

318502

# UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

6  
29-



## "MODELO DE PLAN DE CAPACITACION PARA MANDOS INTERMEDIOS ADMINISTRATIVOS EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA MEXICANA"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

MARIA JOSE IGLESIAS FERNANDEZ

MEXICO, D. F.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

1988.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## INDICE

### INTRODUCCION

Página

#### CAPITULO 1

1.1	Antecedentes de la capacitación....	1
1.1.1	Diferentes corrientes administrativas.....	2
1.2	La capacitación en México.....	23
1.3	Marco histórico-legal de la capacitación.....	24
1.3.1	Antecedentes.....	24
1.3.2	Marco legal.....	27

#### CAPITULO 2

2.1	Concepto de capacitación.....	32
2.2	Tipos de capacitación.....	33
2.3	Desarrollo de la capacitación en México.....	39
2.4	Proceso de la capacitación.....	43
2.4.1	Proceso administrativo.....	45
2.4.2	Proceso instruccional.....	55
2.4.3	Proceso legal.....	59
2.5	Importancia de la capacitación dentro de la empresa pequeña y mediana.....	67

#### CAPITULO 3

3.1	Los mandos medios administrativos..	71
3.1.1	Generalidades.....	71
3.1.2	Funciones.....	77
3.1.3	Responsabilidades.....	78
3.1.4	Sueldos y prestaciones.....	80

#### CAPITULO 4

4.1	La capacitación en la industria papelera.....	80
4.2	Necesidad de capacitación dentro de la industria papelera	91

4.3	Detección de las necesidades de capacitación.....	96
4.4	Plan de capacitación.....	100
4.5	Programa propuesto de capacitación a mandos intermedios administrativos.....	103
	CONCLUSIONES.....	118
	BIBLIOGRAFIA.....	122

## INTRODUCCION

La presente tesis está basada en experiencias recabadas tanto en institutos de capacitación, como en entrevistas a mandos intermedios de varias empresas de la rama papelerera, encontrando que existe una deficiente capacitación. Por ello se llevó a cabo esta investigación. Una vez diseñada la investigación, se recopiló toda la información necesaria, basada en documentos, entrevistas, etc., que fueron formando el contenido del presente trabajo; obtenida toda la información, se llevó a cabo una clasificación de ésta para obtener los aspectos que se consideraron de interés para su elaboración, analizándola e interpretando dicha información, para después redactarla de una manera amena y entendible por todos los interesados en el tema. El siguiente paso fue el de la revisión y críticas del manuscrito y, por último, la presentación final del trabajo de investigación.

La metodología llevada a cabo fue la siguiente:

Primeramente se planteó el tema: "Modelo de plan de capacitación para mandos medios administrativos en la pequeña y mediana empresa mexicana".

Una vez estructurado el tema, se propuso una serie de hipótesis, consideradas como solución al uso de un modelo de capacitación dirigido a mandos intermedios dentro de la

empresa pequeña y mediana mexicana.

Obtenida la hipótesis, se planteó el problema, el cual fue la falta de consideración de parte de los empresarios a capacitar a sus mandos medios, trayendo como consecuencia el desconocimiento por parte de los mandos intermedios de saber cuál es su verdadera función.

Pero esta investigación no se podía hacer a todos los mandos medios de todas las empresas, así que se delimitó el universo a atacar, el cual se centró en los mandos medios administrativos de la Fábrica de Papel Coyoacán, en las oficinas que laboran de 8 a 3 PM.

Obtenidos estos datos se prosiguió a la elaboración del Índice Tentativo, constituyéndolo cuatro capítulos, incluyendo en el último el programa de capacitación a mandos intermedios administrativos, recurriendo a diversas fuentes de consulta como son libros, revistas y folletos, así como entrevistas a personas especializadas en el tema e institutos dedicados a la capacitación de mandos intermedios como es el ICAMI (Instituto de Capacitación de Mandos Intermedios).

Por último, se realizaron las conclusiones obtenidas de los resultados de la investigación.

En el primer capítulo se pretende sentar las bases

de los antecedentes de la capacitación, en la que se describen las diferentes corrientes administrativas como es la Behaviorista, X, Y y otras, en donde la motivación que se da al trabajador es preponderante para llevar a cabo la capacitación dentro de la empresa. También se hace referencia a la capacitación dentro de nuestro país, así como el marco legal que comprende lo referente a: regulaciones, objetivos, etc.

El segundo capítulo se plantea el concepto de la capacitación y los tipos de entrenamiento más utilizados; se hace referencia al desarrollo de la capacitación en México aunado al proceso que debe seguirse, en lo que se refiere a aspectos administrativos, instruccional y legal, los cuales comprenden el curso de acción.

Es por ello que dentro del último punto del segundo capítulo se menciona la importancia de la capacitación dentro de la empresa pequeña y mediana, ya que al llevar a cabo ésta de acuerdo a un proceso correcto obtendremos buenos resultados.

En el tercer capítulo encontramos los aspectos generales de los mandos intermedios, su concepto, ubicación dentro de la empresa, los alcances de su función, responsabilidades, así como los problemas por los cuales se ven afectados en su correcto funcionamiento por diferentes situaciones

y prácticas administrativas en la empresa misma que le impiden ejecutar con eficacia su labor.

También se hace referencia a los sueldos y prestaciones otorgados a mandos intermedios administrativos, como son los del IMSS, ISSSTE, Ley Federal del Trabajo, etc.

En el último capítulo se menciona la capacitación que se lleva dentro de la industria papelera, los cursos que se imparten y la necesidad de implantar centros de capacitación para esta área. Para ello se hace necesario llevar a cabo una detección de las necesidades existentes de capacitación, para más tarde realizar el plan de entrenamiento en donde se incluyen, entre otros aspectos, la elección de métodos apropiados, disponibilidad de tiempo, lugar en donde impartiremos dicha capacitación, el costo, etc.

El programa diseñado para capacitar al mando intermedio comprende desde los objetivos de aprendizaje, que deben obtener los participantes, el temario a desarrollar, las metas que pueden emplearse, etc., no importando el giro de la empresa.

Una vez analizado todo lo anterior, encontramos que existe mucha necesidad de capacitación dentro de las industrias a los mandos intermedios y sobre todo a la del papel, donde se hace mención a las condiciones que debe buscar la

empresa para favorecer la capacitación.

Todo lo mencionado pretende buscar una respuesta por medio de una investigación documentada y descriptiva para que de una manera intencional y organizada se logre alcanzar el mejoramiento y desarrollo integral de los mandos intermedios en México.

## CAPITULO 1

### 1.1 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION

Los pueblos antiguos idearon una forma de trabajo en donde el maestro era poseedor del mayor conocimiento, el oficial ejecutaba los trabajos que el maestro le encomendaba y el aprendiz utilizaba la técnica y el arte del manejo de los instrumentos y la transformación de la materia prima en objetos necesarios para el comercio.

En Francia, Alemania e Inglaterra se empezó a dar una mayor capacitación y fue en esos países en donde se da lugar a la transformación de la agricultura primitiva en técnicas de cultivo más avanzadas.

En México la Ley Suprema de 1931 dedicó su título tercero al contrato de aprendizaje, se consideró la retribución de los servicios, se hizo además obligatoria la admisión de aprendices en cada empresa en un número no menor de cinco por ciento de la totalidad de los trabajadores de cada profesión u oficio. El aprendiz debía de obedecer a su patrón, observar las buenas costumbres y guardar respeto, así como cuidar las herramientas de trabajo.

Más tarde, con el surgimiento de la primera y segunda guerras mundiales, se desarrollaron técnicas de entrenamiento y de capacitación intensiva, lo cual se fue ajustando a otros campos de la acción humana como fue la industria.

Hasta el año de 1940 se entendió que la labor del entrenamiento debía estar bien organizada, en donde el instructor comienza a tener importancia.

En el año de 1968 aparece una nueva tendencia en donde se estipuló que la capacitación y el adiestramiento para que den buen resultado es necesario que sean motivadores tanto para el patrón como para el trabajador, ya que los primeros tendrán beneficios al contar con personal preparado para la elaboración de sus productos o prestación de servicios; y a los trabajadores les beneficiará en forma tal que puedan superarse elevando su nivel de conocimientos y así poder ocupar mejores puestos en la empresa. Esto lo podemos justificar en base a las nuevas corrientes administrativas tales como Teoría X, Y, Escuela Behaviorista, Douglas McGregor, etc.

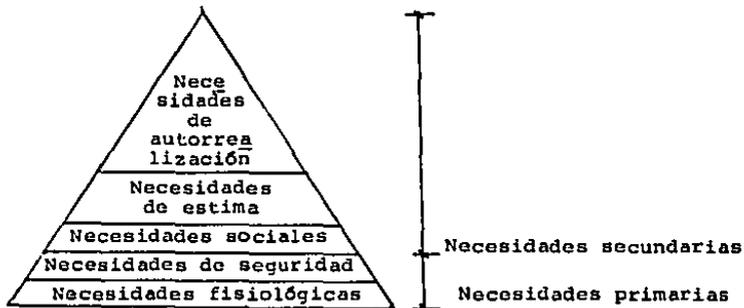
#### 1.1.1 Diferentes corrientes administrativas

La Teoría Behaviorista o Teoría del Comportamiento aparece como una oposición hacia la teoría de las relaciones humanas (con su profundo énfasis en las personas) en relación a la teoría clásica (la cual enfatiza las tareas y la

estructura organizacional) sin tomar al ser humano como parte importante (si no es que la más importante) de la organización. Pero se reconoce que la Teoría del Comportamiento es el desdoblamiento de la teoría de las relaciones humanas, pero rechaza algunas concepciones ingenuas de la teoría de las relaciones humanas. En el año de 1947 Herberg A. Simon escribe un libro en donde se marca el inicio de la Teoría del Comportamiento, atacando a la teoría clásica y la aceptación de la teoría de las relaciones humanas con sus debidas correcciones. Es así como esta corriente surge al final de la década de los cuarenta.

La Teoría del Comportamiento se fundamenta en la conducta individual de las personas, para conocer cómo se comportan las personas es necesario el estudio de la motivación humana. Los autores behavioristas constataron que para conocer mejor el comportamiento humano debemos saber antes cuáles son las necesidades humanas y utilizar la motivación como un medio para mejorar la calidad dentro de las organizaciones.

Maslow presentó una teoría sobre la motivación en donde las necesidades humanas están organizadas y dispuestas en orden jerárquico. Se encuentran dentro de esta pirámide desde las necesidades fisiológicas hasta las necesidades de autorrealización. Esta teoría se presenta gráficamente a continuación:



FUENTE: Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, México 1985.

En la base encontramos las necesidades fisiológicas; en este nivel están las necesidades de alimentación, de sueño y reposo, de abrigo, etc. Estas necesidades son de vital importancia ya que si no están satisfechas no podremos alcanzar las demás, ya que por ejemplo, un hombre que tiene hambre sólo pensará en satisfacer esa necesidad, que al no estar satisfecha no podría realizar ninguna actividad.

En el segundo nivel encontramos las necesidades de seguridad que es la búsqueda de protección contra la amenaza o privación. Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas están más o menos satisfechas. Esto es muy común encontrarlo cuando un empleado siente inseguridad de su empleo; hay veces que se siente amenazado de ser despedido a causa de alguna discriminación o favoritismo.

Las necesidades sociales surgen cuando las necesida-

des fisiológicas y las de seguridad se encuentran relativamente satisfechas. Las necesidades sociales son las que tenemos todos, la de pertenecer a un grupo, el sentirnos aceptados y queridos por los miembros de ese grupo.

Las necesidades de estima son la manera en que el individuo se ve y se evalúa, incluye las necesidades de autoconfianza, aprobación social, respeto, prestigio, etc. La frustración conduce a los sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo.

Las necesidades de autorrealización son las que se encuentran en la cima de la pirámide; son las necesidades de realizar su propio potencial y de autodesarrollarse continuamente.

Solamente cuando el nivel inferior es satisfecho, surge la necesidad de satisfacer el que le sigue, pero no todos logran llegar a la cima de la pirámide, ya que muchas personas por circunstancias diferentes se estancan en algún nivel o simplemente no les importa satisfacer otras necesidades, que para ello no lo ven como una necesidad primordial.

Debemos considerar la satisfacción de todas estas necesidades, ya que es así como el hombre logra desarrollarse como tal, además que influirá mucho sobre el comportamiento que tenga dentro del trabajo.

## TEORIA DE DOS FACTORES DE HERZBERG

Federick Herberg, otro gran exponente de la teoría del comportamiento, cita dos factores para explicar el comportamiento de las personas en una situación de trabajo:

### 1. Factores higiénicos o factores extrínsecos

Estos factores rodean al hombre en su ambiente y abarcan condiciones en donde desempeña su trabajo. Estas condiciones son decididas por la empresa y por lo tanto se encuentran fuera del control de todos los trabajadores. Estos son:

- El salario
- Los beneficios
- El tipo de supervisión o dirección que tengan de sus superiores
- Las condiciones físicas y ambientales de la empresa
- Los reglamentos internos, etc.

Los factores higiénicos fueron tomados antiguamente como motivadores en la empresa, ya que el trabajo se consideraba que era una actividad desagradable para todos los trabajadores y para que trabajaran era necesario darles incentivos, premios, etc., es decir, estimulantes situados externamente del individuo a cambio de su trabajo. Pero esto no

consigue resultados positivos, aunque suele haber buenos resultados pero no por mucho tiempo, es decir, sólo evitan la insatisfacción pero no provocan la satisfacción. Es como cuando tenemos un dolor de cabeza, tomamos una aspirina, se nos quita el dolor de cabeza pero la salud no mejora.

## 2. Los factores motivacionales o factores intrínsecos

Están relacionados con las tareas que el trabajador desempeña e involucran los sentimientos de crecimiento individual, de reconocimiento profesional y la autorrealización dependerá de las tareas que el individuo desempeñe. Casi siempre los cargos están diseñados para incrementar la eficiencia, la economía, dejando a un lado la oportunidad de desarrollo y creatividad del individuo provocando apatía y desinterés por su trabajo.

En otros términos, la teoría de Herzberg de dos factores afirma que: "La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son factores motivacionales". (1)

"La satisfacción en el cargo es función del contexto, esto es, del ambiente de trabajo, del salario, de los benefi

(1) CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, pág. 414.

cios recibidos, de la supervisión de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos". (2)

Herzberg también propone que para que exista una motivación continua en el trabajo debe haber un "enriquecimiento de tareas", que consiste en hacer más laboriosa o más compleja una actividad, dependiendo de las características de cada empleado, logrando así la satisfacción del trabajador, aumentándose la motivación, la productividad y la reducción del ausentismo. Pero pueden existir también efectos como aumento de ansiedad por el constante enfrentamiento con tareas nuevas, principalmente cuando no son muy buenas las primeras experiencias al enfrentarse a otras tareas diferentes, sentimientos de explotación cuando no hay una remuneración justa por el trabajo desempeñado, etc.

#### ESTILOS DE ADMINISTRACION

Dentro de las empresas se lleva a cabo un estilo de administración diferente y, dependiendo de éste, las personas se comportarán de una u otra manera y este estilo de administración depende de las convicciones que tenga cada administrador respecto al comportamiento del trabajador.

Es importante hacer mención a las Teorías X y Y, las

---

(2) CHIAVENATO, Idalberto, op. cit., p. 414.

cuales son totalmente opuestas, ya que la Teoría X se refiere a un estilo totalmente tradicionalista y mecanicista, y la Y se refiere a concepciones modernas. Las dos teorías influyen mucho acerca del comportamiento de los trabajadores.

Teoría X. Esta teoría se basa en convicciones erróneas e incorrectas del comportamiento humano, como por ejemplo:

- El hombre es perezoso por naturaleza; evita el trabajo o rinde el mínimo posible a cambio del salario
- No le gusta asumir ninguna responsabilidad y sólo quiere que lo dirijan
- No le gusta asumir riesgos, ni nuevas responsabilidades
- No puede ser capaz de autocontrolarse por lo que necesita ser dirigido y controlado

Es una teoría que es muy rígida y dura, en donde sólo manda el jefe y nadie puede dar su opinión; los hombres son considerados como meros recursos de la organización, no importando sus objetivos o necesidades personales. El administrador o jefe siempre va a imponer las cosas arbitrariamente, el castigo y la amenaza son los medios utilizados para obtener buenos resultados de los trabajadores.

Teoría Y. La teoría Y propone un estilo de administración participativo y democrático, es todo lo contrario a la X.

Las características de la Teoría Y son:

- El hombre no muestra desagrado hacia el trabajo, le gusta trabajar
- Al hombre le gusta asumir nuevas experiencias o responsabilidades
- Las personas tienen motivación básica, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuado y capacidad para asumir responsabilidades
- Al hombre le gusta autocontrolarse y autodirigirse en base a los objetivos de la empresa
- La amenaza de castigo no es el único medio para obtener buenos resultados por parte del trabajador
- Al hombre hay que dejarlo que desarrolle su creatividad

Como podemos ver, la teoría Y es más humana; en cambio en la teoría X al hombre ya no se le considera como tal sino como un mueble, se le controla rígidamente, no se le da oportunidad para que desarrolle su creatividad, sólo debe atenerse a las órdenes sin poder dar su punto de vista. El único estímulo que se le da al trabajador es el salario.

En la teoría Y, en donde administrar es un proceso de crear oportunidades para el desarrollo de las personas, que se sientan que forman una parte importante de la organización que se les toma en cuenta.

Desafortunadamente, en nuestros días todavía podemos encontrar empresas de tipo X y son muchas; existen empleos en donde los procesos de trabajo son rígidos mecanicistas, y no utilizan toda la capacidad de las personas. Además, las personas se acostumbran a que las dirijan o las controlen y que la satisfacción de sus necesidades personales se encuentra fuera de la organización.

La aplicación de la teoría Y la podemos encontrar en empresas en donde exista un estilo de dirección basado en una serie de medidas innovadoras y humanistas, como son:

- La empresa en donde exista descentralización de las decisiones y delegación de responsabilidades, en donde los trabajadores dirigen ellos mismos sus tareas y asumen problemas satisfaciendo su necesidad de autorrealización
- Empresas en donde se les da a conocer lo importante que es su trabajo para la consecución de los objetivos de la empresa y conozcan el significado del trabajo que realizan.
- Donde se les pide su opinión y puntos de vista so

bre las decisiones que se han tomado por el nivel institucional de la empresa.

- También en donde se les hace examinar su contribución en base a los objetivos empresariales y asumir así nuevas responsabilidades.

Este sería el tipo de organización ideal, pero todos sabemos que es necesario llevar un control de las actividades que se están realizando en la empresa y cómo se están realizando, pero sin caer en la teoría X que es muy rígida y nos trae resultados negativos a la larga ya que el trabajador se empieza a revelar y a sentir apatía por el trabajo. La combinación de las dos teorías pienso que sería una forma ideal de administrar la organización.

Likert propone una clasificación de los sistemas de administración, los cuales serán caracterizados de la siguiente manera:

a) Sistema autoritario coercitivo. Es un sistema administrativo que controla todo lo que sucede dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado, en donde el proceso decisorio se encuentra centralizado en la cima de la organización en donde se transmitirán únicamente órdenes en sentido descendente y muy raramente orientaciones.

No van a existir las amistades entre los empleados,

ya que se consideran perjudiciales para el rendimiento de las actividades. Se emplea un sistema de castigos para los que no cumplan al pie de la letra las reglas.

b) Sistema autoritario benevolente. Este sistema es muy parecido al anterior, pero es menos rígido y más descendiente, las decisiones a pesar de estar centralizadas en la alta administración, permite que algunas sean tomadas por una pequeña delegación, estas decisiones suelen ser las rutinarias o que después de ser decididas sean revisadas por la alta dirección. La alta dirección toma en cuenta las comunicaciones que vienen de escalones más bajos. Aquí ya empieza a ver un poco de relaciones interpersonales, aunque toavía se considera una amenaza para la satisfacción de los objetivos.

Se dan además una serie de recompensas materiales, aunque sí existen los castigos.

c) Sistema consultivo. Dentro de este sistema ya existe más la participación del individuo, las decisiones son delegadas a los diversos niveles jerárquicos, además que sus decisiones o puntos de vista son muy tomados en cuenta para la definición de reglamentos internos. La comunicación se da en todos los sentidos: vertical, horizontal, ascendente o descendente. Existe más confianza en las personas aunque no totalmente, se crean condiciones en las que la

empresa sea saludable y positiva. Eventualmente se presentan los castigos, pero también existen los incentivos, recompensas, promociones, etc.

d) Sistema participativo. Es un sistema totalmente democrático. Las decisiones son dejadas a los diferentes niveles jerárquicos, aunque el nivel más alto define las políticas y directrices a seguir. Además, existe una comunicación por todos los sentidos ya que se considera esencial para la eficiencia dentro de la organización. Los trabajos son realizados en equipo, existe amistad entre los trabajadores, hay una compenetración de equipos intensa. También se dan las recompensas notoriamente simbólicas y sociales; a pesar de que no se dejan de dar, las recompensas materiales y salariales. Muy rara vez existen los castigos. Es importante hacer notar que tanto el sistema autoritario coercitivo y la Teoría X tienen un gran parecido; los dos son autoritarios y autocráticos. También podemos hacer referencia acerca del sistema participante y la Teoría Y en donde ambas son democráticas.

Todas estas formas de administración influyen en el comportamiento humano, las cuales provocan estímulos que actúan sobre el individuo creando respuestas en los miembros de la organización.

Antes de que apareciera la teoría del comportamien-

to, Chester Barand en el año de 1939 (o sea ocho años antes) escribe un libro en donde se le da énfasis a la teoría de la cooperación, en donde se refiere al hecho de que las personas no pueden realizar o actuar si no es con la cooperación de los demás, ya que un individuo puede poseer ciertas capacidades o habilidades que el otro no tiene. En una organización existen sistemas sociales basados en la cooperación de los trabajadores, siendo la cooperación el elemento esencial de la organización, que al ir creciendo surgen más y más actividades requiriendo personal que realice diferentes trabajos, y así cooperando todos poder llevar a cabo los objetivos, y para que exista dicha cooperación es necesario que se les den incentivos a los trabajadores, así como oportunidades de crecimiento, de consideración de prestigios, etc.

El administrador debe mantener siempre o crear un sistema de esfuerzos cooperativos para así poder alcanzar los objetivos propuestos y con ello el desarrollo de la organización.

#### PROCESO DECISORIO

Herbert, para explicar el comportamiento humano dentro de la organización, utiliza como base la teoría de la decisión. Dentro de una organización las personas toman decisiones respecto a alternativas más o menos racionales del

comportamiento, esas decisiones conllevan a las acciones provocadas por las decisiones, que van de acuerdo a sus motivaciones, personalidad y actitud.

Idalberto Chiavenato define decisión como: "El proceso de análisis y escogencia, entre diversas alternativas disponibles, del curso de acción que la persona deberá seguir".

(3)

En toda decisión intervienen por lo menos los siguientes elementos: (4)

1. Agente decisor. La persona que va a escoger entre varias alternativas a seguir.
2. Objetivos. Son los que nos proponemos alcanzar con nuestra decisión.
3. Preferencias. Son los criterios que el decisor toma como referencia para escoger la decisión. Esto me conviene por esto o por aquello.
4. Estrategia. Es el curso de acción que vamos a tomar para alcanzar el objetivo que nos proponemos.
5. Situación. La situación es lo que nos rodea, que muchas veces están fuera de control, lo cual puede afectar nuestra decisión.

(3) CHIÁVENATO, Idalberto, op. cit., pág. 432.

(4) Idem., pág. 434.

6. Resultado. Es a lo que nos llevó tomar una estrategia.

El individuo cuando se le presentan varias alternativas, deberá escoger una -la que más le convenga- para así poder alcanzar el objetivo que se ha propuesto. La alternativa que escoja debe ser racional, es decir, apropiada para alcanzar dicho objetivo.

Es necesario que tomemos en cuenta las etapas que surgen en un proceso decisorio.

1. Percibir la situación en que se encuentra el problema que tratamos de resolver.
2. Analizar el problema.
3. Qué objetivos queremos alcanzar.
4. Las alternativas que puedo escoger para resolver el problema.
5. De esas alternativas, escoger la más adecuada (que sea racional).
6. Comparar y evaluar la alternativa que hemos escogido con las demás alternativas.
7. Llevar a cabo o poner en marcha la alternativa que hemos escogido.

Estas etapas no siempre surgen en forma consecutiva, pero si queremos que nuestro proceso decisorio tenga buenos

resultados, debemos tomarlas a todas en consideración. Muchas veces, al tener una fuerte presión o una solución inmediata, alguna de las etapas es suprimida por lo que los resultados suelen ser malos. En cambio, cuando no tenemos ninguna presión examinamos muy bien el problema que queremos resolver, viendo las diferentes alternativas, escogemos una o varias, lo que nos llevará a tener resultados positivos. Lo mismo sucede en la organización, pero hay veces en que escoger una alternativa resulta difícil, ya que muchas veces desconocemos todas las alternativas posibles, o bien, desconocemos los resultados de las alternativas. El agente decisor debe tener la suficiente capacidad como para saber escoger la mejor alternativa, y si no es así que la alternativa tenga buenos resultados, los cuales nos satisfagan, tratar de que las cosas se hagan de la mejor manera posible y que represente para nosotros el máximo.

Dentro del behaviorismo se hace énfasis en el "hombre administrativo", el cual sólo busca la manera satisfactoria y no la mejor manera de hacer un trabajo, ya que buscamos decisiones sin poder buscar todas las alternativas existentes.

#### COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Idalberto Chiavenato define el comportamiento organizacional como: "El estudio del funcionamiento y de la dinámica

ca de las organizaciones y del cómo los grupos y los individuos se comportan dentro de ellas". (5) Es decir, el comportamiento organizacional incluye tanto a la organización como estructura y al ser humano que trabaja dentro de ella, sus actitudes, problemas, inquietudes, que traerán consigo un comportamiento. Como vimos anteriormente, dentro de una organización debe existir la cooperación de los individuos, ya que todos necesitan de todos y que sin esta cooperación no sería posible realizar ninguna actividad, es por ello que existen los diferentes niveles jerárquicos y la división del trabajo. Los trabajadores al pertenecer a una empresa no só lo buscan la remuneración económica, sino que además buscan satisfacer algunas de sus necesidades personales. Esta satisfacción de necesidades personales la podemos encontrar tanto en los dueños que aportan o invierten su capital a la empresa, buscan personal que desarrolle las tareas de la empresa, y así satisfacer sus necesidades. Y los trabajadores que dan su trabajo, les gusta que se les reconozca, que se les den recompensas, contribuyendo así al alcance de sus propios objetivos personales. Las personas que laboran dentro de una organización están motivadas por incentivos o alicientes, por lo que los trabajadores contribuyen dedicándose a su trabajo y tratando de hacerlo lo mejor posible. Los trabajadores necesitan recibir incentivos, ya que al dejar de

---

(5) CHIAVENATO, Idalberto, op. cit., pág. 436.

recibirlos dejan de cooperar y de hacer su trabajo.

Al otorgar estos incentivos, los individuos trabajarán incrementando la productividad y habrá a la vez un equilibrio dentro de la organización, lo cual va a reflejar el éxito de la organización, pero sin dejar de motivar a los trabajadores, con lo que se garantiza la sobrevivencia de la organización.

Los behavioristas incluyen como participantes de la organización todos aquellos que reciben incentivos y que con su contribución garantizan la existencia de la empresa.

Cada participante dentro de la organización tiene motivos personales para dedicarse a la organización. El empresario por ejemplo busca el lucro, los empleados buscan los salarios y beneficios y los clientes los productos que pueden comprar. Por ello, es necesario que para que la organización tenga buenos frutos debemos conservar a nuestros clientes dándoles el mejor servicio y que nuestros productos sean de buena calidad. Los empleados deben tener incentivos, la oportunidad de desarrollarse, y hacerlos sentir a gusto dentro de la organización. Es así como habrá un equilibrio en la organización y con ello el éxito.

Es muy importante hacer mención a la teoría de la aceptación de la autoridad descrita por Barnard, en donde se

dice que la autoridad no recae sobre el poder de quien la posee, sino que recae sobre la aceptación o desobediencia de los subordinados. Para que la autoridad tenga efecto, debemos tomar en cuenta que la orden sea entendida por el subordinado, que no se juzgue incompatible con sus objetivos personales o con los de la organización, y además sea capaz de cumplirla.

#### CONFLICTO ENTRE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES

Un tema muy mencionado dentro de la Teoría Behaviorista es el conflicto que existe entre los objetivos que pretenden alcanzar la organización y los objetivos individuales, lo cual, al no funcionar bien, trae consigo problemas laborales muy grandes, que pueden ocasionar el fracaso de la organización.

La tarea de contribuir a la integración del individuo y sus objetivos personales con los objetivos de la organización recae casi siempre en los niveles directivos; debe tomarse en cuenta que el alcance de los objetivos de la organización o del trabajador no sea desviada o perjudicial por una de las partes con respecto a la otra.

Debemos considerar que tanto la organización como sus empleados están siempre entrelazados y que no podrían funcionar solos.

Todas estas teorías influyen en gran medida en la motivación que puede tener un empleado dentro de su trabajo.

Sabemos que la motivación es un elemento indispensable para que exista una buena capacitación dentro de la empresa, ya que, si algunas de las partes no coopera, pues no habrá buenos resultados.

Es necesario que tomemos en cuenta todas estas corrientes administrativas, ya que dependiendo de ello, decidiremos cuándo, cómo y a quiénes hace falta capacitar.

Al capacitar a una(s) persona(s) tendremos un cambio de comportamiento.

Siguiendo con los antecedentes de la capacitación, el licenciado Gustavo Díaz Ordaz, en su informe del 10. de septiembre de 1965, exortó la capacitación de los trabajadores y formación de técnicos ya que traería como consecuencia el incremento de ingresos, lo cual proviene de la tecnología y no de los recursos materiales, pudiendo así participar en los mercados internacionales.

"La capacitación de los trabajadores y el crear aliados para los capacitados, es absolutamente indispensable para el bienestar económico y social de la clase trabajadora y para el desarrollo del país". (6)

(6) BRICEÑO, Alberto. Derecho Individual del Trabajo, pág. 275.

Podemos notar como siempre el aprendizaje o la capacitación han sido indispensables para el desarrollo del trabajador como de la empresa y la sociedad misma.

## 1.2 LA CAPACITACION EN MEXICO

La capacitación en México ha llegado a ser cada vez más importante y necesaria, ya que la gente con escolaridad media y superior es mínima. En las empresas públicas y privadas se ha dado la capacitación, pero sin el suficiente desarrollo. Como en todos los países, también en México necesitamos contar con personal capacitado, por lo que es necesario que todas las empresas establezcan programas de capacitación, incrementándose la eficiencia y la eficacia, haciendo sentir al trabajador que es parte importante dentro de la organización.

En nuestro país desafortunadamente existen patrones que explotan al trabajador mediante la simulación de contratos de aprendizaje, lo que impide que los trabajadores tengan recursos para poder superarse. La solución a este problema radica en reglamentar adecuadamente el contrato de aprendizaje para que verdaderamente tengan por objeto la enseñanza de un oficio.

Como se mencionó anteriormente, México carece de mano de obra calificada y por lo tanto la empresa moderna debe

capacitar al personal para que el puesto a desarrollar se haga de manera eficiente.

La iniciativa presidencial ha buscado la solución al problema de la capacitación, el cual no puede quedar sujeto a reglas fijas, ya que no podrá haber un desarrollo conforme surjan nuevas especialidades.

Se están utilizando mayores esfuerzos para resolver el grave problema educacional, haciendo obligatoria la enseñanza a todos los niveles y dentro de este plan se encuentra la capacitación, desde la impartida a los puestos menos complejos hasta los que plantea en la actualidad el progreso de la ciencia y la técnica.

Si los planes y cursos de capacitación son llevados eficientemente seguramente repercutirá en beneficio del trabajador, de la empresa y de la sociedad a la que ésta pertenece.

### 1.3 MARCO HISTORICO-LEGAL DE LA CAPACITACION

#### 1.3.1 Antecedentes

El marco legal de la capacitación en México tiene sus antecedentes desde el inicio y fruto de los movimientos de independencia. Cuando el pueblo buscaba liberarse de la irracional explotación del hombre por el hombre. Es desde

ese momento que surge una serie de disposiciones gubernamentales, a través del tiempo han llegado a constituir el marco histórico y legal del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento. Dentro del Decreto Constitucional de Apatzingan firmado por don José María Morelos y Pavón el 22 de octubre de 1814, se estipulaba que todos los mexicanos debían de tener derecho a la instrucción, ya sea que ésta se dé a cualquier cultura, industria y comercio. También hace mención a que esta instrucción aumente el jornal del pobre, que mejore sus costumbres y deje a un lado la rapiña y el hurto.

Más tarde, don Ignacio Comonfort firma el Estatuto Orgánico Provisional de la República Mexicana, en donde el proceso de enseñanza-aprendizaje comienza a tener características de obligación y derecho en el ámbito laboral, haciendo referencia a la enseñanza y buen trato del menor de edad.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos es todavía más contundente, donde se estipula la mejora de las condiciones del trabajador formando escuelas de arte y oficios, estimulando al trabajador para que se distinga dentro de cualquier ciencia y arte.

Poco a poco las bases legales para la capacitación y el adiestramiento se fueron formando de tal manera que el em

perador Maximiliano dentro del Estatuto Provisional del Imperio Mexicano del 10 de abril de 1865 expide una ley reglamentaria en donde hace mención a la necesidad de tener escuelas gratuitas que impartan clases a los agricultores, fábricas y talleres con más de cien operarios.

Dentro del Código Civil de 1870 dedica un capítulo completo al aprendizaje, así como también la Ley Federal del Trabajo de 1931 en donde se desglosa dentro de su capítulo tercero el Contrato de Aprendizaje. Un siglo después, se hace obligatorio el capacitar a los trabajadores, así como la elaboración de programas entre empresas y sindicatos, facilitando la capacitación dentro de las empresas.

Ocho años más tarde nace una nueva etapa en donde se marca un rumbo definido para la capacitación y el adiestramiento, logrando la operatividad en buena medida. Se publica en el Diario Oficial de la Federación diversas reformas y adiciones al artículo 123 constitucional (fracción XIII), en donde la obligación patronal de adiestrar y capacitar a los trabajadores se eleva al rango social, estableciendo sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patronos deben cumplir con lo dispuesto.

Desde Morelos hasta nuestros días se han dado diversos ordenamientos legales que han evolucionado, sobre todo a partir de 1978, impulsando el desarrollo integral del hombre

y el desarrollo organizacional de la productividad efectiva y, como consecuencia, la superación de la sociedad.

### 1.3.2 Marco legal de la capacitación

La teoría integral de Derecho del Trabajo y de la Previsión Social está fundada en el artículo 123 constitucional, en donde se identifica claramente el Derecho del Trabajo con el Derecho Social.

El artículo menciona los derechos de los trabajadores tales como:

- Horas de trabajo
- Días de descanso
- Salarios
- Contraprestaciones que el patrón otorga
- Relaciones entre obreros, empleados y patrones
- Derechos de huelga
- Despidos, etc.

Pero para interés de este trabajo constituye la importante reforma al mencionado artículo en su fracción XIII, en donde se señala la obligación de las empresas de capacitar y adiestrar al trabajador, por lo que se consideró importante transcribir dicha fracción:

Artículo 123, Fracción XIII: "Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a

sus trabajadores, capacitación y adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación". (7)

Dentro de la Ley Federal del Trabajo, en su título cuarto, se encuentra todo lo referente a la capacitación y adiestramiento, como es: las obligaciones de los patrones, derechos de los trabajadores, las cláusulas que deben cumplir, los cursos y la forma en que deben actuar los patrones, trabajadores y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Todo patrón está obligado a proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento; ésta puede llevarse a cabo dentro de la empresa o en organismos especializados para este fin, por lo que es conveniente que si se trata de una capacitación teórica, puede impartirse fuera del lugar de trabajo, pero si se trata de una capacitación práctica, es conveniente que ésta se dé dentro del lugar donde se realizan las tareas, evitando así ciertos desajustes al cambiar de un lugar a otro.

Lo anterior será ampliado en el siguiente capítulo, en donde se establecen los diferentes tipos de capacitación.

---

(7) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, pág. 113.

La capacitación, ya sea teórica o práctica, deberá estar registrada ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Estos cursos no necesitan ser exclusivos para cada empresa, sino que se pueden formular para una rama industrial, lo cual favorecerá tanto a la pequeña como a la grande industria y servirá para complementarse unas con otras.

La capacitación y el adiestramiento pueden ser impartidos dentro de las horas de trabajo, o bien, que se convengan otras horas para los cursos, o puede haber casos en los que el trabajador desee capacitarse en una actividad diferente a la que efectúa dentro de la empresa.

Para que resulten útiles y provechosos estos cursos, es necesario que el trabajador asista a ellos y demuestre interés, ayudándole a efectuar su trabajo de manera eficiente.

Las comisiones mixtas formadas por patrones y trabajadores vigilarán que los cursos de capacitación y adiestramiento sean favorables para los trabajadores, al mismo tiempo que las autoridades laborales cuidarán que las comisiones mixtas funcionen oportunamente.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social ha constituido Comisiones Nacionales de Capacitación y Adiestramiento para que, tanto trabajadores como sindicatos y patrones

dé una misma rama industrial o actividad, participen en los requerimientos de capacitación y adiestramiento, así como las características de la maquinaria y equipo, en su uso y actividades que corresponden. Proponen también planes y programas para los cursos y efectos de tales cursos.

Dentro de los contratos colectivos deberán incluirse las cláusulas acerca de la capacitación y el adiestramiento para prevenir el incumplimiento; además, deberá presentarse dentro de los quince días siguientes a la celebración del contrato colectivo, los planes, los programas para su aprobación. Estos planes y programas de capacitación deberán ser para periodos no mayores de cuatro años, que se comprendan todos los niveles y puestos de la empresa, las horas o etapas en que se llevarán a cabo los cursos y el orden en que serán capacitados los trabajadores que laboren dentro de un mismo puesto.

Cuando los planes y programas no se lleven a la práctica, o bien, no sean presentados ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, el patrón será sancionado y deberá cumplir con su obligación.

Después de haber aprobado los exámenes de capacitación o adiestramiento, el trabajador tiene el derecho de que se dé una constancia, ya que podrá comprobar así los conocimientos que posee. Pero puede haber casos en los que el tra

bajador se niegue a recibir capacitación o adiestramiento de bido a que considera que tiene los conocimientos necesarios para desempeñar las tareas de determinado puesto, en tal caso, deberá aprobar el examen de suficiencia que señale la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

## CAPITULO 2

## 2.1 CONCEPTO DE CAPACITACION

Muchos autores han dado diferentes conceptos de la capacitación: Alfonso Siliceo, Arias Galicia, Reyes Ponce, Chiavenato, etc., todos coinciden en que la capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje para lograr la preparación de los trabajadores, la cual es de conocimientos técnicos, científicos y administrativos basada en las necesidades de la empresa.

Una de las definiciones que considero más completa, ya que contiene los aspectos que intervienen en la capacitación, es la de Idalberto Chiaventato: "Capacitación es el proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada a través del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función a objetivos definidos". (8)

El objetivo de la capacitación es dar al trabajador la preparación teórica que requerirá para ocupar un puesto, de acuerdo con los propósitos que se hayan señalado por la organización. Debemos destacar que esta preparación es teórica ya que se habla de capacitación, si habláramos de adiestramiento nos referiríamos a una preparación en los trabajos

(8) CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, pág. 460.

que requieren son de carácter físico o muscular y que generalmente se les da a obreros.

## 2.2 TIPOS DE CAPACITACION

Existen varios tipos de capacitación, dependiendo del tiempo y del lugar. Estos son:

- a) Capacitación de integración
- b) Capacitación después del ingreso al trabajo, que se subdivide en:
  - 1. Capacitación en el lugar de trabajo
  - 2. Capacitación fuera del lugar de trabajo

a) En la capacitación de integración se dará al nuevo empleado información referente a su trabajo y se le muestra lo que es la organización para la cual trabajará, cómo funciona, las normas y directrices existentes; se le darán referencias de lo importante que es el trabajo a realizar y que éste debe ser desempeñado de la mejor manera posible para poder llegar a los objetivos de la organización. Es necesario que el nuevo trabajador conozca las instalaciones generales del lugar de trabajo y que se relacione con sus compañeros, que comience a sentirse que es parte de la organización. Esta capacitación de integración la lleva a cabo generalmente un instructor especializado, el jefe inmediato, o bien un compañero encargado del tema de integración.

Los siguientes puntos son recomendados para llevar a cabo un programa de integración:

- En primer lugar, debe conocer la empresa, su historia, desarrollo que se ha logrado y su organización.
- A qué se dedica, qué productos o servicios da al público.
- Los derechos y deberes del personal que labora y del puesto que va a ocupar.
- Las actividades sociales que se realizan, cómo son los equipos de algún deporte, beneficios otorgados al personal, etc.
- Este punto es muy importante, ya que el nuevo empleado suele tener accidentes por desconocer el uso de los equipos de trabajo.
- El cargo que va a ocupar, su salario, promociones, etc.
- Presentación con su jefe inmediato.
- La relación con otros departamentos.
- Y, por supuesto, la descripción del cargo a realizar.

Estos puntos debemos tenerlos en consideración, ya que al no haber una información correcta o al no existir ésta, suele haber renunciaciones o sanciones, ya que el empleado

desconoce ciertas reglas de la organización y que además pueden ocasionar accidentes irreparables que son perjudiciales para la organización y para el empleado.

b) Capacitación después del ingreso al trabajo. Como sabemos, dentro de una organización debe estar presente la capacitación, la cual debe ser continua para que el empleado tenga oportunidad de ser promovido y la empresa obtenga buenos resultados. Esta capacitación se subdivide en:

1. Capacitación en el lugar de trabajo. Como su nombre lo indica, se refiere a la capacitación dentro del trabajo, mientras se realizan las tareas respectivas; esta capacitación es dada tanto a supervisores como a empleados. No se requiere de instalaciones o de equipos especializados ya que se utilizan las herramientas propias del trabajo. Esta capacitación suele ser muy eficiente, ya que el empleado puede aprender mientras trabaja.

El jefe o el supervisor debe conocer en qué debe ser capacitado, cómo se va a dar esa capacitación, cuándo y en qué hace falta que sea capacitado. Además de conocer la forma de transmitir los conocimientos para que realmente existan buenos resultados.

La capacitación dentro del lugar de trabajo puede realizarse a través de mesas redondas, cursos teórico-prác-

ticos, etc.

2. Capacitación fuera del lugar de trabajo. Este tipo de capacitación generalmente asisten trabajadores de varias empresas, por lo que es mejor, no se concretiza con una rama o trabajo específico. Esta capacitación puede ir desde un entrenamiento intensivo para cargos elementales hasta programas de desarrollo de ejecutivos.

Esta capacitación también se divide en:

Capacitación dirigida. Consiste en entrenar al nuevo empleado con los equipos y materiales utilizados dentro de su trabajo en un local apropiado, evitando así ciertos riesgos en el trabajo.

Esta capacitación suele ser muy costosa, ya que se requiere de equipos y materiales para que los empleados tengan buenos resultados.

Aulas expositivas. Esta es una de las formas más utilizadas para dar capacitación a los empleados. Se da a un número relativamente grande en donde se exponen sus dudas o preguntas a la vez que el instructor presenta la información. Este tipo utilizado para capacitar debe emplear otras prácticas para que resulte más efectivo.

Películas, televisión y diapositivas. Este tipo de transmisión resulta muy interesante para el trabajador, ya

que asocia las imágenes proyectadas en la información verbal, pero deben estar bien preparadas, que sean entendibles y que estén al nivel del empleado al que se proyectará la película o las diapositivas.

Discusión en grupo. Presupone la reunión bien planeada y con objetivos específicos de los trabajadores y del instructor. La comunicación en dos sentidos traerá consigo una mayor motivación de parte de los empleados, capacitándolos para verificar no sólo sus propias ideas sino también las de los demás componentes del grupo.

El instructor debe conocer la forma para que surjan preguntas, y exista así una buena comunicación y tener buenos resultados.

Estudios de caso. Se le da al trabajador por escrito un caso concreto que describa un problema organizacional, el empleado debe estudiarlo él solo y sugerir una solución. Luego se reúne con sus demás compañeros y con su instructor y se discuten las diferentes respuestas del caso, así el trabajador verá las diferentes posibles soluciones y lo hará pensar cuando exista un problema en la organización.

Dramatización. En la dramatización los trabajadores van a asumir los papeles y representan a las personas involucradas en determinado caso. El instructor deberá orientar

al participante el papel que va a desarrollar y el trabajador deberá aceptarlo como una actividad para la capacitación. Este tipo de entrenamiento hace que el trabajador sienta realmente el problema mientras que en los estudios del caso es algo puramente teórico.

**Simulación.** Esta técnica de entrenamiento es dada a personas que dentro de su trabajo necesitan del uso de máquinas, equipos e inclusive vehículos. Esta va desde tareas muy simples hasta otras que requieren de una operación más complicada. Es otorgada a los ferrocarrileros, pilotos, ingenieros y hasta astronautas. La simulación es utilizada, ya que los equipos son muy caros e inalcanzables.

**Simulación in-basket.** Es una técnica donde se usa el lápiz y el papel, se le da al capacitado una serie de materiales escritos, los cuales deberá manejar haciendo como que substituye a un gerente, se le entregarán documentos que deberá despachar y firmar, solicitar decisiones, todo esto lo llevará a cabo sin la ayuda de nadie, esto le servirá al trabajador para que conozca más a fondo el trabajo de sus superiores.

**Instrucción programada.** Esta técnica se apoya en las leyes de aprendizaje, las cuales cuando un comportamiento es reforzado o sea recompensado, tiene mayor probabilidad de ser repetido. Puede ser dada en forma de textos, los cu

les contienen la respuesta correcta a determinado cuadro que aparece debajo o en la página siguiente. En la aplicación de la instrucción programada en el entrenamiento o capacitación, no se hace necesaria la presencia del instructor ya que el trabajador estudia y aprende por su propia cuenta. Pero se necesita que el material que se use sea preparado por gente especializada.

Como hemos visto, existen muchas técnicas o tipos de capacitación; éstas son usadas dependiendo de las características de capacitación que se requieran, según el programa y el objetivo que persiga la organización mediante la capacitación de sus trabajadores.

### 2.3 DESARROLLO DE LA CAPACITACION EN MEXICO

La capacitación en México, como ya se ha mencionado anteriormente, no ha sido desarrollada adecuadamente, debido a que el empresario no ha tomado conciencia de lo importante que es el desarrollo de los recursos humanos, ya que esto repercutirá en grandes beneficios para la empresa, incrementando la calidad de los productos y consecuentemente el logro de los objetivos de la empresa.

En los últimos años se ha dado un desarrollo considerable a la capacitación; primero a nivel estatal y posterior

mente a nivel nacional dando lugar más tarde a un intercambio internacional, pero este desarrollo no ha sido para todas las instituciones, ya que como se señaló anteriormente, el empresario no ha tomado conciencia de lo importante que es la capacitación del trabajador, o bien por falta de recursos para llevarla a cabo.

Hay organizaciones que cuentan con un departamento de capacitación; estas empresas generalmente cuentan con capital extranjero; otras empresas no tienen los recursos suficientes para instalar este tipo de departamentos. La capacitación en México no se ha desarrollado bien, ya que se ha visto como no existe gente preparada entre los trabajadores. En México existen centros de capacitación en donde los trabajadores pueden asistir, pero estos cursos suelen ser muy caros y las empresas no cuentan con los recursos suficientes para poder enviar a sus empleados.

La capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual y además sus beneficios pueden prolongarse toda la vida laboral y además auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades, incrementando a la vez la eficiencia en el trabajo y el desarrollo del país. Es por ello que todos los empresarios capacitarán a sus empleados, aunque debemos mencionar que la capacitación en nuestro país ha sido cada vez mayor y se ha estado desarrollando poco a poco.

Como sabemos los procesos tecnológicos cambian rápidamente, lo cual crea muchos problemas al país, ya que al no contar con un sistema que permita capacitar al individuo y que le otorgue aptitud para poder operar nuevos mecanismos y aparatos con eficiencia. Además, esto acarrea graves riesgos en el trabajo por el contacto de trabajadores mal capacitados con maquinaria innovada, o de trabajadores nuevos que desconocen las máquinas.

La capacitación y la formación profesional guardan estrecha relación con la formación del individuo, que busca mejorar su condición y proporcionar cambios económicos tanto para él como para el país; aspectos mencionados en el artículo 123 constitucional, en donde se crea conciencia del progreso y conservación de la paz social, los cuales dependen de la participación efectiva de las mayorías. Es por ello que la obligación del patrón de capacitar a los trabajadores logrando la superación de estos, a la vez que el patrón se beneficia obteniendo resultados positivos al contar con personal capacitado.

En el apartado B del artículo 123 constitucional, en donde se agrupan las relaciones entre el Estado y sus trabajadores y se establece la necesidad de crear escuelas de administración pública para que los trabajadores tengan una buena preparación para poder desarrollar sus actividades. Más tarde se adicionó una disposición en donde se hace obligatoria

la cooperación del patrón al establecimiento y funcionamiento de la capacitación y formación profesional de los trabajadores.

México ha tenido un incremento industrial en los últimos 40 años con la expropiación petrolera, dando lugar a la participación de los mexicanos en la industria, que hasta entonces era manejada sólo por extranjeros. Así aparece la necesidad de buscar estímulos para las empresas, crear nuevas inversiones, buscar nuevos mercados, etc., y con ello la necesidad de capacitación.

Como se dijo anteriormente, la tecnología avanza muy rápidamente con lo que se requiere de gran esfuerzo para estar al día en los avances, además de contar con instrumentos de capacitación que permitan operar mecanismos, lo que traerá beneficios para la empresa.

La primera Ley Laboral de carácter federal, promulgada en 1931, incorporó dentro de la empresa a los aprendices; estableció que el aprendizaje constituya una variedad del contrato de trabajo.

La Ley Federal del Trabajo de 1970 contempló la necesidad de incluir como una de las obligaciones de los patrones (fracción XV del artículo 132) donde se señala que se deberán organizar cursos de capacitación profesional o de adiestramiento, los cuales deberán ser organizados por la Se

cretaría del Trabajo y Previsión Social.

Desafortunadamente estos cursos no han sido suficientemente eficientes, es por eso que la obligación patronal adquiere mayor imperatividad y se busquen formas de hacerlo efectivo.

La iniciativa presidencial también ha propuesto la obligación constitucional a las empresas de proporcionar capacitación y adiestramiento y permite a la vez la expedición de una ley que determine sistemas, métodos, procedimientos, modalidades y circunstancias para que realmente se lleve a cabo.

Muchos empresarios piensan que la empresa sólo se limita al aspecto técnico, sin tomar en cuenta los recursos humanos; es por ello que se debe considerar al aspecto humano y el técnico y más aún al humano, ya que su preparación y desarrollo no sólo traerá beneficios a la empresa, sino que el trabajador podrá sentirse parte importante de la empresa y de la nación.

#### 2.4 PROCESO DE LA CAPACITACION

La capacitación, en su misión de contribuir al desarrollo organizacional, mediante la aplicación de cursos de capacitación y respectivamente la modificación de conductas

en los individuos, para lo cual se requiere de la integración de procesos que faciliten el logro de los objetivos. Dentro de la capacitación se desarrollaron los procesos que integran el proceso general de capacitación; estos son:

- El administrativo
- El instruccional
- El legal

En el proceso administrativo se presentan los procedimientos que implican la planeación, organización, ejecución y evaluación de la función de capacitación.

Dentro del proceso instruccional se revisan las etapas de planificación, instrumentación, conducción y evaluación del entrenamiento.

A su vez, en el proceso legal se hace referencia a las disposiciones legales y requerimientos con que deben cumplir las empresas en materia de capacitación y adiestramiento, así como los procedimientos a seguir.

Al integrar estos procedimientos el capacitador cuenta con un enfoque global sobre la forma del desarrollo de la capacitación.

Cuando se habla de procesos es común pensar en la relación que existe entre los fines que tenemos y los medios

de los que nos podemos valer para llegar a esos fines.

En los últimos años la capacitación ha adquirido mucha importancia, ya que repercute en la productividad del trabajo, incrementa la calidad, alcanzando así nuevos parámetros de competitividad, etc.

#### 2.4.1 El proceso administrativo

Como se mencionó anteriormente, tiene la función de planear, organizar, ejecutar y evaluar todas las actividades de capacitación, proporciona los insumos para desarrollar el proceso legal, en lo que respecta al registro de planes y programas, apoyando al mismo tiempo al proceso instruccional al proporcionarle en la fase de ejecución los insumos para la elaboración de la guía del instructor y la producción del material para llevar a cabo el curso.

Como sabemos, administrar es emprender acciones que hagan posible que las personas contribuyan de manera efectiva para el logro de los objetivos de la empresa, encaminar a la organización hacia el logro de los objetivos. En cuanto a la capacitación se refiere a la modificación de conductas en los individuos para el logro de esos objetivos que tiene la organización, por lo que es necesario que la persona encargada de administrar conozca las funciones de administración.

Las funciones de administración son cuatro: planeación, organización, ejecución y control o evaluación.

#### I. PLANEACION

La planeación consiste en "establecer un curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización". (9)

En el proceso de la capacitación, la planeación es muy importante, ya que vamos a determinar qué se va a hacer, cuándo y cómo; es decir, sin tener una planeación dentro de la capacitación no podríamos llevar a cabo una capacitación, para lo cual necesitamos la detección de cuatro estrategias:

- Determinación de necesidad de capacitación

Para determinar cuáles son las necesidades de capacitación, debemos conocer a la empresa y sobre todo a los recursos humanos, para conocer sus deficiencias en cuanto al desempeño de su trabajo, en qué se está fallando y por qué. El lanzamiento de un nuevo producto o servicio requiere también de capacitación. La capacitación también la podemos aplicar cuando existen muchos desperdicios, muchos accidentes laborales, etc., el supervisor o el departamento de per-

(9) REYES, Agustín. Administración de Empresas, pág. 165.

sonal será el encargado de detectar los puntos débiles de cada trabajador.

Como se dijo anteriormente, para que los cursos de capacitación se adapten a las necesidades reales de la actividad que el trabajador realice, es necesario que se evalúen las tareas, la descripción del puesto, y más tarde se desarrollan planes específicos para así proporcionar la capacitación apropiada a esa tarea.

En suma, las necesidades de capacitación deben conducir a establecer:

- En qué se va a capacitar para que la tarea sea correctamente desempeñada.
- Quiénes de los trabajadores que desempeñen un mismo puesto requieren de entrenamiento o capacitación.
- En qué cantidad o con qué nivel de profundidad se requiere que se domine la tarea, ya sean conocimientos, habilidades o actitudes.
- Cuando y en qué orden serán capacitados, según las prioridades y los recursos con que cuenta la empresa.

● Establecimiento de objetivos

Los objetivos son los fines a los que se dirige toda

actividad, es hacia lo que queremos llegar. Los objetivos en capacitación deben fijarse en función de los objetivos de la organización, a la vez solucionar o reducir los problemas, carencias o necesidades.

Al diseñar los objetivos especificaremos el plan de capacitación, además, son la base y el motivo del curso de capacitación, los cuales deben seguirse sin perderlos de vista, son los logros que se desean obtener.

- Elaboración de planes y programas

Los programas son los fines, reglas, procedimientos, etapas a seguir, elementos necesarios para llevar a cabo algún curso de acción.

La elaboración de programas de capacitación da significado y contenido al plan y parte de los objetivos establecidos a través de la información detectada (necesidades de capacitación) y en base a esas necesidades se establecerán los temas de los cursos de capacitación.

Los cursos para capacitación se agrupan para formar programas y estos pueden diseñarse por puestos, áreas de trabajo o niveles organizacionales o jerárquicos. Por ejemplo, los cursos de mecanografía, taquigrafía, archivo y redacción, pueden componer un programa de capacitación para secretarías.

La elaboración de programas de capacitación implica

la integración de los objetivos previamente diseñados, el ordenamiento de contenidos y unidades para así poder llevar a cabo la instrucción del curso.

#### ● Presupuestos

Los presupuestos como sabemos se refieren a los resultados esperados expresados en términos monetarios, ya sea de carácter financiero, unidades de producto, etc.

Dentro de la capacitación es muy importante hacer presupuestos, ya que hará referencia a todos los gastos e inversiones, como son: remuneraciones para los instructores, asesorías, estudios de investigación, viáticos, pasajes, impresiones, libros, alquiler de algún local, etc., es decir, los gastos para poder llevar a cabo la capacitación, claro que este presupuesto debe estar al alcance de nuestras posibilidades y del plan establecido.

#### II. ORGANIZACION

Todas las personas que trabajan tienen diferentes papeles a desempeñar, para lo cual es necesario que cuenten con las herramientas, información necesaria para llevar a cabo la tarea. La organización es aquella en donde se establece una estructura intencional de papeles que las personas de una organización debe desempeñar. Pero para que se puedan cubrir correctamente esos puestos, fijar requisitos para que

el trabajo pueda efectuarse, evaluarse y además seleccionar a las personas para ese puesto debe existir la integración.

La capacitación debe contar con elementos estructurales, tecnológicos, humanos y físicos para operar con efectividad.

La fase de la organización, es el proceso de la capacitación que responde al cómo se va a hacer y con qué, y se divide en:

- Estructuras y sistemas

Como se mencionó anteriormente, es necesario que los trabajadores conozcan la actividad que realizan y cómo las funciones que realizan se relacionan con otras. Para ello, es necesario que exista la colaboración de todos para que se puedan desarrollar con efectividad los diferentes papeles organizacionales.

El departamento de capacitación al igual que cualquier departamento dentro de la organización, debe conocer la ubicación que tiene, su nivel de dependencia, sus funciones, y objetivos particulares, tener un área de responsabilidad clara, así como la relación que debe tener con otras áreas de la empresa. También requiere de un sistema propio para que así sepa actuar en cada situación, además de contar con procedimientos de trabajo para poder llevar a cabo su

función.

- Integración de personas

Dentro del departamento de capacitación, deben existir personas preparadas (para que puedan ser parte de este departamento). Hay empresas en donde este departamento se encuentra más desarrollado que otras o es más complejo. En empresas grandes existen departamentos de capacitación en donde hay un equipo muy bien integrado como es el coordinador, analista, instructores internos, secretarias, auxiliares, etc., en cambio, en las empresas pequeñas y medianas, no es necesario contar con todo este personal, además que su costo es muy elevado.

- Integración de cosas

La capacitación requiere de espacios para llevar a cabo los cursos tales como salones de proyección, aulas, proyectores, etc., todo lo necesario para que la capacitación a realizar resulte efectiva, independientemente de la estrategia y orientación metodológica y manuales de instrucción, etc.

- Entrenamiento de instructores

Dentro de una empresa existen personas, quienes dominan la tarea que realizan; a estas personas se les puede entrenar para que ellos sean instructores, para cual debemos

mos proporcionarles todo el material necesario para que puedan llevar a cabo la capacitación.

### III. EJECUCION

La ejecución es el poner en marcha la capacitación, lo cual implica la coordinación del personal involucrado en la realización de los cursos, así como el diseño de instrumentos y formas de comunicación para supervisar. Como mencionan algunos autores acerca del control que lo que se está haciendo se haga según lo planeado.

Los elementos que componen la fase de ejecución son:

- Materiales de instrucción

Todos los materiales de instrucción, como son los manuales, guías de instrucción, apoyos fílmicos, deben ser programados con anterioridad y tenerlos en el momento adecuado, ya que de no ser así pueden distorsionar los resultados.

- Contratación de servicios

Aunque en la mayoría de los casos la capacitación sea realizada con recursos propios de la empresa, siempre es necesario recurrir a ciertos servicios externos como son instituciones capacitadoras, instructores externos, renta de locales, material fílmico, etc. Para ello, es necesario que el capacitador conozca el lugar donde se ofrecen estos servicios.

- Eventos

Desde que iniciamos un curso, cuando lo terminamos y durante el curso, surge una serie de eventos como son asignación y presentación de instructores, preparación de diplomas, etc.

- Control administrativo y presupuestal

En todas las etapas del proceso de capacitación, es necesario llevar a cabo un control, pero es en la fase de ejecución en donde se manifiesta más, para lo que se requiere del diseño de formatos para registrar al personal capacitado, así como las listas de asistencia, instrumentos de evaluación de reacción, etc.

#### IV. EVALUACION

Dentro de una evaluación vamos a medir y a corregir todas las actividades para asegurar que los hechos se ajustan a los planes; veremos si se ha alcanzado lo que nos propusimos y comprende la evaluación de:

- El sistema

Aquí vamos a hacer una evaluación general tanto en su planteamiento metodológico y sistemático, o sea una macro evaluación.

- Del proceso instruccional

En este elemento vamos a ver qué tan eficiente es el instructor y qué tanto han aprovechado los participantes los cursos y cómo se han alcanzado las metas; también debemos evaluar la adquisición de conocimientos y habilidades y la evaluación de cambios de conducta.

- Seguimiento

Se considera de gran importancia, ya que se hace con el fin de corregir programas, conociendo los obstáculos que se presentan para lograr los cambios de conducta esperados después de un curso o cursos de capacitación, tomando medidas para garantizar así la transferencia de la capacitación al trabajo, es decir, que lo que se aprendió se aplique en el trabajo, para lo cual es necesario tener un buen curso.

- De resultados

Es necesario haber establecido con precisión la magnitud de los problemas y cómo afectan al trabajo; esto requiere del establecimiento de medidas o indicadores para hacer comparaciones posteriores y diferenciar qué beneficios son producto de la capacitación y cuáles son resultado de acciones distintas, para hacer los ajustes necesarios.

#### 2.4.2 Proceso instruccional

Este proceso de capacitación se identifica con el proceso de enseñanza-aprendizaje, y tiene por objeto entrenar a los trabajadores para incrementar su productividad.

Dentro de este proceso vamos a considerar tanto las funciones de los instructores como las de los participantes.

Esta función consiste en:

- Poner bien claro los objetivos que se quieren alcanzar
- Seleccionar las técnicas y actividades convenientes
- Graduar las dificultades que deben afrontar los participantes
- Auxiliar a cubrir las necesidades de información, desarrollo de habilidades
- Comprobar a los participantes las fallas que se han tenido y los logros para que exista una estimulación

Para que todas estas funciones puedan ser llevadas a cabo de una manera eficiente, es necesario que el instructor conozca todo lo referente al curso, que tenga la suficiente experiencia, que tenga disposición hacia la enseñanza, carisma para la conducción del grupo.

Es necesario que el instructor conozca las causas por las que los participantes desean tomar los cursos de capacitación.

Al haber un aprendizaje generalmente aparece un cambio de conducta que suele ser más o menos permanente, para lo cual se requiere de un proceso instruccional de calidad que comprenda las fases de:

- Planificación
- Instrumentación
- Conducción
- Evaluación

#### ● Planificación

Esta fase es el qué hacer y tiene que ver mucho con la redacción de los objetivos instruccionales y la organización de contenidos en las unidades a desarrollar. Para la realización de estas tareas, vamos a identificar los objetivos de la organización y los objetivos particulares del curso de capacitación.

Los objetivos los vamos a redactar dependiendo del ámbito que se va a atender, si es organizacional, ocupacional o bien personal; también se va a tomar en cuenta a qué nivel se va a dirigir el curso, si es directivo, mandos intermedios u operacional.

De esta manera la planificación del proceso instruccional, el objetivo específico sirve para seleccionar los procedimientos y técnicas adecuadas, dependiendo del ámbito o del nivel al cual vamos a dirigir la capacitación.

La redacción de los objetivos instruccionales determina el comportamiento que se pretende alcanzar.

Es importante mencionar que para la estructuración de los temas es recomendable que se haga de la siguiente manera:

- Por la naturaleza de las tareas; los contenidos se agrupan considerando las fases necesarias e importantes
- Que se utilice una secuencia lógica o entendible para que facilite tanto al instructor como a los participantes

Es necesario que el participante conozca y entienda el contenido de los temas a estudiar, ya que al entenderlos se podrán alcanzar más fácilmente los objetivos de la capacitación.

#### ● Instrumentación

En esta fase se hace referencia a las preguntas: cómo y con qué, es decir, las técnicas y los recursos adecuados para llevar a cabo la capacitación. Para ello, debemos

considerar la fase de planificación, conocer los temas y hacia quién se dirige, etc.

Algunos de los instrumentos que podríamos emplear son apoyos audiovisuales para que se facilite la comprensión del participante, economizar tiempo, etc. Además de que con algunos materiales didácticos haremos que algunos temas difíciles sean más amenos y haya mayor interés.

- **Conducción**

En la conducción veremos las adecuaciones que hay que hacer durante el curso. Es muy común que el instructor tenga que hacer algunas modificaciones o adecuar ciertos aspectos durante el curso, para lo cual es necesario que el instructor tenga creatividad y capacidad para adecuar ciertos elementos, las actividades y los materiales a las necesidades de cada grupo, ya que no todos los grupos son iguales.

- **Evaluación**

En esta fase vamos a verificar la realización del proceso instruccional y a la vez va a haber una retroalimentación permitiendo mejorarlo al adecuar los objetivos y medios del curso. Esta evaluación debe ser continua para tener información sobre en qué medida se están alcanzando los objetivos.

También vamos a evaluar los efectos de la capacitación y modificar los planes o programas para así tener cada vez mayores beneficios de los cursos de capacitación.

#### 2.4.3 Proceso legal

La capacitación dentro de las empresas es una obligación de los trabajadores y patrones, por lo que tienen que hacerse gestiones legales ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, particularmente con la Dirección General de Capacitación y Productividad que se encarga de vigilar el cumplimiento de las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación.

Muchos patrones siguen viendo a la capacitación como una carga legal, dejando de considerar lo importante que es la capacitación, ya que al haber un incremento en la productividad se obtiene un avance en el desarrollo de la empresa, creando mayores niveles de calidad y el aprovechamiento de los recursos humanos, los cuales a la vez resultarán beneficiados al incrementar sus aptitudes y actitudes en el trabajo, colocándose en una mejor situación para su ascenso económico y social, por lo que en el contrato colectivo de trabajo se incluyen cláusulas referentes a la capacitación.

Es importante señalar los requerimientos que la ley señala en materia de capacitación y adiestramiento, como son:

a) CONSTITUCION DE COMISIONES MIXTAS  
DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento están formadas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón (mencionado en el capítulo I, en lo referente al marco histórico-legal de la capacitación). Entre sus facultades se encuentra (10) "la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

"Aprobar el plan de capacitación .

"Autenticar las constancias de habilidades laborales" .

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social vigila el cumplimiento de los anteriores postulados, ya que existe un control de todos los cambios que existan dentro de la comisión.

b) REGISTRO DE PLANES Y PROGRAMAS

Para que sean aprobados por la Comisión Mixta, debe estar presentado ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, dispuesto en la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 153 A, 153 N, 153 Q, 153 R y 153 F, en donde se señala (10) BREÑA, Francisco. Ley Federal del Trabajo, pág. 181.

que para las empresas que cuenten con un contrato colectivo de trabajo, la presentación de los planes y programas de capacitación, o bien de adiestramiento, debe hacerse en un plazo de 15 días siguientes a la celebración del contrato, o bien para las empresas que no se rijan bajo esta forma de contrato se harán dentro de los primeros 60 días impares.

Se señala que los planes y programas de capacitación deben referirse a periodos no mayores de cuatro años, ya que deben actualizarse constantemente y comprender todos los niveles de la empresa, ya que en todos los puestos debe existir capacitación o adiestramiento, precisando las etapas en las cuales se llevará a cabo la capacitación o el adiestramiento.

c) EXPEDICIÓN DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES  
LABORALES

Esta expedición de constancias, justifica que el trabajador ha llevado y aprobado un curso de capacitación, pudiendo así desempeñar un determinado puesto.

Ahora bien, puede darse el caso de que un trabajador se niegue a tomar un curso, ya que tiene los suficientes conocimientos para poder desempeñar el puesto, deberá en este caso presentar y acreditar dicha capacidad, presentar y aprobar ante la entidad instructora un examen que señale la Secretaría de Trabajo y Previsión Social para que así pueda ob

tener una constancia de dicha habilidad laboral.

d) REGISTRO DE LISTAS DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES

Consiste en enviar a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social la lista de constancias de habilidades laborales que haya dado la organización a los trabajadores que participaron en los cursos, y con ello se comprueba el cumplimiento de capacitar a los trabajadores.

Otro proceso de capacitación más sencillo es el que nos muestra William B. Werther: (11)



Evaluación de las necesidades de capacitación. Conocer en dónde hace falta la capacitación y a quiénes, ya sea que el supervisor o que el departamento de personal nos señalen los puntos débiles, también podemos realizar encuestas entre los candidatos a recibir la capacitación para así conocer las áreas en las que desean perfeccionarse.

(11) WERTHER, William. Administración de Personal y Recursos Humanos, pág. 153.

Además, los capacitadores deben mantenerse alerta para detectar otras fuentes de información que pudieran indicar la necesidad de capacitación.

Objetivos de capacitación y desarrollo. Estos deben estipular los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá.

Contenido del programa. Este contenido lo vamos a constituir con la evaluación de las necesidades de capacitación y los objetivos que pretendemos alcanzar. Este programa debe llenar las necesidades de la capacitación así como los objetivos de la compañía. El programa debe ser una actividad de interés para los trabajadores, ya que los resultados serán mejores que si los ven como algo fuera de sus intereses.

Principios de aprendizaje. La utilización de varios principios ayudará a acelerar el proceso en toda capacitación. Los principios de aprendizaje (también llamados principios pedagógicos) constituyen los procesos mediante los cuales las personas aprenden más rápidamente y de manera más efectiva.

Estos principios son:

**PARTICIPACION.** Es necesario que el aprendiz participe ya que el aprendizaje suele ser más duradero.

Como ejemplo podemos decir que la mayor parte de las personas siempre recuerda como nadar, porque participó activamente en el proceso de aprendizaje.

**REPETICION.** Aunque para muchos suele ser aburrida, la repetición puede dejar trazos muy duraderos en la memoria. Cuando estudiamos para un examen no aprendemos de memoria las ideas clave.

**RELEVANCIA.** Es necesario que el capacitador indique al aprendiz lo importante que es que la tarea de determinado puesto se realice correctamente, o sea el propósito de ese puesto. Así tendrá mayor importancia para el empleado y realizará las tareas de manera correcta.

**TRANSFERENCIA.** Cuanto más se parezca el programa de capacitación con las demandas del puesto, más fácil le será al trabajador dominar las tareas de su puesto. Por ejemplo, los pilotos al entrenarse practican en aparatos que semejan mucho al de una cabina real de un avión.

**RETROALIMENTACION.** La retroalimentación sirve para que el aprendiz que se encuentre motivado vea sus progresos y en qué estaba fallando anteriormente.

Programa real. Al aplicar el programa de capacitación, incluiremos en él la técnica o tipo de capacitación que llevaremos a cabo. Estos tipos de capacitación estudiados en el punto 2.2, serán seleccionados dependiendo de varios factores que el capacitador debe considerar, como son:

- El costo del programa
- El contenido deseado
- La efectividad de las instalaciones con que contamos
- Capacidad de las personas que van a recibir el curso
- Preferencias del capacitador

Esto dependerá de cada situación, hacia quién va dirigida la capacitación, los recursos con los que contamos, etc.

Aptitudes, conocimientos, habilidades. Es necesario que los recursos humanos se están desarrollando constantemente dentro de la empresa, que se les dé capacitación, ya que al ir evolucionando la técnica, no necesitaremos de personal externo, sino que tendremos gente preparada que cubra el puesto, además que le servirá como desarrollo y satisfacción personal.

El desarrollo de los recursos humanos se enfrenta a varios desafíos, como son:

**OBSOLESCENCIA DE LOS CONOCIMIENTOS DEL PERSONAL.** Es ta obsolescencia ocurre entre las personas que han estado más tiempo en una organización y al oponerse a aprender nuevas cosas necesarias para la empresa, debemos hacerles ver lo importante que es que se actualicen, para que así no sean sustituidos por otros empleados.

**CAMBIOS SOCIALES Y TECNICOS.** Los cambios sociales los estamos viviendo en esta época; un problema muy común es el de las madres que tienen que trabajar y cuidar a sus hijos de corta edad, para lo cual las empresas han tomado en consideración este problema al implantar guarderías para que las madres trabajen mientras sus hijos son cuidados. Los cambios técnicos son un desafío permanente pa ra las industrias. Un ejemplo muy común es el de la leche, la cual era repartida en botellas de vidrio. Gracias al avance de la tecnología se sustituye esa botella de cartón por empaques de cartón y plástico, trayendo consigo una disminución de personas dedicadas al manejo de la leche y aumentar mediante ese personal el número de pro motores de otros derivados de la leche.

**TASA DE ROTACION DE EMPLEADOS.** Los empleados de las

fábricas tienden mucho a abandonar sus puestos en favor de otras organizaciones o por diferentes motivos, lo cual evita la predicción del desarrollo del personal.

Evaluación. Toda capacitación indica un cambio, los trabajadores se convierten en personas capaces de desarrollar el puesto. Para verificar el éxito del curso de capacitación, es necesario que exista una evaluación sistemática; deben haber exámenes antes y después del curso, antes, para conocer en qué se falla y después, para ver el grado de adelanto y comprobar si los objetivos propuestos son llevados a cabo. Debemos tomar en consideración que siempre debe existir una capacitación progresiva para que el personal se desarrolle.

## 2.5 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION DENTRO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

La capacitación no es sólo el estudio o la investigación de algo a desarrollar dentro de la industria, sino que cubre aspectos más importantes, pensando siempre en un desarrollo más amplio.

La capacitación en México ha sido y será determinante, ya que en la mayoría de los casos la tecnología utilizada es importada, por lo que no se han desarrollado en casi

ninguna empresa programas de capacitación adecuados a nuestro sistema, sobre todo dentro de la mediana y pequeña empresa.

Al capacitar a un mando dentro de una empresa se buscan dos finalidades:

1. Que cubra el desarrollo primario de esa tecnología que utiliza en la empresa en donde pertenece.
2. Perfeccionar esa tecnología, analizarla y desarrollar nuevos proyectos para el mejoramiento de dicha tecnología, es decir, el trabajador recibe capacitación y a la vez puede dar ideas que serán integradas para que sean desarrolladas.

Pero, ¿qué tan importante es canalizar la tecnología dentro de la capacitación de la empresa pequeña y mediana?

En toda estructura empresarial, cuando hablamos de desarrollo, debemos adjuntar los principales elementos que forman esa estructura; entre ellos se encuentran:

- Recursos económicos
- Recursos humanos
- Recursos técnicos

Para que todos estos recursos funcionen óptimamente, es necesario que los recursos humanos sean objeto de una buena capacitación y tengan el desarrollo conforme a la capaci-

dad de cada empresa. Para ello es necesario que cada empresario esté consciente que se deben impartir cursos de capacitación a los trabajadores; es por ello que existen centros de capacitación en toda la república, pero desafortunadamente las empresas pequeñas y medianas no cuentan con los recursos suficientes para hacerlo. Las necesidades que tiene la pequeña empresa y la mediana no son las mismas, aunque sí muy parecidas.

A continuación mencionaremos algunas de las características por las cuales la empresa pequeña y mediana no pueden dar capacitación a un nivel como el de las grandes empresas:

LO ECONOMICO. Este es un aspecto que frena a las empresas pequeña y mediana a llevar a cabo muchos de sus objetivos. La capacitación necesita de la desviación de recursos económicos, por lo cual, la empresa que no cuenta con sobrantes que pueda desviar, es necesario que cuente con un apoyo financiero.

EL TECNICO, que es tan importante, ya que toda industria tiene como objetivo el de ocupar en un futuro no muy lejano el liderazgo del giro al que se dedica, aunque actualmente las industrias pequeñas y medianas captan mucho el aspecto técnico,

ya que se refleja así la calidad del producto que se venda. Para ello, es necesario que sacrifiquemos recursos económicos de la empresa para poder alcanzar el desarrollo del personal.

EL INTERCAMBIO. Dentro de la pequeña industria y la mediana, el intercambio es muy limitado, sobre todo en la pequeña, ya que no se cuenta con recursos humanos preparados lo suficiente, cayendo en el bache de siempre: "lo económico" falta de solvencia.

## CAPITULO 3

### 3.1 LOS MANDOS MEDIOS ADMINISTRATIVOS

#### 3.1.1 Generalidades

Hace algunos años, el dueño de la empresa era el encargado de vigilar el buen funcionamiento de la organización, pero al ir creciendo las empresas era imposible que el dueño pudiera manejar todos los aspectos y problemas de la empresa; es así como surgen los mandos intermedios.

Pero ahora nos hacemos la pregunta: ¿QUE ES UN MANDO INTERMEDIO?

En todas las empresas, independientemente de su tamaño u organización, existen personas que se encuentran en los niveles intermedios de las jerarquías de la empresa; estos son:

- Supervisores
- Capataz
- Gerente
- Jefe de departamento
- Auxiliar de gerencia, etc.

El mando intermedio se encuentra entre el nivel di-

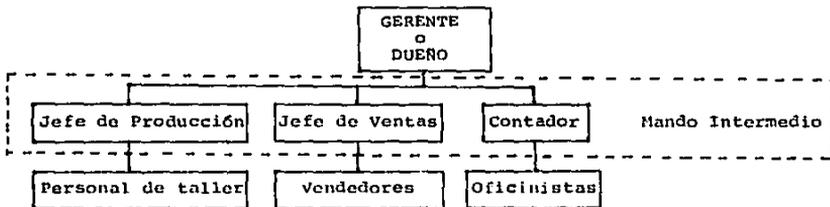
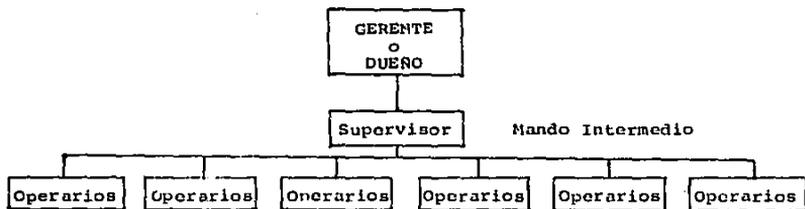
rectivo y el operativo, como lo podemos apreciar en los organigramas de la página 73.

Un puesto staff (asesoría) si tiene a su cargo un grupo de personas, también será un mando intermedio. Este puede ser el departamento de relaciones industriales, personal de investigación, etc.

El nivel de los mandos intermedios es en donde se van a conjugar lo técnico con lo administrativo, lo material con lo humano, la estructura de la organización con el grupo social que forman los trabajadores, los empleados y los directores de la empresa.

El mando intermedio para poder desarrollar su trabajo necesita conocer muy bien los objetivos de la empresa, con relación a su clientela, sus inversionistas, su personal, la comunidad, con sus proveedores y sus competidores, ya que al desconocer algún objetivo provoca que se sienta desorientado y a la vez el personal con lo cual se puede desajustar la eficiencia de la organización.

El mando intermedio necesita libertad para tomar decisiones, ya que como lo veremos en el siguiente punto, su función consiste en tomar decisiones dependiendo de la situación y, por supuesto, que éstas vayan de acuerdo a lo decidido en niveles superiores.



Al mando intermedio debemos facilitarlo cuando cumpla bien su trabajo, ya que generalmente no se le dice nada y sólo se le llama la atención cuando hubo algún problema en su área de trabajo, lo cual trae problemas a la organización.

Los mandos intermedios son el elemento de más rápido movimiento ascendente dentro de la empresa, por lo que se hace necesario prestarles los medios para que adquieran una preparación profunda para desempeñar sus tareas actuales y las que puedan ocupar en breve. Pero debemos tomar en cuenta que las oportunidades que se den a los mandos medios sean equitativas para todos y adecuadas a sus capacidades. Hay casos en los que por no haber dado oportunidad para que la gente se prepare, cuando surgen posibilidades de ascenso, éstas tienen que ser cubiertas por personas de fuera de la organización, y también se presenta la situación de que, teniendo a las personas preparadas y con posibilidades de que ocupen nuevas responsabilidades, la elección sea hecha como se dice por compadrazgo, lo cual provoca frustración en el mando intermedio acarreando serias repercusiones en el desempeño de su trabajo desde hacer las cosas lo peor que se pueda hasta la resignación y esperar otra oportunidad.

Es importante también señalar que el mando intermedio una vez que se le ha designado una responsabilidad, requiere que sea respetada para que pueda sentirse líder o je-

fe de ese grupo, a la vez se le debe dar orientación de cómo guiar u orientar al grupo, pero si constantemente se interfiere la autoridad del mando intermedio dando órdenes a sus subordinados sin tomarlo en cuenta, el mando intermedio se convertirá en una persona que no será respetable ni por sus subordinados.

Dentro de este punto, es conveniente señalar los problemas más frecuentes de los mandos intermedios en México.

Es muy frecuente que los mandos intermedios solamente conozcan la parte operativa de su trabajo, olvidándose de su responsabilidad central de que son dirigentes de un grupo, esto puede ser que al ser capacitado el mando intermedio sólo se hizo hincapié en lo operativo, olvidando que es dirigente de un grupo y que no sólo debe ser jefe y dar órdenes y ya, sino que además debe ser la persona que los ayuda y que pone a su servicio su inteligencia, habilidad y experiencia.

También sucede que el mando intermedio desconoce lo importante que es el trabajo de su área para los demás departamentos, por lo que debe conocer cómo influye en los demás departamentos, además que al tener algún problema desconoce quién puede ayudarle. Es necesario que todos los mandos intermedios traten de trabajar en conjunto, en base a los objetivos generales de la empresa y tomar en cuenta a todos los

departamentos. Algunas veces y por lo general sucede que el director o el jefe del mando intermedio no lo toma en cuenta para la elaboración de los planes de la empresa, por lo que surgen las frustraciones y los problemas, acarreándose con ello que al carecer del manejo de los objetivos y planes para realizarlos, la asignación de funciones a personas específicas le resulta muy difícil.

Es muy necesario que el mando intermedio intervenga en la elaboración de planes y objetivos, ya que así él podrá actuar de una manera más eficiente y ayudará a que el departamento o área que maneja tenga menos problemas, y que estos problemas sean resueltos por él y no por la dirección, ya que así perderá la iniciativa y no sabrá cómo actuar.

El mando intermedio suele ser un poco individualista y no quiere transmitir muchas veces sus experiencias a otros mandos medios nuevos, o no ayudar o pedir ayuda a los demás mandos intermedios.

Estos son muchos de los problemas que existen con los mandos intermedios, los cuales debemos tomar muy en cuenta para que no se de-, porque resulta muy perjudicial para la empresa, ya que el mando intermedio es una parte muy importante y que debemos considerar.

### 3.1.2 Función de mandos medios administrativos

Como se pudo apreciar en el capítulo anterior, los mandos intermedios cumplen una función preponderante dentro de la organización, ya que sus responsabilidades y actividades son esenciales para el desarrollo de la empresa.

Los mandos medios se encargarán de transmitir órdenes que emanan de la dirección, así como de llevar la información de los niveles operacionales hasta la dirección. La información que transmite el mando intermedio es necesaria, ya que debe llegar oportuna y adecuadamente a otros niveles para así poder revelar los problemas existentes, los estados de operaciones y las inquietudes que existan entre los trabajadores, entre otros.

Para que un departamento o sección funcione correctamente, es necesario que se tenga una comunicación adecuada con los demás departamentos para que exista así un apoyo y ayuda mutua entre todas las secciones de la empresa.

Es muy importante que el mando intermedio sepa tomar decisiones y que generalmente en cada caso habrá una diferente decisión dependiendo del problema. Debe dar cuenta a sus superiores sobre el rendimiento, que se ha tenido problemas, etc.

El mando intermedio, como se ha visto en forma des-

cedente, se relaciona con su jefe como subordinado, cumple órdenes. En forma descendente, se relaciona con su personal como jefe; da órdenes. Lateralmente se relaciona con otros mandos intermedios de la organización en igualdad de circunstancias, para asegurar su cooperación.

Podemos apreciar cómo el mando intermedio debe satisfacer los requerimientos de todas estas partes; por ejemplo, si cumple al pie de la letra las órdenes de la dirección, puede debilitar su autoridad o carecer de iniciativa y ser poco valorado por sus subordinados.

El mando intermedio tampoco debe ser un jefe que da órdenes sin importarle las inquietudes o problemas que existan en el departamento; debe saber escucharlos y tratar de resolver los problemas, dándose a respetar.

El mando intermedio tiene autoridad limitada, ya que tiene que dar razón al directivo, pero a pesar de esta limitación, debe estar dispuesto a aceptar plena responsabilidad y tomar decisiones y acciones necesarias para cubrir sus metas, reconociendo que él no puede hacerlo todo solo, que debe cooperar y coordinarse con otros.

### 3.1.3 Responsabilidades de los mandos medios administrativos

El mando intermedio tiene su responsabilidad básica-

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

mente dentro de tres áreas.

- a) Las personas a las cuales él dirige (sus subordinados)
- b) El trabajo que tiene que realizar junto con ellos
- c) La responsabilidad ante sus superiores

En lo que se refiere al primer inciso, el mando intermedio deberá ser responsable de la integración de su grupo, las inquietudes, la conducta, la seguridad, etc., para lo cual es necesario que exista una buena comunicación en el grupo, debe además saber escuchar y decidirse a hacerlo en todos los casos, para así lograr la confianza de sus empleados, además poder transmitir las órdenes de la mejor manera según el caso y dependiendo el tipo de subordinado que se trate logrando que sean entendidas las órdenes y se realicen las tareas según los objetivos establecidos, para obtener los mejores resultados.

El mando intermedio debe crear un clima de disciplina, información, etc., para lo cual necesita manifestar su acuerdo con sus colaboradores. Esto provoca que el trabajador se sienta informado adecuadamente y enseñado y convencido para realizar la tarea de la mejor manera posible.

En lo que se refiere al segundo punto de su campo de acción, el mando intermedio al ser líder de un grupo, es el

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

que va a coordinar, delegar y controlar al grupo de trabajo, integrándose con ellas, de manera que los resultados obtenidos sean positivos resultados de una buena motivación, generando a la vez una alta satisfacción de todos, es decir, el mando intermedio debe crear un clima en donde exista la iniciativa, ganas de trabajar y hacer las cosas lo mejor que se pueda, ya que los resultados obtenidos serán en beneficio de todos o desfavorables para toda la organización.

En lo que respecta al tercer inciso, el mando intermedio debe transmitir la información oportuna y adecuadamente a los directivos o jefes para que así se puedan tomar decisiones a problemas existentes, como también debe existir la comunicación cuando se obtengan logros en beneficio de la organización.

#### 3.1.4 Sueldos y prestaciones a mandos medios administrativos

Empezaremos por definir lo que es una prestación:

Son las aportaciones financieras con las que la organización incrementará el monto del salario del trabajador. Es decir, las prestaciones son adicionales al salario nominal.

Debemos considerar que las prestaciones no son incentivos ni gratificaciones otorgadas por el aumento de la pro-

ducción, ni por una producción inusitada o sobresaliente, sino que son otorgadas a todos los empleados por el simple hecho de pertenecer a la organización.

Las prestaciones otorgadas a mandos medios administrativos pueden ser:

- En dinero
- En especie
- En facilidades, actividades o servicios

Con lo referente a la clasificación anterior, no deberíamos considerar como prestaciones, servicios o beneficios aquellos que la ley establece de manera impositiva; reparto de utilidades, vacaciones, gratificaciones, etc. Es decir, a lo que el trabajador tiene derecho; en nuestro país se ha generalizado considerar como prestaciones los beneficios que la ley establece en forma adicional al salario nominal, teniendo la siguiente clasificación:

I. Prestaciones que otorgan las leyes:

- a) Ley Federal del Trabajo
- b) Ley del Seguro Social (IMSS)
- c) Ley del Seguro Social para los Trabajadores del Estado (ISSSTE)

II. Prestaciones que otorgan las organizaciones:

- a) Financieras directas

## b) Financieras indirectas

Algunas de las prestaciones que otorga la Ley Federal del trabajo son: (12)

- a) Pago de horas extras
- b) Descanso de media hora durante la jornada de trabajo
- c) Un día de descanso a la semana
- d) Ocho días de descanso obligatorio al año
- e) Vacaciones
- f) Aguinaldo
- g) Indemnización
- h) Participación de utilidades
- i) Becas
- j) "Capacitación y adiestramiento"
- k) Ayuda para pago de renta
- l) Prima de antigüedad
- m) Habitación

A continuación mencionaremos algunas de las prestaciones que otorga la Ley del Instituto del Seguro Social. Es importante considerar que el Seguro Social asegura al trabajador que paga su cuota proveniente de su sueldo o salario y los beneficiarios también recibirán asistencia, tales como: el cónyuge o concubino(a) del asegurado(a), hijos menores.

(12) BREÑA, Francisco. Ley Federal del Trabajo, págs. 34-40.

res de 16 o menores de 25 años si estudian y de cualquier edad si están incapacitados, y los padres del asegurado dependen de él y viven con él.

Las prestaciones que incluyen al asegurado como al beneficiado(s) son: (13)

- a) Atención médico quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria
- b) Aparatos de ortopedia en el caso de riesgo de trabajo
- c) Rehabilitación
- d) Traslados de enfermos
- e) Viáticos de enfermos
- f) Canastilla de recién nacido
- g) Ayuda para lactancia
- h) Guardería para los hijos
- i) Aguinaldo anual para los pensionados

Algunas de las prestaciones de las que goza sólo el asegurado son:

- a) Salario o subsidio por accidente de trabajo y enfermedades profesionales
- b) Subsidio por enfermedad
- c) Subsidio antes y después del parto de la asegurada

da

- d) Pensión por invalidez
- e) Pensión por censantía
- f) Ayuda para gastos de funeral

Estas son algunas de las prestaciones otorgadas por el Seguro Social a los trabajadores.

Las prestaciones otorgadas por el Instituto del Seguro Social para los Trabajadores del Estado son: (14)

- a) Licencia en caso de enfermedades no profesionales
- b) Asistencia médica
- c) Servicio de emergencia
- d) Análisis de laboratorio
- e) Médicos especialistas, etc.

Seguro de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales:

- a) Licencia en caso de accidentes de trabajo
- b) Pensión por incapacidad permanente parcial o total
- c) Indemnización en caso de incapacidad parcial o permanente.

(14) ARIAS, Fernando, op. cit., p. 379.

Promociones que mejoren la preparación técnica y cul  
tural que activen las formas de sociabilidad del trabajador  
y su familia:

- a) Establecimientos de centros de capacitación y ex  
tensión educativa
- b) Establecimiento de campos deportivos
- c) Establecimientos de centros vacacionales

Arrendamiento de habitaciones económicas pertenecien  
tes al instituto:

- a) Arrendamiento de habitaciones
- b) Colonias para los trabajadores

Préstamos hipotecarios

Préstamos a corto plazo

Seguro de vejez

Habitaciones para los trabajadores

Adquisición o construcción de habitaciones para ha-  
cer viviendas

Préstamos que otorga la Ley General de Instituciones  
de Crédito y Organizaciones Auxiliares:

Aguinaldo y gratificaciones

Vacaciones

Despidos

Prestaciones en caso de fallecimiento

Subsidio mensual para rentas  
Pensión vitalicia de retiro, etc.

Prestaciones que otorgan las organizaciones: (15)

Algunas empresas otorgan algunas prestaciones en forma adicional a las que se establece por la ley. Estas dependen de los recursos con que cuenta cada organización, dependiendo de sus políticas, programas y obligaciones contractuales:

- a) Préstamos personales
- b) Anticipos de sueldo (muy común)
- c) Anticipo de gratificación
- d) Caja de ahorro
- e) Ayuda para transporte
- f) Compensación por salario insuficiente
- g) Pago de becas
- h) Pago de colegiaturas a hijos de los empleados
- i) Dote matrimonial
- j) Más de 15 días de vacaciones pagadas
- k) Premios por concursos
- l) Seguro de vida
- m) Pensión
- n) Gratificación, etc.

**Prestaciones indirectas:**

Estas son las que la organización proporciona al trabajador bajo formas diversas, ya sea financiándolas totalmente o en parte, pero en ningún caso se recibe dinero:

- a) Tiendas
- b) Despensas
- c) Disfrute de vacaciones en casos especiales (puentes)
- d) Servicio de comedor
- e) Descuentos por compra de artículos de la empresa
- f) Consejería personal
- g) Facilidad de horario para estudio
- h) Compra de bienes por medio de la empresa
- i) Seguro de automóvil, etc.

Estas son algunas de las prestaciones de las cuales el mando medio tiene derecho a gozar. Estas, como se dijo anteriormente, dependen de la política y programas de la empresa.

**SUELDOS A MANDOS MEDIOS ADMINISTRATIVOS**

Empezaremos por definir lo que es un sueldo:

**SUELDO.** Es la retribución que recibe el empleado de confianza. Es pagado generalmente cada quincena o bien cada

doce días. Este sueldo varía de empresa a empresa, dependiendo de sus recursos o políticas.

El sueldo que recibe un mando medio administrativo, es generalmente de \$ 850,000.00 mensuales, pero ésto, como se indicó anteriormente, varía de empresa a empresa; algunas empresas pagarán más y otras menos.

Generalmente los mandos intermedios administrativos son considerados personal de confianza, y por lo tanto excluidos del contrato colectivo de trabajo; estos son quienes desempeñan puestos de dirección, inspección, fiscalización, administrativos, etc.

Los mandos medios administrativos y no administrativos encontrados en una Fábrica de Papel.

- Ayudante del Gerente	\$ 980,000.00
- Ayudante del Administrador	980,000.00
- Secretario General	1'580,000.00
- Ayudante General de Oficina	880,000.00
- Director Técnico de Producción	1'280,000.00
- Ayudante de Laboratorio Químico	960,000.00
- Contramaestres	1'050,000.00
- Maestro Mecánico	880,000.00

## CAPITULO 4

### 4.1 LA CAPACITACION EN LA INDUSTRIA PAPELERA

Cualquier industria papelera maneja una maquinaria muy sofisticada, por lo que es necesario contar con personal muy preparado para la realización de alguna tarea.

Se ha llevado a cabo la preparación técnica del personal, sobre todo en las siguientes áreas:

- El sistema de molinos
- El sistema de procesamiento de materia prima
- El de acabados

Dentro del sistema de molinos, es necesario conocer muy bien la materia prima que vamos a procesar (bagazo o celulosa) así como también conocer el manejo del molino, del triturador, del raspador y del batido de la materia prima.

La segunda área es la del sistema de procesamiento de materia prima en donde es indispensable aplicar alta tecnología con respecto a cada tipo de papel. Este procesamiento es de vital importancia ya que requiere una buena elaboración, para así poder tener un papel de buena calidad. El de acabados dentro de esta área, cada país posee una tecnología propia ya que depende mucho del ingeniero (artista) sólo en

pedidos especiales. Para llevar a cabo una buena capacitación en la industria del papel, en el Estado de Jalisco, en Guadalajara, existe un Instituto de Madera, Celulosa y Papel en donde puede asistir el personal que lo requiera de la empresa en donde reciben capacitación o adiestramiento sobre la tecnología y proceso del papel, así como otros aspectos importantes de la industria. También fuera de México, en Chicago, Illinois, EUA, existe un instituto que depende de la Contenier Corporation, donde son instruidos los operarios sobre el procesamiento de:

- a) Papel simple
- b) Papel compuesto
- c) Papel corrugado
- d) Cartón cilíndrico
- e) Cartón simple
- f) Cartón compuesto

Las grandes empresas del papel, como son "Cartón y Papel de México", la Kimberly Clark, han podido enviar a sus trabajadores a estos cursos ya que cuentan con un capital que les permite hacerlo. Algunas empresas mexicanas han mandado a algunos de sus trabajadores, pero después de muchos esfuerzos.

En México casi no existe centro de capacitación para la Industria Papelera, por lo que sería necesario implantar más sobre esta área, ya que la industria del papel tie-

ne gran importancia en nuestro país.

Muchas veces dentro de la industria papelerera al nombrar a un nuevo jefe, el único criterio que se busca para seleccionarlo es su capacidad. Esto es cuando alguien ha probado gran habilidad para realizar alguna técnica o especialidad determinada, como es en el área de producción, ventas, compras, contabilidad, etc., casi siempre resultaría ser un buen jefe y, para que llegue a serlo, es necesario la experiencia y los inevitables fracasos iniciales.

El mando intermedio debe especializarse dentro de la industria papelerera, dependiendo de su función, logrando así la eficacia en su trabajo que debe ser medida en base a la cantidad y calidad de su trabajo. Hay veces que se entrena al mando intermedio pero de una manera abstracta que aborda la materia en forma especulativa y demasiado unilateral, por lo que no sabe incorporar esas herramientas con la tarea concreta; esto sucede en todas las empresas.

#### 4.2 NECESIDAD DE CAPACITACION DENTRO DE LA INDUSTRIA PAPELERA

Tres son las áreas por las que es necesario capacitar a nuestros empleados:

La primera comprende aquellas acciones que podemos

realizar buscando que la empresa cumpla con sus condiciones que favorecen a la capacitación, pero estas condiciones no pueden por sí solas lograr una capacitación integral.

La segunda área la comprenden las acciones administrativas que proporcionan que el trabajador desarrolle sus capacidades dentro de la empresa. La tercera la forman las acciones didácticas dirigidas a aumentar los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador, las cuales deben ir acompañadas por las condiciones de las empresas y las acciones administrativas que la favorecen.

Algunas de las características por las que es necesario que capacitemos a nuestro personal son:

a) APERTURA A LAS OPORTUNIDADES QUE PRESENTA EL ENTORNO

El ambiente que rodea a la industria papalera cada vez es más y más competitivo y difícil de controlar, por lo que exige abrirse al exterior de manera que se puedan ver las oportunidades que éste le presenta. Tales ocasiones proporcionan los medios de desarrollo tanto para los mandos intermedios como para los demás trabajadores de la empresa.

Si la empresa se cierra sobre sí misma, además de no adecuarse al entorno, que cada día es más variable, tiende a estancarse y con el tiempo desaparece.

b) ADAPTACION DE SUS ESTRUCTURAS PARA  
APROVECHAR OPORTUNIDADES

"Esto significa que la empresa en su interior, en sus objetivos, estrategia y organización debe de ser cada vez más flexible". (16)

Buscando que su estructura no esté basada en la historia sino en su futuro, ni en las costumbres del medio, debe estar basada en los objetivos que en base a una oportunidad real deben lograrse.

El mando intermedio dirige su conducta al logro de los objetivos que les presentan como oportunidades de acción. Cuando la empresa provoca en sus mandos intermedios esta orientación al logro de las oportunidades, los convierte en hombres interesados en los objetivos de la empresa y esto genera una dinámica creativa dentro de los niveles medios del mismo que a su vez impregna a toda la empresa, propiciando un ambiente constante de superación.

c) BUSCAR EL CRECIMIENTO PERSONAL DE SUS HOMBRES

Si dentro de la empresa la capacitación que se recibe se relaciona únicamente con el ascenso, se presenta una situación mal entendida de competencia.

Y es que "si el ascenso es la única vía de crecimien

(16) LLANO CIFUENTES, Carlos. El método del caso y el desarrollo de capacidades directivas, págs. 11 y 12.

to del individuo y éste no se obtiene más que por comparación el crecimiento o desarrollo de una no podrá lograrse sin la atrofia de los demás". (17)

Es posible satisfacer todas las necesidades de posición y de nivel en todos los componentes de una empresa. Por ello, es necesario que dentro de la capacitación de los mandos intermedios no se dé énfasis en el ascenso sino en el desarrollo personal.

Para que exista un desarrollo del personal, es necesario que exista además una motivación dada en la Teoría Behaviorista, en donde se dan nuevas proposiciones sobre la motivación humana como es la Teoría de Maslow, Herzberg, Likert, con sus diferentes tipos de administración, la diferencia entre las Teorías X y Y. Todas ellas influyen grandemente en el comportamiento del ser humano y repercuten en la motivación que se tenga para poder llevar con éxito la capacitación.

Todas estas teorías fueron descritas en el capítulo I, cuando hacemos referencia a la motivación.

d) PROPICIAR LA COMPLEMENTACION DE LAS  
CAPACIDADES DE SUS EMPLEADOS

Al estar capacitado el personal, conocerá cuál es su  
(17) LLANO CIFUENTES, Carlos, op. cit., págs. 54, 57.

función y en qué requiera la ayuda de otro departamento, por lo que debe conocer la función que realizan los demás departamentos, ya que como se dijo anteriormente el mando intermedio necesita de la cooperación de los demás departamentos.

Los factores por los que debemos capacitar a nuestros mandos intermedios son:

- a) Para que dirijan eficazmente a sus trabajadores. Que conozcan cuáles son sus funciones para el logro de los objetivos.
- b) Supervisen de manera formativa el trabajo. Que realmente ayuden a los trabajadores, y que estén pendientes del trabajo que se está realizando, para corregir las fallas.
- c) Aprovechen las ayudas de los departamentos de servicio. Que estén conscientes que su área no puede funcionar sola y que necesitan de la ayuda de las demás áreas.
- d) Se integren a la estructura administrativa. Que conozcan cuáles son los objetivos que pretende alcanzar la empresa, conocer además las políticas, procedimientos a seguir.
- e) Que se comprometan en su desarrollo personal per

manente. Deben estar motivados a recibir siempre capacitación, que les guste superarse, con lo cual traerá beneficios para ellos y para la empresa.

#### 4.3 DETECCION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

Al detectar las necesidades de capacitación, nos daremos cuenta de los problemas actuales y de los desafíos que debemos enfrentar. Un cambio de estrategia en la organización puede crear la necesidad de capacitación, cuando se produce un artículo nuevo o un servicio. La capacitación también la podemos emplear cuando detectamos alto nivel de desperdicio, muchos accidentes, poca motivación entre los empleados, bajas cifras de producción, etc.

Las necesidades de capacitación (también citadas en el capítulo II), pueden ser determinadas en base a:

- El departamento de personal, ya que puede detectar los puntos débiles del personal contratado o promovido.
- Los supervisores, los cuales se encuentran en contacto directo con sus empleados diariamente.
- Los empleados mismos, cuando ellos piden que se les dé capacitación, ya que se sienten incapaces para realizar determinada actividad, la técnica

ca que es utilizada frecuentemente es:

- La técnica de participación total de capacitador y capacitado consiste en pedirle a un grupo de gerentes o supervisores que escriban las necesidades de capacitación que hayan detectado. Luego son puestas todas las ideas en un rotafolio y más tarde se seleccionan las más importantes y las que requieren ser solucionadas más rápidamente, ya que son urgentes.

Además, debemos tomar las siguientes técnicas para detectar las necesidades de capacitación: (18)

- Observación. Verificar la existencia de trabajo ineficiente, como en el excesivo daño del equipo, atraso con relación al programa, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, muchas ausencias, etc.
- Solicitud de supervisores y de gerentes. Cuando la necesidad de capacitación alza un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores tienden a solicitar el entrenamiento o capacitación con los responsables de los distintos sectores.
- Entrevistas con supervisores y con gerentes. Con tactos directos de supervisores y gerentes para

(18) CHIAVENATO, Idalberto, op. cit., pág. 479.

solucionar problemas de entrenamiento con los responsables de los distintos sectores.

- Reuniones interdepartamentales. Discusiones departamentales sobre asuntos concernientes a los objetivos organizacionales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- Cuestionarios. Investigaciones a través de cuestionarios y listas de verificación que evidencien las necesidades de entrenamiento.
- Examen de empleados. Pruebas sobre el conocimiento del trabajo de empleados que ejecuten determinadas funciones.
- Modificación del trabajo. Siempre que haya modificaciones totales o parciales en las rutinas de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en nuevos métodos.
- Entrevistas de salida. Conviene hacerlas cuando un trabajador se retira para conocer su opinión sobre la organización y la causa de su retiro. Y conocer de esta manera varias de las deficiencias de la organización.
- Evaluación del desempeño. Mediante la evaluación del desempeño, es posible descubrir a los empleados de bajo rendimiento y averiguar qué sectores

de la empresa son responsables del entrenamiento.

Otros hechos que pueden indicar una necesidad de capacitación son:

1. La admisión de nuevos empleados
2. La reducción del número de empleados
3. El cambio de métodos y procesos de trabajo
4. Modernización de la maquinaria
5. Producción o comercialización de nuevos productos o servicios, entre otros
6. Baja productividad
7. Exceso de errores y desperdicios
8. Gastos excesivos de mantenimiento
9. Comunicación defectuosa
10. Tiempo de aprendizaje e integración prolongada al cargo

Una buena detección de las necesidades de capacitación deberá contestar a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue encontrada primero?
3. ¿Ocurre en otra área o sector?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Cómo resolverla?
6. ¿Es necesaria alguna medida inicial antes de

resolverla?

7. ¿La necesidad es inmediata? Relación con lo de más
8. ¿La necesidad de capacitación es temporal o permanente?
9. ¿Cuántos servicios y cuántas personas serán con seguidos?
10. ¿Cuál es el tiempo disponible para la capacitación?
11. ¿Cuál es el costo probable del entrenamiento?
12. ¿Quién ejecutará la capacitación?

Es muy importante que las necesidades de capacitación sean detectadas en forma precisa, ya que de eso dependerá el éxito o el fracaso del curso de capacitación.

#### 4.4 PLAN DE CAPACITACION EN LA EMPRESA

Todas las empresas deben presentar ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social los planes y programas que determinarán las acciones de capacitación y adiestramiento de cada una de las áreas ocupacionales que la integran, con el objeto de satisfacer las necesidades en la materia y de todos y cada uno de los puestos de trabajo de ca da una de las áreas ocupacionales. La presentación deberá ser hecha dentro de los 15 días siguientes a la celebración

del contrato colectivo (artículo 153-N).

Definiremos el plan de capacitación y adiestramiento como:

- El conjunto de actividades de capacitación y adiestramiento referidas a cada una de las áreas ocupacionales que integran a una empresa determinada y que agrupadas conforman un sistema por rama o actividad económica

Dentro del plan de capacitación, deberemos incluir:

(19)

- Enfoque de cada necesidad específica
- Definición clara del objetivo del entrenamiento
- Determinación del contenido de capacitación, en cuanto a cantidad y calidad de información
- Elección de los métodos de entrenamiento según la tecnología disponible
- Definición de los recursos necesarios para la implementación del entrenamiento como: el tipo de entrenador o instructor, los recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, etc.
- Definición de las personas que van a ser capacitadas, tales como:

(19) CHIAVENATO, Idalberto, op. cit., pág. 482.

- . Número de personas
  - . Disponibilidad de tiempo
  - . Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes
  - . Características personales del comportamiento
- Sitio en donde deberá efectuarse el entrenamiento; en el cargo, fuera del cargo y aún en la empresa o fuera de ella.
  - Epoca o periodicidad del entrenamiento, escogiendo el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
  - Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
  - Control y evaluación de los resultados, para la verificación de puntos críticos que demanden ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficacia.

Dentro del plan de capacitación, como en los demás planes, nos vamos a referir a la necesidad específica de capacitación, la elección de los métodos apropiados, disponibilidad de tiempo, lugar en donde impartiremos la capacitación, el costo, etc. Es decir, ver qué vamos a hacer y qué podemos hacer antes de ponerlo en marcha PLANEAR.

#### 4.5 PROGRAMA PROPUESTO DE CAPACITACION A MANDOS INTERMEDIOS ADMINISTRATIVOS

Consideramos ocho aspectos para la formación legal de Mandos Intermedios Administrativos:

- I - Inducción al puesto
- II - Perfeccionamiento en el puesto
- III - La empresa
- IV - El proceso administrativo
- V - Análisis de problemas y toma de decisiones
- VI - Trabajo en equipo
- VII - Liderazgo
- VIII - Formación para la instrucción

La programación realizada a continuación es válida para empresas que cuenten con un número de mandos intermedios que esté entre 15 y 40; es necesario que estas programaciones deban ser adaptadas a cada empresa en concreto, como los horarios que se disponen, si se va a realizar dentro o fuera de la empresa.

No debemos olvidar que todo programa debe ser aprobado por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa y a la vez por el registro de la Unidad Coordinadora de Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento, para poder obtener así las constancias a los mandos intermedios que cursen con éxito los aspectos que vamos a tratar:

## INDUCCION AL PUESTO

Objetivos generales: Que el mando intermedio:

- a) Identifique las relaciones que mantendrá con la empresa
- b) Que esté identificado favorablemente con la empresa
- c) Que tenga una buena información de su puesto y se ajuste al nuevo ambiente de trabajo

<u>Unidad</u>	<u>Objetivos particulares</u>	<u>Contenido</u>	<u>Duración</u>
A determinar por la empresa que se trate	A señalar por la empresa	Podemos sugerir: <ul style="list-style-type: none"><li>- Historia de la empresa</li><li>- El producto o servicio</li><li>- Derechos y deberes del personal</li><li>- Las actividades sociales</li><li>- Normas y reglamentos internos</li><li>- Presentación con sus superiores</li><li>- La naturaleza del trabajo, horarios, salarios, oportunidades de promoción</li><li>- Relación con otros departamentos</li><li>- Descripción detallada del cargo</li></ul>	Variable

## ADECUACION Y PERFECCIONAMIENTO EN EL PUESTO

Objetivos generales: El mando intermedio

- a) Aclare las dudas, que le impidan el buen funcionamiento en el puesto
- b) Que se actualice respecto a los conocimientos para que pueda continuar desempeñando su puesto con eficiencia

<u>Unidad</u>	<u>Objetivos particulares</u>	<u>Contenido</u>	<u>Duración</u>
En base a las necesidades detectadas	Dependiendo de los temas que hay que cubrir en cada unidad	De acuerdo con los objetivos que se señalen	Variable

## LA EMPRESA

**Objetivos generales:** El mando intermedio comprenderá cuál es su ubicación dentro de la empresa, comprendiendo así sus funciones y cómo se interrelaciona con las demás áreas de la empresa

<u>Unidad</u>	<u>Objetivos particulares</u>	<u>Contenido</u>	<u>Duración</u>
La empresa y el medio social	Los objetivos de la empresa y el servicio que da a la sociedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto de empresa</li> <li>- Elementos que la constituyen</li> <li>- Tipos de empresa</li> <li>- Objetivos generales de la empresa</li> <li>- Importancia de la empresa para la sociedad</li> </ul>	Aprox. 2 horas
Estructura y funcionamiento de la empresa	La forma que la empresa puede adoptar para cumplir así con las diferentes funciones que realiza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nacimiento y evolución de la empresa</li> <li>- Funciones que realiza la empresa, vender, producir, planear y controlar su personal y recursos financieros</li> </ul>	2 horas
El marco económico de la empresa	Leyes y controles gubernamentales que rigen la actividad comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación en el mercado</li> <li>- Entorno económico en el país</li> <li>- Oferta y demanda</li> <li>- Leyes de oferta y demanda, etc.</li> </ul>	2 horas
La función comercial	Explicar la importancia de la comercialización de los productos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las ventas</li> <li>- Enfoque comercial sobre el producto</li> <li>- La comercialización, precio, plaza, producto, promoción</li> <li>- Factores incontrolables: tecnología gobierno</li> </ul>	3 horas

<u>Unidad</u>	<u>Objetivos particulares</u>	<u>Contenido</u>	<u>Duración</u>
La función de producción	Analizar el aspecto productivo de una empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La producción en las empresas</li> <li>- Volúmenes de producción</li> <li>- Costos de producción</li> <li>- Productividad, etc.</li> </ul>	3 horas
La función contable	Comprender la función contable como proceso de información que influye en la comunicación de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto de información</li> <li>- Características de la buena comunicación: claridad, oportuna, objetiva, etc.</li> <li>- El estado de resultados y la contribución de los diferentes departamentos</li> </ul>	3 horas
La función financiera	Los recursos de la empresa y sus aplicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos de la empresa</li> <li>- Fuentes de los recursos: préstamos, ventas, accionistas</li> <li>- Aplicación de los recursos</li> <li>- Aprovechamiento de los recursos, maquinaria, mano de obra, etc.</li> </ul>	2 horas
La función del personal	Cómo puede lograr una buena administración de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reclutamiento</li> <li>- Selección de personal</li> <li>- Descripción de puestos</li> <li>- Calificación de méritos, etc.</li> </ul>	2 horas
La función humana en la empresa	La empresa requiere además del desarrollo del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Más desarrollo del ser humano</li> <li>- Más desarrollo de la empresa</li> <li>- El mando intermedio promotor del desarrollo humano</li> </ul>	3 horas
<b>DURACION TOTAL:</b>			<b>22 horas</b>

## EL PROCESO ADMINISTRATIVO

**Objetivo general:** Que el mando intermedio vea el proceso administrativo como su principal herramienta para la obtención de resultados en su trabajo

<u>Unidad</u>	<u>Objetivos particulares</u>	<u>Contenido</u>	<u>Duración</u>
El proceso administrativo	Describir el proceso administrativo por sus elementos, ordenación y finalidad	Fase del proceso <ul style="list-style-type: none"> <li>. Planeación</li> <li>. Organización</li> <li>. Integración</li> <li>. Dirección-ejecución</li> <li>. Control</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis y problemas</li> <li>- Toma de decisiones</li> <li>- Mejores resultados</li> </ul>	4 horas
La planeación	Actividades que involucran un plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación del plan</li> <li>- Ordenación del plan</li> <li>- Comparación de resultados</li> <li>- Análisis general de resultados</li> </ul>	4 horas
La organización	Planear la organización en una empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lineamientos generales para el diseño de la organización</li> <li>- Elaboración del organigrama</li> </ul>	4 horas
La integración	Describir el proceso de motivación del hombre y las teorías que sobre el tema se han escrito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación del hombre: hacer querer</li> <li>- Las necesidades, enriquecimiento en el trabajo</li> </ul>	3 horas

<u>Unidad</u>	<u>Objetivos particulares</u>	<u>Contenido</u>	<u>Duración</u>
La dirección ejecución	Las actividades de supervisión para la realización de un trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunicación</li> <li>- El estilo de mando</li> <li>- Capacitación y desarrollo</li> <li>- Mantenimiento de la disciplina y la moral</li> </ul>	3 horas
El control	<p>Comprender que el control es:</p> <p>Ver si se están realizando las tareas conforme a lo planeado</p>	<p>Control informativo</p> <p>Control correctivo</p> <p>El presupuesto como instrumento de control</p>	2 horas
<b>DURACION TOTAL:</b>			<b>20 HORAS</b>

## ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

**Objetivo general:** El mando intermedio practicará con situaciones reales sucedidas al análisis de problemas y la toma de decisiones

<u>Unidad</u>	<u>Objetivos particulares</u>	<u>Contenido</u>	<u>Duración</u>
Marco conceptual de APTD	Describir los elementos del APTD	Ubicación del APTD en el proceso administrativo, que es: <ul style="list-style-type: none"> <li>. Problema</li> <li>. Oportunidad</li> <li>. Decisión</li> <li>. Efectividad</li> <li>. Proceso, etc.</li> </ul>	2 horas
La información y el APTD	Estimar la importancia en la APTD	Oportunidad de información Concepto de información Sistemas de información	2 horas
Herramientas para el APTD	Definir los procedimientos más comunes para APTD	Evitar errores y mitos Establecer las causas Gráficas de procesos, etc.	4 horas
Estudio de casos	Proporcionar una metodología para APTD	Análisis de hechos Diagnóstico de problemas Alternativas de solución Toma de decisiones	2 horas

<u>Unidad</u>	<u>Objetivos particulares</u>	<u>Contenido</u>	<u>Duración</u>
Clases de problemas	Desarrollo de habilidades para el APTD	Problema técnico de ventas Problema humano de ventas Problema técnico de producción Problema humano de producción Problema humano de desperdicios Problema técnico de personal Problema humano de personal Problema global de una empresa	24 horas
		DURACION TOTAL:	34 HORAS

## TRABAJO EN EQUIPO

**Objetivo general:** El mando intermedio desarrollará su capacidad para trabajar en equipo, teniendo una buena comunicación interpersonal

<u>Unidad</u>	<u>Objetivos particulares</u>	<u>Contenido</u>	<u>Duración</u>
La comunicación base de las relaciones	Comprender los objetivos que intervienen en la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de comunicación</li> <li>- Elementos de la comunicación, emisor, receptor y mensaje</li> <li>- Interferencias de la comunicación</li> <li>- Características de la buena comunicación</li> </ul>	2 horas
Problemas humanos y la comunicación	Describir los problemas que causan la mala comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los prejuicios y la comunicación</li> <li>- Las valoraciones y la comunicación</li> <li>- Falta de entendimiento</li> <li>- Falta de comprensión</li> <li>- Conflictos humanos</li> </ul>	3 horas
El trabajo en equipo	Ventajas del trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo individual</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Análisis comparativo</li> </ul>	2 horas
Actitudes para integración de equipos	Señalar las actitudes que contribuyen al buen logro del trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La colaboración</li> <li>- La interdependencia</li> <li>- Desviaciones que impiden el desarrollo de actitudes</li> </ul>	2 horas

<u>Unidad</u>	<u>Objetivos particulares</u>	<u>Contenido</u>	<u>Duración</u>
Organización formal e informal en la empresa	Diferencias entre organización formal e informal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organigrama</li> <li>- Jefatura</li> <li>- Grupos de trabajo</li> <li>- Liderazgo</li> </ul>	2 horas
Diagnóstico de un grupo de trabajo	Analizar un grupo real y concreto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación del grupo</li> <li>- Análisis de los diferentes factores</li> <li>- Comentarios al trabajo realizado</li> </ul>	6 horas
Manejo de conflictos	Formas posibles para manejar los conflictos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Naturaleza de los conflictos</li> <li>- Formas de manejo de los conflictos</li> <li>- Correcto manejo de conflictos</li> </ul>	4 horas
DURACION TOTAL:			21 HORAS

## LIDERAZGO

**Objetivo general:** Mediante la comprensión de los conceptos de autoridad y estilos de mando, el mando intermedio verá como deseable conseguir el liderazgo de su grupo de trabajo

<u>Unidad</u>	<u>Objetivos particulares</u>	<u>Contenido</u>	<u>Duración</u>
¿Qué es autoridad?	Analizar los conceptos de autoridad, sus tipos y describir las finalidades que debe perseguir	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto de autoridad</li> <li>- Autoridad democrata, autócrata, <u>bu</u> névola</li> <li>- Autoridad-poder</li> <li>- Autoridad-dominio</li> <li>- Autoridad como servicio</li> </ul>	2 horas
El estilo de mando	Diagnosticar el estilo de mando personal, ventajas y desventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rasgos que distinguen el estilo personal</li> <li>- Respuesta a cuestionarios</li> <li>- Análisis de resultados</li> <li>- Ventajas del propio estilo</li> <li>- Desventajas del propio estilo</li> </ul>	10 horas
El liderazgo	Importancia de conseguir el liderazgo en su propio grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de liderazgo</li> <li>- Procesos grupales y tipos de liderazgo</li> <li>- Liderazgo y resultados de grupo</li> </ul>	3 horas
Instrucción de cambios	Razones de la resistencia al cambio y cómo poder disminuirlas por el liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qué es la resistencia al cambio causas, pasos al cambio, participación y creatividad</li> </ul>	2 horas
<b>DURACION TOTAL:</b>			<b>17 HORAS</b>

FORMACION PARA LA INSTRUCCION

Objetivo general: El mando intermedio practicará las actitudes básicas para la instrucción, mediante el conocimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje, y la aplicación a situaciones concretas elegidas por él

<u>Unidad</u>	<u>Objetivos particulares</u>	<u>Contenido</u>	<u>Duración</u>
Dirección y educación	Relación entre la dirección del personal y sus posibilidades educativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemas y oportunidades de aprendizaje</li> <li>- El estilo de mando y la influencia con el aprendizaje</li> <li>- Acción subsidiaria de la dirección y el aprendizaje</li> </ul>	2 horas
Importancia de la capacitación en la empresa	La contribución de la capacitación en el desarrollo de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situación educativa en México</li> <li>- Sistemas de desarrollo profesional en el trabajo</li> <li>- Problemas a resolver de la capacitación y su influencia en la productividad</li> </ul>	1 hora
Características de la educación de adultos	Condiciones que favorecen el aprendizaje de adultos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El deseo y necesidad de aprender</li> <li>- El aprendizaje y la práctica</li> <li>- Los métodos y técnicas de enseñanza para adultos</li> </ul>	2 horas
Actitud del instructor de aula	Acciones personales que influyen en un mejor aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunicación</li> <li>- Escuchar para aprender</li> <li>- La valoración de los participantes</li> <li>- La relación con el grupo</li> <li>- El tono de voz</li> </ul>	2 horas

<u>Unidad</u>	<u>Objetivos particulares</u>	<u>Contenido</u>	<u>Duración</u>
Detección de la necesidad de <u>entrenamiento</u>	Elaborar un cuestionario para detectar las necesidades de <u>entrenamiento</u>	- Modelos para la detección de <u>necesidades</u> - Métodos y técnicas - Elaboración del cuestionario	6 horas
Planeación de la <u>instrucción</u>	Elementos para la <u>planeación</u> de un programa de <u>instrucción</u>	- Necesidades a <u>satisfacer</u> - Tipos de <u>participantes</u> - Redacción de <u>objetivos</u> - Métodos y técnicas - Evaluación del <u>aprendizaje</u> - Tiempo de <u>realización</u>	4 horas
Modelo de <u>plan de sesión</u>	Elementos para la <u>planeación</u> de la <u>sesión</u>	- Formulación de <u>objetivos</u> - La <u>motivación</u> en la <u>sesión</u> - <u>Contenidos</u> - <u>Actividades</u> - <u>Observación</u> - Evaluación de la <u>sesión</u>	5 horas
Auxiliares <u>didácticos</u>	Conocer los diferentes <u>auxiliares didácticos</u>	- Pizarrón, <u>rotafolio</u> , <u>gráficas proyectores</u> , <u>maquetas</u> , etc.	5 horas
Planeación y <u>elaboración del plan de sesión</u>	Diseñar el <u>plan de sesión</u> adecuado a las <u>características</u> del <u>grupo</u>	- Diseño <u>personal</u> de la <u>sesión</u>	5 horas
Exposición y <u>retroalimentación</u>	Según el <u>plan predeterminado</u>	- Impartir la <u>sesión</u> - Recibir <u>comentarios</u>	Variable
Recomendación <u>general</u>	Reafirmar <u>aspectos centrales</u> de la <u>instrucción</u>	- Sugerencias para la <u>mejor instrucción</u> - <u>Aspectos básicos</u> en la <u>instrucción</u> - Evaluación <u>general</u>	5 horas
DURACION TOTAL:			37 HORAS

El programa propuesto anteriormente para la capacitación integral de mandos intermedios puede ser aplicado en todas las empresas, de acuerdo a sus políticas, metas, horario, proyectos, etc.

Dicho programa está elaborado para la capacitación de mandos intermedios, no importando la rama industrial. Este programa es aplicado en los cursos que se imparten en el ICAMI (Instituto para la Capacitación de Mandos Intermedios).

## CONCLUSION

I. Desde los primeros tiempos en que el hombre es responsable de sus actos ha tenido la necesidad de organizarse, primero en su vida cotidiana y después para su propia su pervivencia, por lo que el hombre con más experiencia en una determinada actividad, entrenaba a los que no la tenían. A base de observación aprendía cómo se cazaba, la recolección de frutos, dónde guardar los alimentos en lugares apropiados para su conservación, etc. Todas estas actividades tenían una técnica la cual fue pasando de generación en generación, donde se dieron diferentes corrientes administrativas, apareciendo en cada una de ellas la motivación que se le dio o que se le da al trabajador, la cual es predominante para el desarrollo de las funciones en forma eficiente, derivada de una buena capacitación.

Más tarde este entrenamiento o capacitación se volvió una obligación para el patrón, dándose más énfasis en nuestros días.

II. Muchas veces se confunden los términos de capacitación y adiestramiento. El primero se refiere a la enseñanza de tipo teórico, y el segundo a una enseñanza más bien de tipo práctico.

La capacitación debe darse constantemente a los trabajadores, para lograr así el desarrollo tanto de ellos mismos como de la organización, para lo cual existen varios tipos de entronamiento que se dan dependiendo de la situación que se trate, o bien de los objetivos, necesidades de la organización.

La capacitación en México no se ha desarrollado debidamente, ya que muchas veces no se considera necesario llevarla a cabo, o bien no se cuenta con el capital suficiente.

Como se mencionó anteriormente, la capacitación es una obligación del patrón, estipulada en la Constitución (artículo 132, fracc. XV).

Para que exista un verdadero desarrollo de la capacitación, es necesario que los empresarios y los trabajadores tomen conciencia de la importancia que ésta tiene, no sólo para el desarrollo de la organización, sino para ellos mismos.

Para que la capacitación de mandos intermedios resulte efectiva, es conveniente que se lleve un proceso, el cual deberá incluir los aspectos técnicos del propio trabajo, adaptado a situaciones específicas de cada empresa, pretendiendo siempre el logro de los objetivos cognoscitivos y sus principales herramientas como jefes de trabajo, conociendo para ello los requisitos que nos dicta la Ley Federal del

## Trabajo.

III. Los mandos intermedios son la base de la organización, en donde surge la necesidad de comprender dónde se encuentran localizados, su funcionamiento, sus responsabilidades, etc., para así poder adaptar cursos logrando buenas condiciones en la organización, de manera que los problemas se puedan resolver de una manera eficiente.

Se encontró que los sueldos y prestaciones otorgados a mandos intermedios, varía de empresa a empresa; esto se debe a que no todas cuentan con el mismo capital y sus condiciones de trabajo no son las mismas.

IV. En el último capítulo se hizo referencia a la capacitación que se da dentro de una industria papelera, la cual resultó deficiente, ya que no existen los suficientes institutos de capacitación en donde se instruya al técnico en la industria del papel.

Para llevar a cabo un programa de capacitación, es necesario que se detecten las necesidades de capacitación y establecer más tarde en base a esas necesidades, así como los requerimientos de la empresa de que se trate, un plan, para más tarde elaborar un programa de capacitación.

El programa propuesto puede ser aplicado a cualquier mando intermedio de cualquier empresa, dependiendo de sus ob

jetivos, políticas, etc. adecuadas a la propia situación de la empresa que se trate.

"La capacitación a mandos intermedios contribuirá a un buen funcionamiento, permitiendo que se logren los objetivos que se han propuesto, trayendo como consecuencia no sólo el desarrollo de la organización sino de todo el país".

## BIBLIOGRAFIA

1. ARIAS, Fernando. Administración de recursos humanos. México: Trillas, 1985 (15a. ed.).
2. BREÑA, Francisco. Ley Federal del Trabajo. México: Harla, 1987.
3. BRICENO, Alberto. Derecho individual del trabajo. México: Harla, 1985.
4. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. México: McGraw-Hill, 1987.
5. CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw-Hill, 1985.
6. JOHNSON, Richard. Determinación de las necesidades de entrenamiento. México: Diana, 1974.
7. LLANO, Carlos. El método del caso y el desarrollo de capacidades directivas. Nota técnica PADE (P) DPN-29, México, 1985.
8. REYES, Agustín. Administración de empresas. México: Limusa, 1982 (20a. ed.).
9. ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall, 1985.
10. SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo del personal. México, Limusa 1982 (2a. ed.).
11. WERTHER, William y DAVIS, Keith. Administración de personal y recursos humanos. México, McGraw-Hill, 1987 (2a. ed.).