarios fue necesario aplicar una prueba piloto de los cuestionarios para identificar las deficiencias y limitaciones de estos medios de recolección en el momento de ser ejecutados. Una vez elaborada esta prueba piloto, se hicieron las correcciones necesarias y se planeó la forma de abordar a los encuestados, considerando como aspecto fundamental, evitar resistencias para responder a los cuestionamientos, lo siguiente:

- \* Explicación del objetivo de esta investigación.
- \* Explicar los beneficios de esta investigación.
- \* Dejar claro a los encuestados que la información captada sería estrictamente confidencial y tratada de manera global, sin identificar individualmente a cada uno de los encuestados.

### 3.2 REGISTRO E ILUSTRACION DE RESULTADOS.

#### SUPERVISORES.

**HA RECIBIDO USTED CAPACITACION?**

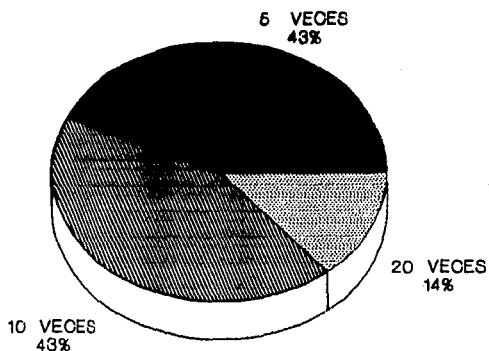


GRAFICA N<sup>o</sup>.1

La gráfica muestra que el total de los supervisores ha recibido capacitación. Esto indica que, por lo menos una vez, los supervisores han recibido capacitación la cual es de gran importancia para el desempeño de su función.

**FALLA DE ORIGEN**

## CUANTAS VECES SE LE HA DADO CAPACITACION EN LOS ULTIMOS 5 AÑOS?

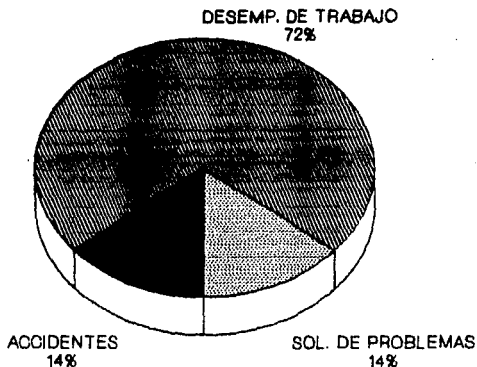


GRAFICA N°.2

La gráfica muestra que el 43% de los encuestados ha recibido en promedio al menos dos capacitaciones al año, lo cual, de alguna manera, indica que la capacitación se da con cierto grado de permanencia.

## FALLA DE ORIGEN

## SOBRE QUE ASPECTOS SE LE HA CAPACITADO?



GRAFICA N° 3

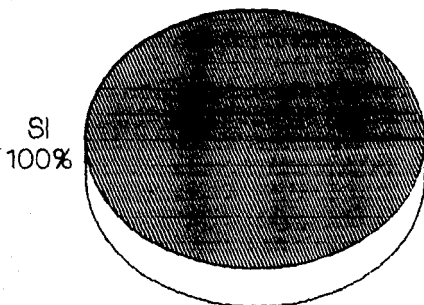
La gráfica muestra que la empresa se ha preocupado de manera fundamental por el desarrollo de capacidades para lograr mayor productividad, hecho reelevante en la función de supervisión, ya que el 72% de la capacitación otorgada a los supervisores ha sido en este aspecto.

Por otro lado, en menor proporción, la prevención de accidentes. Considerando el tipo y condiciones de trabajo que realizan los supervisores y los subordinados, es de vital importancia este aspecto, el cual se debe de tomar más en cuenta por la empresa.

## FALLA DE ORIGEN



**CONSIDERA QUE LA CAPACITACION  
LE HA SIDO UTIL?**



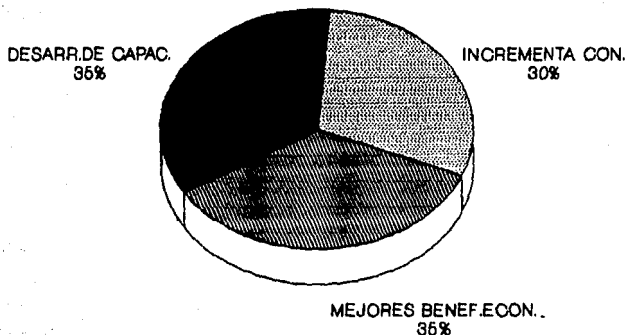
GRAFICA N°.4

El total de los supervisores indican que sí les ha sido útil la capacitación. Esto manifiesta que, aunque se tienen diferentes beneficios en lo que respecta a su trabajo como con los trabajadores a su cargo, siempre les representa una utilidad la capacitación.

Lo anterior se puede interpretar como un sentimiento positivo, por parte de los supervisores, respecto a la capacitación recibida, ya que, como se verá más adelante, la capacitación les ha sido útil por diversas causas. Se deduce que no hay resistencia a la capacitación.

**FALLA DE ORIGEN**

## EN QUE LE HA RESULTADO UTIL LA CAPACITACION?

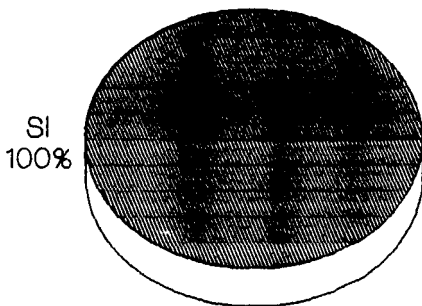


GRAFICA N°.5

Los resultados indican que la principal utilidad que han considerado los supervisores, al recibir capacitación, es el desarrollo de sus capacidades, que ha traído como resultados mejoras económicas. Esto demuestra que la empresa ha previsto los incentivos económicos como resultado de un mejor desempeño. En menor proporción, los supervisores manifiestan el incremento de conocimientos, lo que también demuestra que la empresa se ha preocupado más por incrementar las capacidades motrices que las intelectuales.

## FALLA DE ORIGEN

## LA CAPACITACION QUE RECIBIO LO MOTIVO A DESARROLLAR SU TRABAJO?



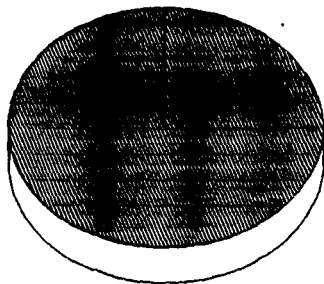
GRAFICA N°.6

El total de los encuestados, una vez que han recibido la capacitación, demuestran que esta ha resultado motivante para desarrollar su trabajo.

En este resultado podemos apreciar que la empresa realmente sí está logrando que el trabajador se sienta más comprometido con su trabajo; que le está dando un aliciente para que se dé cuenta de todo lo positivo que puede alcanzar mediante la capacitación, la mejor forma de realizar las labores, las satisfacciones que como persona logra y la importancia para la misma empresa.

## FALLA DE ORIGEN

## POR QUE LA CAPACITACION LA MOTIVO A DESARROLLAR SU TRABAJO?



REFLEJEN EL TRABAJO  
100%

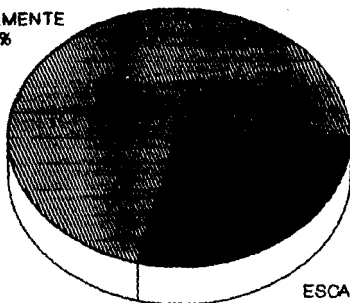
GRAFICA No.7

La totalidad de los encuestados señalan que la motivación se ve reflejada en el trabajo. Si realmente la capacitación cumple con sus objetivos, ésta permite que se amplíen las expectativas del trabajador.

FALLA DE ORIGEN

## LA CAP. QUE OBTIENEN SUS TRAB. ES APLICABLE EN EL TRABAJO?

PARCIALMENTE  
71%



ESCASAMENTE  
29%

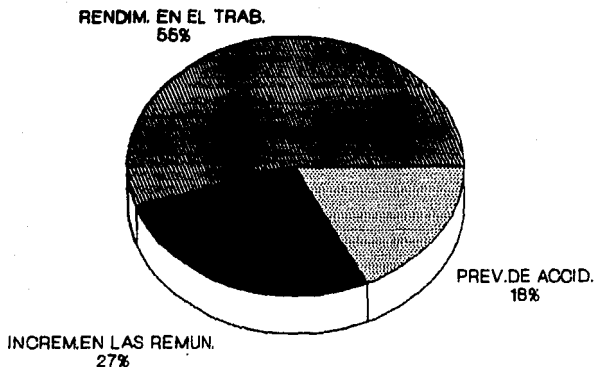
GRAFICA N°.8

En mayor proporción, los resultados manifiestan que la capacitación recibida por los supervisores ha sido la adecuada, ya que según sus respuestas es aplicable en su trabajo en un 71%, permitiendo incrementar la productividad.

Sin embargo, el 29% de los encuestados manifestó que fue aplicable en el desempeño de su trabajo en forma parcial, lo que puede indicar, este último caso, que la capacitación, o no fue adecuada para el desempeño de sus labores o que no hubo una actividad de seguimiento para que finalmente los conocimientos y destrezas fueran aplicados durante el desarrollo de sus labores.

## FALLA DE ORIGEN

## QUE BENEFICIOS A OBT. USTED COMO SUPERVISOR EL QUE SU PERSONAL SEA CAP.?



GRAFICA N°.9

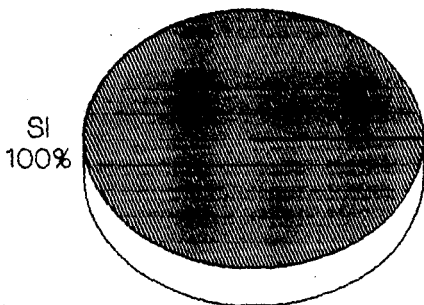
los resultados manifiestan que los beneficios que han experimentado los supervisores al capacitar a los trabajadores para mejorar el desempeño de su trabajo, es la productividad en el trabajo, que ha traído por consecuencia, a casi la tercera parte de los supervisores, un incremento en sus remuneraciones.

Se observa la importancia que tiene para la empresa el hecho de que la capacitación de los subordinados ayude a que el trabajo en equipo se manifieste en la productividad.

Por lo que se puede deducir que los supervisores consideran que las condiciones actuales de trabajo no representan gran riesgo, o que la capacitación no es suficiente para lograr una máxima reducción de riesgos.

FALLA DE ORIGEN

**CONSIDERA QUE LA CAP. ES ADECUADA A  
LAS FUNC. DEL PERSONAL A SU CARGO?**



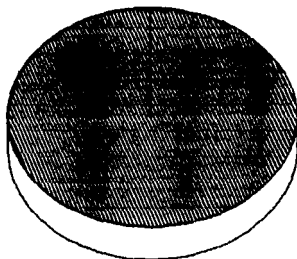
GRAFICA N° .10

La capacitación que se ha otorgado sí es adecuada a las funciones del personal que tienen a su cargo los supervisores, según lo indica la totalidad de los encuestados.

Se deduce que la empresa se preocupa por otorgar capacitación adecuada, ya que al parecer contempla las necesidades y carencias de esa área operativa.

FALLA DE ORIGEN

**POR QUE CONSIDERA QUE LA CAP. ES ADEC.  
A LAS FUNCIONES DEL PERSONAL A SU CARGO?**



SE MANIF.EN LA PROD.  
100%

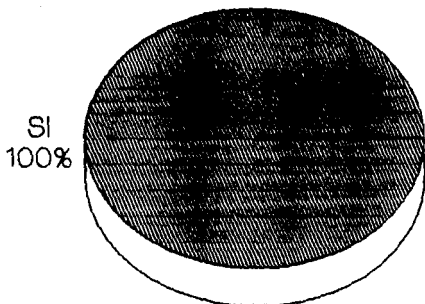
GRAFICA N<sup>o</sup>. 11

La totalidad de los supervisores señalan que cuando la capacitación es adecuada a las funciones del personal a su cargo, los resultados se manifiestan en la productividad, el trabajo se realiza de una forma más eficiente, y nuevamente se observa que la empresa lleva a cabo una adecuada capacitación en base a una adecuada detección de las necesidades para ella y el trabajador, procurando tener siempre un ahorro en sus recursos.

**FALLA DE ORIGEN**



## HAN EXISTIDO CAMBIOS EN LA EMPRESA CON LA CAP.?

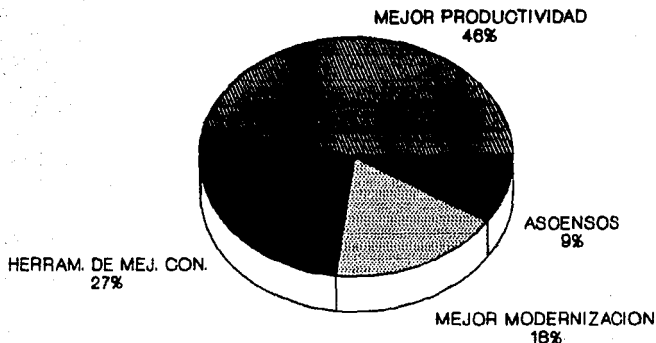


GRAFICA N°.12

El total de los encuestados manifiestan que con la capacitación, sí se han dado los cambios en la empresa. A pesar de que los supervisores atribuyen cambios por la capacitación, es necesario que la empresa identifique si los cambios que se han realizado son atribuibles a la capacitación o son resultado de otras acciones emprendidas por la empresa.

## FALLA DE ORIGEN

## QUE CAMBIOS HA HABIDO EN LA EMPRESA CON LA CAP. DE SUS EMPLEADOS?



GRAFICA N<sup>o</sup>. 13

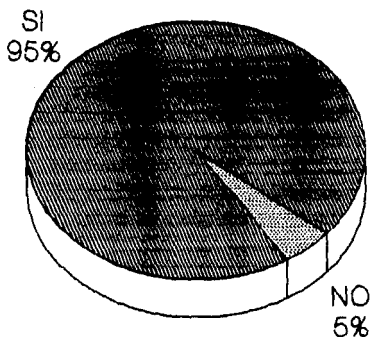
En los cambios que se han dado, se encuentra una mejor productividad en base al trabajo continuo y una mejor modernización.

Se observa en estos resultados que los cambios en la organización se presentan en la productividad, debido a la realización y participación del trabajo en cada uno de los departamentos. Consideran a la capacitación como una herramienta de mejora continua. La capacitación ha permitido adaptarse a los cambios tecnológicos que trae como consecuencia, según lo manifiestan los supervisores, mejoras en los productos, mejor nivel de vida al interior de la empresa. Esto genera a su vez, una adecuada imagen de la organización.

FALLA DE ORIGEN

OPERARIOS

**HA RECIBIDO USTED  
CAPACITACION?**

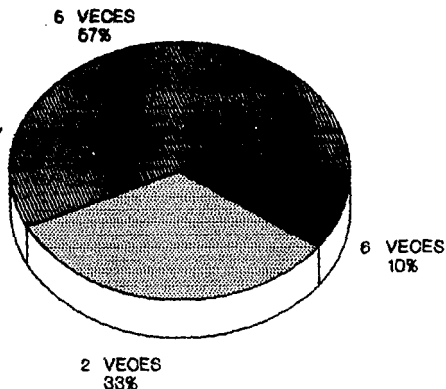


GRAFICA N°.14

Casi el total de los trabajadores encuestados sí ha recibido capacitación, lo cual indica que la impartición de esta, por parte de la empresa en este nivel operativo, resulta ser necesaria e importante para un mejor desarrollo de su trabajo.

**FALLA DE ORIGEN**

**CUANTAS VECES SE LE HA DADO CAP.  
EN LOS ULTIMOS CINCO AÑOS?**



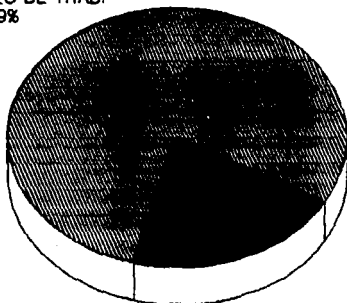
GRAFICA N<sup>o</sup>. 15

El 57% de los trabajadores encuestados ha recibido capacitaciones, al menos una vez en el año. Esto indica que la empresa solo otorga una capacitación inductiva a los operarios de este nivel, y quizás sólo cuando se presenta una implementación de nueva tecnología. La empresa consideró la aplicación de capacitación para adecuar conocimientos y destrezas a dicha tecnología, lo que solamente se hace en el 43% de los encuestados.

**FALLA DE ORIGEN**

## SOBRE QUE ASPECTOS SE LE HA CAPACITADO?

DESARROLLO DE TRAB.  
78%



RELACIONES HUMANAS  
21%

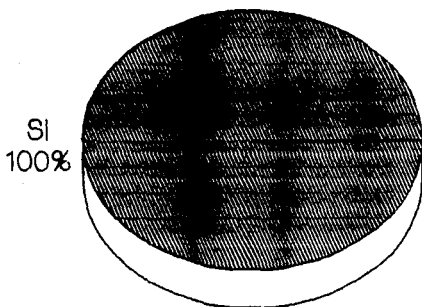
GRAFICA N<sup>o</sup>.16

Los esfuerzos de la empresa, al dar capacitación en este nivel, se han enfocado a aspectos como el desarrollo del trabajo, todo lo que comprende la operación de la maquinaria; un porcentaje menor a aspectos enfocados a las relaciones humanas.

Lo anterior indica que la empresa se a preocupado más por desarrollar conocimientos y destrezas aplicables en el trabajo, que el otorgar una capacitación que mejore el clima organizacional; o que en la empresa existe un adecuado clima organizacional que la capacitación otorgada para mejorar relaciones humanas ha sido para mantener ese clima organizacional.

# FALLA DE ORIGEN

**CONSIDERA QUE LA CAP.  
LE HA SIDO UTIL?**



GRAFICA N<sup>o</sup>.17

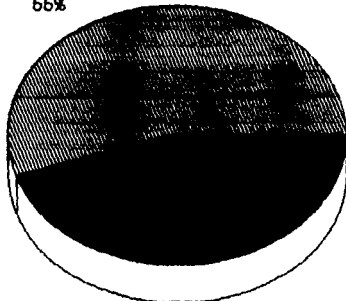
La aplicación ha sido útil para la totalidad de los encuestados. En este nivel es común que el trabajador piense en la utilidad de la capacitación y la relación con el hecho de que se le facilite el desempeño de su trabajo, sin que se identifiquen aspectos que son también importantes como las relaciones humanas.

Y el mismo trabajador no tiene el panorama suficiente para poder apreciar esto. Por lo que se supone que no existe la resistencia a la capacitación.

**FALLA DE ORIGEN**

## EN QUE LE HA RESULTADO UTIL LA CAPACITACION?

DESEMP. DE TRABAJO  
56%

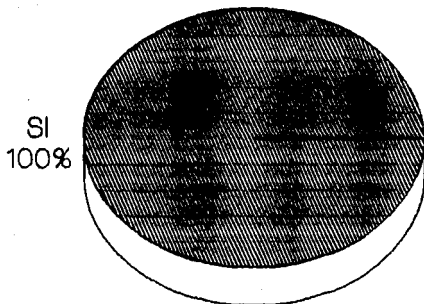


VIDA PERSONAL  
45%

GRAFICA N°.18

Los resultados indican que la utilidad se ha visto reflejada en aspectos como el desarrollo del trabajo, posteriormente en la vida personal de los trabajadores. Se observa que en este nivel es escasa la oportunidad que existe para ascender a otros puestos o que lleguen a obtener beneficios económicos. La utilidad de la capacitación, según lo manifiestan los trabajadores, se ve reflejada en un mejor desempeño de su trabajo, por lo que la capacitación recibida les resulta útil, pero no motivante.

## LA CAP. QUE RECIBIO LO MOTIVO A DESARROLLAR SU TRABAJO?



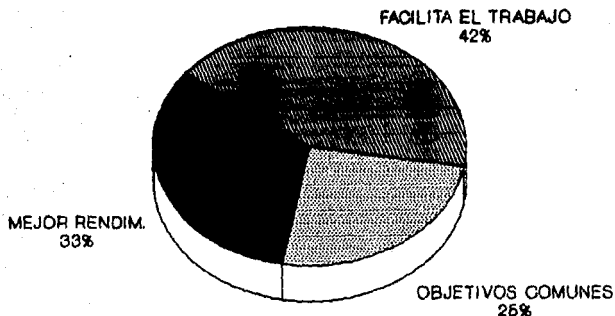
GRAFICA N<sup>o</sup>.19

El total de los trabajadores encuestados manifiestan que una vez que reciben la capacitación, resulta ser motivante para ellos.

La empresa logra, al cumplir con este requisito, que el trabajador presente un cambio de actitud con respecto a la forma de llevar a cabo sus tareas. Se observa, además, que el éxito de esta, va a depender de qué tan bien sea asimilada por parte de los mismos.



## POR QUE LA CAP. RECIBIDA LO MOTIVO A DESARROLLAR SU TRABAJO?



GRAFICA N° 20

Los resultados nos indican que es motivante porque primeramente el desarrollo del trabajo se realiza eficientemente. Esto trae como resultado un mejor rendimiento de la productividad y un ahorro en los recursos, una mayor participación en la realización del trabajo en equipo, logrando así objetivos comunes.

Concluida la tabulación, registro e interpretación de los cuestionarios que fueron aplicadas a los supervisores del departamento de producción y personal del área operativa de la empresa embotelladora PEPSI de la ciudad de Uruapan, Mich; se hace ahora una comparación de los resultados que se observan en los cuestionarios anteriores y de donde se concluye que:

1.- Los supervisores y personal operativo han recibido capacitación adecuada para el desarrollo y mejor desempeño del trabajo.

2.- La aplicación de la capacitación por parte de la empresa se imparte con mayor frecuencia a los supervisores, sea por las funciones que desempeñan, por la información que se maneja, o por el personal que tienen a su cargo en este nivel. En el caso de los operarios, sus labores requieren de una capacitación que facilite su trabajo y adecúe conocimientos y destrezas.

3.- Los aspectos sobre los que se ha capacitado a los operarios varían por la diferencia de funciones que desempeñan. La empresa ha dado capacitación a los operarios, para mejorar la destreza. Como se menciona

anteriormente, por las funciones que desempeñan, los supervisores requieren de capacitación para mejorar aspectos de conocimientos, manejo de grupos y toma de decisiones. Puede deducirse que la empresa se preocupa más por otorgar capacitación al nivel de supervisión, en donde los aspectos son más variados y frecuentes, destinados principalmente al logro de una mayor productividad.

4.- Hay en supervisores y operarios un reconocimiento general de que la capacitación ha sido de gran utilidad.

5.- La utilidad que manifiestan los supervisores han obtenido mediante la capacitación, es el lograr un mejor desempeño del trabajo, obteniendo mejores beneficios económicos que contribuyen a un mejor nivel de vida en este nivel.

En los operarios, por el contrario, la utilidad de la capacitación, sólo se ve reflejada en una forma de realizar su trabajo con una mayor facilidad.

6.- Aunque la capacitación resulta ser motivante tanto para los supervisores como para el personal del área operativa, la diferencia se da en la forma de motivación en que la empresa, en función de sus expectativas, necesidades y

carencias que presenta el personal de supervisión y operativo, las logra adecuar.

7.- El personal del área operativa, con el simple hecho de que se le otorgue una capacitación, presenta un cambio que genera una mayor eficiencia.

8.- El personal de supervisión tiene expectativas más amplias; la empresa está consciente de la necesidad que presenta el personal de este nivel, como parte importante con mayores responsabilidades y como parte fundamental para poder lograr un aumento en la productividad. La empresa se ve en la tarea de buscar una capacitación que responda a ello, esforzándose así por otorgar mejores beneficios económicos como motivantes.

9.- Una vez que se otorga la capacitación en el personal del área operativa, los conocimientos, habilidades, destrezas, experiencias, actitudes adquiridas con la capacitación son aplicados parcialmente en su trabajo cotidiano.

Esta parcialidad no es lo ideal, por lo que la empresa debe de darse a la tarea de lograr que los conocimientos que se adquieren en la capacitación sean aplicados de

manera total, y preocuparse por contar con una capacitación adecuada al desempeño de las labores.

10.- Con la capacitación de los subordinados, los supervisores obtienen los siguientes beneficios:

\* Facilita su trabajo, elimina conflictos y problemas, se genera más productividad, lo que conlleva a mejores beneficios económicos y ascensos.

Debemos anotar que los supervisores son promotores y responsables de la capacitación de sus subordinados.

11.- En la práctica los beneficios son sólo para el supervisor. La empresa con el personal de supervisión y operario está contribuyendo a que el trabajo en equipo se manifieste en la productividad. A pesar de ello, persiste la deficiencia, pues la empresa se inclina por capacitar más a los supervisores y menos a los operarios, lo que genera un menor nivel de vida, menos capacitados, y por lo mismo una mayor rotación de personal en estos últimos.

12.- La empresa se ha preocupado por otorgar una capacitación adecuada, y en el papel ha logrado que realmente los resultados se manifiesten en la productividad. Y para esto se ha requerido una adecuada

detección de las necesidades de personal operativo y de supervisión para que se logre la asimilación de los conocimientos y sean llevados a la práctica.

13.- Se han presentado cambios en la empresa, los cuales, según el personal de supervisión, son atribuibles a la capacitación.

14.- Se ha logrado cambios en la productividad, debido al trabajo en equipo que la empresa ha generado en cada uno de los departamentos. La capacitación ha sido la herramienta de mejora continua, y en ella han participado tanto el personal operativo como el de supervisión.

Esto resulta positivo porque el personal se siente estimulado debido al buen trabajo que se realiza en equipo.

### 3.3 CONCLUSIONES.

En los resultados se observó que en la organización se presentan una serie de deficiencias, ocasionando a la empresa problemas serios cuando no se les da una solución rápida. Además de la existencia de otras deficiencias, que de persistir incrementarán el número de problemas por los que actualmente pasa la empresa, se exponen las siguientes:

## DEFICIENCIAS.

### 1.- No hay un seguimiento adecuado con la capacitación.

El hecho de que no haya un seguimiento adecuado después de otorgada la capacitación, resulta ser una deficiencia, ya que la totalidad de aspectos sobre los que se capacita son para hacer diestro en sus labores al personal, y dichos conocimientos y destrezas, en la práctica, no son aplicados en su totalidad. La capacitación representa un costo para la empresa; si los recursos que se invierten por capacitar no se reflejan en una mayor aplicación de conocimientos y destrezas en el trabajo, puede llevar a que existan horas/hombre invertidas y posiblemente desperdiciadas, lo que se reflejan en una improductividad, porque la capacitación no fue la adecuada debido a su falta de aplicación. Además, cuando no se da un seguimiento, se genera una desmotivación en el mismo personal, ya sea porque sus expectativas de mejora en el trabajo no se ven realizadas.

La desmotivación trae como consecuencia una improductividad del personal del área operativa y un deterioro en la imagen de la empresa. La desmotivación lleva al personal a cometer errores y por lo mismo, a posibles accidentes de trabajo. El deterioro y la

desmotivación pueden traer como consecuencia un ausentismo. Finalmente, este problema representa un costo para la empresa, por tener que aplicar un proceso para el reclutamiento, selección, capacitación e inducción del personal.

2.- La capacitación, como está planeada, genera una mayor maquinización del operario, ya que no contempla aspectos de desarrollo humano.

Según resultados de la encuesta aplicada al personal del área operativa, la capacitación que se recibe contribuye a que se genere una mayor maquinización, ya que la empresa, al capacitar, considera necesario que el trabajador sea cada vez más diestro en la realización de las labores y no contempla aspectos de desarrollo humano.

Esta deficiencia ocasiona conflictos, y desmotivación, ya que el trabajador requiere de capacitación no sólo respecto a su trabajo, sino también conjuntarla con las relaciones humanas que resultan necesarias para un mejor desenvolvimiento y relación con compañeros de trabajo.

Esta desmotivación ocasiona con el tiempo que las labores que se realizan sean deficientes provocando costos innecesarios: (desperdicios, ausentismo, horas/hombre, rotación de personal). Los problemas que se dan como



resultado de una mayor maquinización en el personal operario traen como consecuencia una rotación de personal. Este problema; genera una improductividad para la empresa; y esta, por ultimo, ocasiona también un gasto en el proceso de reclutamiento, selección, capacitación, e inducción de nuevo personal.

3.- La empresa capacita con mayor frecuencia al personal de supervisión.

Los resultados que se obtuvieron señalan que la empresa otorga más capacitación al personal de supervisión, y menos personal operario. Este manifiesta que no se le capacita en otros aspectos que le puedan ayudar para un mejor desenvolvimiento. El personal operario, al estar menos capacitado, disminuye la posibilidad de ser promovido y, por lo mismo, su nivel de vida será menor.

El otorgar capacitación con mayor frecuencia al personal de supervisión, dará lugar a que se originen conflictos en el personal operario. Esto no debe de suceder porque se pueden generar más problemas para la empresa, como la rotación del personal y una improductividad.

4.- La capacitación otorgada a los supervisores no corresponde a su puesto, ya que son administradores de un

nivel medio, en donde las funciones requieren de habilidades para coordinar, orientar al personal operario en sus actividades y de relaciones humanas.

Esta deficiencia ocasiona que se presenten conflictos y una supervisión inadecuada. Y ésta trae como consecuencia una desmotivación y rotación de personal. La desmotivación se da cuando el supervisor ve disminuir la posibilidad de obtener mejores beneficios, ascensos, salarios e incentivos. Esta desmotivación genera costos para la empresa y una misma improductividad. Este último problema es originado también por la rotación del personal.

La supervisión inadecuada, por último, origina problemas a la empresa como accidentes y nuevamente una improductividad.

#### DEFICIENCIAS EN LA DETECCION DE NECESIDADES.

La empresa al llevar a cabo la detección de las necesidades que se tienen para otorgar capacitación en el personal operario del departamento de producción, toma en cuenta el cambio de tecnología que se presenta, es decir, las necesidades se detectan de acuerdo al grado de modernización que va adquiriendo la empresa.

Otros factores que la empresa toma en cuenta como origen de una necesidad de capacitación son los deseos de una mayor participación en el mercado y la búsqueda de la calidad total.

Algunos aspectos que la empresa debería de tener en cuenta, al dar capacitación, es el beneficio que pueda haber para los empleados y para la empresa misma, así como también el costo, aspectos que pueden depender del grupo de trabajo (directivos, supervisores, operarios) que se vaya a capacitar, sólo que la empresa, como se menciona, no los contempla.

La empresa considera adecuada la forma en que detecta las necesidades de capacitación que ha realizado.

Los resultados nos indican que la detección es inadecuada. Primeramente los resultados obtenidos de los grupos de trabajo (supervisores, operarios) señalan que no se les toma en cuenta, que la empresa realiza solamente lo que ella siente y percibe como bueno e importante para dar capacitación.

No identifican qué es lo mejor para la empresa, qué es lo que realmente se requiere. Se inclinan por los cambios tecnológicos.

Y en la detección de necesidades del personal de supervisión, según resultados obtenidos, solamente se

preocupan por hacerlos diestros; no tienen bien definidos los perfiles de puesto; los supervisores se encuentran desempeñando actividades o funciones que no le competen, o se encuentran ocupando un puesto, personas que no son realmente supervisores. El supervisor no funciona, así, como un verdadero administrador de nivel medio.

Se determina así que la detección de necesidades no va en razón a los perfiles de puestos.

### HIPOTESIS.

Por último, los resultados de la investigación permitieron comprobar la totalidad de las hipótesis, las cuales fueron planteadas en la introducción de este trabajo de acuerdo a lo siguiente:

1.- Una capacitación adecuada brindará beneficios a la empresa y al trabajador tanto psicológicos como financieros.

Comprobación. Esta hipótesis resulta ser válida en el personal de supervisión, y las razones que comprueban el hecho de que sea verdadera es que los resultados se manifiestan en la productividad. El trabajo se realiza más eficientemente y esto trae como resultado un incremento en

las remuneraciones a casi la tercera parte de los supervisores (según lo muestra la gráfica N° 9).

Los beneficios que obtiene el trabajador operario se manifiestan en un mejor desempeño del trabajo, porque la capacitación le ha permitido llevar a cabo un mejor desarrollo del mismo; posteriormente, en su vida personal, aunque no un beneficio económico (según gráfica N° 18).

2.- La capacitación no adecuada traerá problemas a la organización, como pueden ser, entre otros, conflictos con el personal, desmotivación, rotación e improductividad.

Comprobación. Esta hipótesis se comprueba y las razones que hacen pensar que sí es verdadera son que en los resultados se observó que la capacitación que se otorga al personal de nivel operario no ha sido la adecuada, porque no se ha dado el seguimiento que se requiere. Esto ha originado que el personal de esta área presente un sentimiento negativo con respecto a las personas responsables de impartir la capacitación; así como con la frecuencia con que se les llega a capacitar (según lo señalado a partir de las deficiencias).

Aunque por el momento no estén manifestándose conflictos delicados para la empresa, se pueden llegar a presentar, debido a las deficiencias mencionadas

anteriormente y al seguimiento que al momento no se está dando.

3.- La capacitación adecuada proporciona a la empresa y a todos sus miembros una seguridad y además una inversión redituable.

Comprobación. Esta hipótesis resulta ser verdadera ya que para la empresa la capacitación resulta una inversión a largo plazo, y la seguridad para los miembros de la organización y de la empresa se da al momento en que el personal capacitado logra contribuir al incremento de la productividad, realizando el trabajo con una mejor calidad, de manera más eficiente, mediante la realización y participación del trabajo en equipo. Esto permite al trabajador adquirir una estabilidad en el trabajo (según se muestra en la gráfica N° 13).

#### 3.4 RECOMENDACIONES.

1.- Se ha observado que la empresa, en realidad, se ha preocupado por otorgar capacitación al personal de supervisión y operario con cierto grado de frecuencia. El problema se presenta después de haber sido otorgada la

capacitación, ya que no se da un seguimiento adecuado con ésta.

La empresa debe asegurarse que las personas responsables de impartir la capacitación al personal operario cuenten con la capacidad necesaria para cumplir su trabajo eficientemente, esto es, que verdaderamente el personal responsable verifique que los conocimientos adquiridos se lleguen a aplicar en el trabajo, para que de esta manera el personal capacitado logre identificar los cambios que adquiere después de recibir la capacitación.

Y realizando, la organización determinará si los objetivos de capacitación para este grupo de trabajo (operarios) los está alcanzando. Hasta el momento los resultados indican que los conocimientos y destrezas adquiridos en la capacitación, en la práctica, no están siendo aplicados. Pensamos así que se está otorgando una capacitación inadecuada.

La institución consciente de las necesidades y carencias que requiere este personal operario, debe de realizar un análisis en donde determine si es la organización la que no está dando la importancia que tiene el personal operario, al recibir la capacitación; o que sea el personal responsable de llevar a cabo la capacitación

quién no cuente con la capacidad necesaria para cumplir con el desempeño de su trabajo.

Cualquiera que sea, la organización debe de tomar una decisión en esta deficiencia, porque hasta el momento está originando un costo para la empresa.

Por lo que la institución consciente del beneficio que tiene el contar con personal cada vez más capacitado, y como pieza importante para poder incrementar su productividad, no debe de escatimar recursos destinados a optar por la mejor decisión, siempre y cuando los beneficios sean superiores al gasto que implica la capacitación.

2.- En esta investigación se ha observado que así como la empresa espera obtener beneficios mediante la capacitación, el personal reclama que la capacitación le brinde conocimientos en otros aspectos y que no se le encierre y maquinaje solamente en el cómo desempeñar su trabajo.

Para que esta deficiencia, en donde la capacitación otorgada contribuye a que se genere una mayor maquinización del operario, no lleve a ocasionar con el tiempo problemas más graves para la empresa, es recomendable que:

La organización vea que una manera de mantener motivado al personal es el capacitarlo, sólo que no es



suficiente, como se ha observado, cuando la capacitación sólo es referente al trabajo que se realiza.

En la planeación de la capacitación, la institución debe de llevar a cabo un programa destinado al personal operario y en donde se contemplen también aspectos referentes a las relaciones humanas, con la finalidad de que la empresa logre cambiar la actitud de rechazo del trabajador respecto a la forma de ser tratado como una máquina y cambiarla por una mayor motivación psicológica del trabajador en base a una capacitación referente a aspectos de desarrollo humano.

3.- La empresa otorga con una mayor frecuencia la capacitación al personal de supervisión en comparación al personal operario y al igual que las anteriores deficiencias, esta crea una serie de problemas y otras deficiencias dentro de la empresa, y cuando no son detectadas a tiempo o no se les da la mejor de las soluciones suelen originar problemas aún más complicados.

Aparentemente esta deficiencia que se está presentando es algo normal, por el nivel que ocupa el personal de supervisión, y dadas las funciones que tiene a su cargo. Solo que al personal operario no se le debe hacer sentir que es menos importante su trabajo respecto a la frecuencia

de la capacitación, aunque es lógico que no es el fin o lo ideal que la empresa debe de capacitar por capacitar. En este caso, los resultados nos están manifestando que en este nivel sí hace falta recibir capacitación con una mayor frecuencia, observándose además que no es constante.

Tampoco se entiende que el personal operario reciba al menos una capacitación al año. La empresa debe, de esta manera, llevar a cabo un programa de capacitación en el cual, desde un inicio, se contemple el otorgar capacitación con mayor frecuencia al personal operario, así como incentivos para enriquecer aún más sus puestos y se pueda llegar a ofrecer posibles ascensos.

4.- En esta deficiencia, en donde la capacitación otorgada a los supervisores no corresponde a su puesto, ya que son administradores de un nivel medio y en donde las funciones requieren de habilidades para coordinar, orientar y de relaciones humanas, la organización lleva a cabo una capacitación con los supervisores que no es la adecuada para el puesto que ellos desempeñan.

Para que las relaciones de trabajo entre el personal de supervisión y operario no se vean deterioradas a consecuencia de una supervisión incompetente, es indispensable que esté lo suficientemente capacitado con

respecto a los conocimientos, habilidades que él necesita para saber guiar y orientar al personal subordinado.

Se recomienda que la empresa realice y aplique un profundo análisis y especificación de los diferentes temas, así como de los objetivos que deben cumplir. Esto, desde luego, partiendo del perfil del puesto de supervisión.

Es de vital importancia que la institución no descuide esta deficiencia que se está presentando, sobre todo tratándose de personal del área de supervisión, que es donde la empresa debe de dar capacitación con respecto a las relaciones humanas, ya que son aspectos que el supervisor debe de manejar y conocer. Sólo así logrará el trabajo eficientemente y será con mayor facilidad, si la capacitación que se recibe es la adecuada al puesto; de esta manera la capacitación contribuirá a que exista una seguridad, tanto en el desempeño de su trabajo, como en los miembros de la organización. Al lograr esto, la capacitación estará contribuyendo al aumento de la productividad.

## BIBLIOGRAFIA

- 1 NAGHI N. Mohammad, Metodología de la investigación, tercera reimpresión 1989, Ed. Limusa, Pág.147
- 2 IBIDEM (1) Pág.151
- 3 IBIDEM (1) Pág.156 .
- 4 IBIDEM (1) Pág.163
- 5 CARRILLO L. Ramiro, Metodología y Administración, primera reimpresión 1986, Ed. Limusa, Pág.206
- 6 IBIDEM (5) Pág.189

## BIBLIOGRAFIA

- I Boyd W. Harper, Wesfall Ralph y Stasch F. Stanley  
Investigación de mercados, quinta edición 1987,  
Editorial UTEHA.
- II Carrillo L. Ramiro  
Metodología y Administración, primera reimpression  
1986 Editorial Limusa, México.
- III Chiavenato Idalberto  
Introducción a la Teoría General de la Administración  
tercera edición 1992, Editorial Mcgraw Hill, México.
- IV Harwood F. Merrill  
Clásicos en Administración, novena reimpression, 1992  
Editorial Limusa, México.
- V Hernández y R. Sergio, Ballesteros I. Nicolás  
Fundamentos de Administración, primera edición 1980,  
Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V. México.
- VI Koontz Harold. Weihrich Heinz  
Administración, novena edición, Marzo 1991

Editorial Mcgraw Hill, México.

VII Méndez M. Ana Migdelina

Introducción a la Administración Básica, quinta edición 1990, Editorial Universidad de Guadalajara, México.

VIII Mendoza N. Alejandro

Manual Para Determinar Necesidades De Capacitación, primera reimpression Julio 1986, Editorial Trillas, México.

IX Mendoza N. Alejandro

La Capacitación Práctica en las Organizaciones primera edición Agosto 1985, Editorial Trillas, México.

X Naghi N. Mohammaad

Metodología de la Investigación, tercera reimpression Agosto 1989, Editorial Limusa, México.

XI Ortega B. Arturo

Diccionario de Planificación Económica, segunda edición Febrero 1989, Editorial Trillas, México.

**XII Reyes P. Agustín**

Administración de Empresas, 1ª parte, trigésimanovena  
reimpresión 1993, Editorial Limusa, México.

**XIII Reyes P. Agustín**

Administración de Empresas, 2ª parte trigésima  
séptima reimpresión 1990, Editorial Limusa, México..

**XIV Siliceo Alfonso**

Capacitación y Desarrollo de Personal, segunda  
edición 1982, Editorial Limusa, México.