

870102

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA

25



LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION Y SU INFERENCIA EN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA

Seminario de Investigación
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N

María Teresa Sandoval García

Laura Angélica Rincón Jiménez

Guadalajara, Jal. Diciembre

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2009



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.

A DIOS:

Quien guió nuestros pasos
en todo momento, ilumi-
nando el camino hacia
nuestra meta,

¡GRACIAS!

A NUESTROS PADRES:

Quienes con sus esfuerzos y apoyo constante
nos brindaron la oportunidad de superarnos.

¡GRACIAS!

A NUESTROS MAESTROS:

quienes
contribuyeron
a nuestra formación
profesional al transmi-
tirnos sus conocimientos y

ejemplo

¡GRACIAS!

* * *

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION Y SU INFERENCIA EN
EL DESARROLLO DE LA EMPRESA.**

INTRODUCCION.....		4
CAPITULO I.	GENERALIDADES.	
A)	Conceptos sobre la Capacitación.....	9
B)	Objetivos Generales de la Capacitación:....	14
C)	Razones para que la Capacitación se Lleve a Cabo.....	17
D)	Aspectos Legales de la Capacitación en Méxi co.....	19
CAPITULO II.	LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION.	
A)	Establecimiento de un Programa de Capaci tación.....	30
B)	Determinación de las Necesidades de Capaci tación.....	38
C)	Control y Evaluación de los Resultados de - la Capacitación.....	44
D)	Técnicas de Capacitación.....	53
E)	Diseño y Uso de Ayudas Audiovisuales.....	74
F)	Actividades Complementarias a la Capacita ción.....	77

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

W

CAPITULO III.	CLASES DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.	
A)	Programas Típicos de Capacitación.....	80
B)	Programas Internos Vs. Programas Externos..	86
C)	La Capacitación Fuera de la Empresa.....	89
D)	Desarrollo de Ejecutivos.....	93
CAPITULO IV.	ASPECTOS IMPORTANTES DE LA CAPACITACION A - CONSIDERAR POR EL L.A.E.	
A)	PROBLEMATICA DE LA CAPACITACION EN NUESTRO- MEDIO.....	97
B)	Programas de Capacitación como Campo de Ac- ción del L.A.E.....	106
C)	Objetivos de la Empresa con Relación a la - Capacitación.....	113
CONCLUSIONES.....		122
BIBLIOGRAFIA.....		126

* * *

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

INTRODUCCION.

Podría decirse que los cambios importantes en el proceso de desarrollo de la sociedad actual se inician con la Revolución Industrial, es decir, que habiendo los cambios en la utilización, transformación y uso de los recursos, también se modifican la manera de ser, pensar y sentir de las personas, por lo tanto estos cambios requieren de una adaptación por parte de las mismas y su consiguiente asimilación para poder continuar con su natural evolución como ser humano.

Si se considera a la humanidad como dividida en antes y después de Cristo, se puede considerar que también se encuentra dividida en antes y después de la Revolución Industrial por los grandes cambios que trajo consigo y que aún en la actualidad siguen teniendo repercusiones.

Como se decía anteriormente, se está viviendo una etapa de evolución constante y desarrollo; la tecnología avanza a pasos agigantados, lo que es más, los cambios que sucedieron a partir de la industrialización fueron cada vez más rápidos ya que el tiempo que transcurría entre un cambio y otro al inicio de esta etapa de industrialización era relativamente prolongado y permitía que el cambio se asimilara y se adaptara a él. Pero en la actualidad, el -

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

tiempo que transcurre entre los cambios que se suceden es cada vez más corto y no permite que se asimilen debidamente, produciéndose desajustes de diferente grado y naturaleza.

Otro aspecto de los fenómenos que se producen es que en todos los países, cada día una menor parte de la población se dedica a la agricultura; se pierde el predominio de este medio que alimenta a la humanidad, o que cuando menos es el factor más importante para la satisfacción de las necesidades más elementales del hombre. El campo se queda sin gente, gente que se va a las ciudades en busca de mejores condiciones de vida, encontrando solamente desorientación, impotencia, incapacidad para realizarse plenamente.

Todo este fenómeno incluye también a las empresas puesto que son parte integrante de la sociedad, afectándolas directamente. Debido a los cambios que se suceden, las empresas tienen que continuar desarrollándose paralelamente con éstos, asimilándolos de la mejor manera que les sea posible, realizando cambios internos al mismo ritmo o con mayor rapidez que los externos si es posible.

Como ya se había mencionado, antes de que se empezaran a desencadenar los procesos de desarrollo y avance - -

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

social, dependientes o como consecuencia de la industrialización, procesos que son ineludibles, el grueso de la población utilizaba su tiempo en la obtención y transformación de los recursos naturales, así como en su administración para hacer que estos recursos fueran explotados debidamente y con esto ser autosuficientes.

En la actualidad el hombre no solo ha dejado de depender primordialmente del sector primario para ganarse la vida, sino que, después de esto, le ha restado importancia al abandonar el campo y emigrar a las grandes ciudades para con esto convertirse en un recurso.

Se crea así un término que actualmente es cosa de la vida diaria. Los integrantes de toda empresa, de cualquier índole son ahora los recursos humanos. Y estos, como todos los demás recursos, tienen también, por necesidad para el buen desarrollo de las empresas, que ser utilizados y transformados de la mejor manera posible, o dicho en otra forma, ser capacitados para el óptimo desempeño de su cometido como parte integrante e inseparable de las empresas.

Este es precisamente el tema a desarrollar en este trabajo de investigación: la capacitación como factor de desarrollo de la empresa. Si no existiera esta capacitación

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

de los recursos humanos integrantes de la empresa, sería tratado como el hecho de que fallaran los engranes de una maquinaria por falta de mantenimiento y reemplazo a tiempo. Estos pequeños componentes causarían problemas a todo el equipo, como también una falta de capacitación adecuada redundaría en todas las funciones de la organización tarde o temprano. Para evitar esto, se pueden implementar programas de capacitación según las necesidades de cada empresa utilizando para ello las técnicas más adecuadas a cada caso específico.

La capacitación debe representar una inquietud y un reto a los empresarios por la trascendencia que tiene la misma. Debe ser considerada como una filosofía práctica de las relaciones entre el trabajo y el trabajador que redunde en un auténtico desarrollo integral y una mayor involucración del empleado en el logro de los objetivos de la empresa, lo que implica un sano sentido de responsabilidad, solidaridad y colaboración.

CAPITULO I.

=====

Generalidades.

* * *

CAPITULO I.

Generalidades.

La capacitación permite al ser humano avanzar hacia su desarrollo personal y profesional. La empresa se beneficia con esta superación de sus empleados lo que a la vez redundará en avance económico y bienestar social.

Viendo la importancia que tiene la capacitación para la persona como individuo y como miembro de una organización empresarial, es conveniente aclarar sus conceptos, -- comprender sus objetivos y razones de ser, así como la forma en que la legislación mexicana la rige.

* * *

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

A) CONCEPTOS SOBRE LA CAPACITACION.

La cuestión de la terminología en este aspecto de la administración de personal es algo difícil de manejar debido a la proliferación de términos con significados similares como: "capacitación", "adiestramiento", "entrenamiento", "desarrollo", etc. Esta confusión se puede deber a las siguientes razones:

- La existencia de preferencias locales o nacionales para estas expresiones, que suelen no ser universalmente aceptadas.
- Acumulación o agregación de términos a lo largo del tiempo, que pueden o no corresponder a nuevos enfoques.
- Acuñación y boga de nuevas palabras de contenido incierto.

A continuación se expondrán varias definiciones de diversos autores de los términos más comunmente usados en relación a este tema.

ADIESTRAMIENTO.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

"Acción tendiente a capacitar trabajadores - - - -"

exclusivamente en la práctica profesional, desarrollando - sus habilidades motoras para obtener mayor destreza operativa". (1).

"El proceso por medio del cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se les asigna". (3).

"Adquirir destreza implica la formación de hábitos -- por el ejercicio sistemáticamente realizado, se adquiere - facilidad, precisión y rapidez en el desarrollo de un trabajo, por medio de una enseñanza práctica de carácter sistemático". (4).

"Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz". (5).

CAPACITACION.

"La Adquisición de la aptitud para desempeñar tareas distintas de las de ocupación actual o anterior". (1).

"Acciones tendientes a desarrollar y perfeccionar las habilidades para el trabajo y dentro del propio trabajo".-

(3).

"Acción de impartir sistemáticamente un conjunto organizado de contenidos teóricos y prácticos que conforman una ocupación a trabajadores con cierto grado de conocimientos y experiencias previas en ocupaciones afines". (6).

"Una clase de entrenamiento, de carácter más bien teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados". (4).

"Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo". (5).

DESARROLLO.

"Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir)". (5).

ENTRENAMIENTO.

"Prepararse para un esfuerzo físico o mental para poder desempeñar una labor". (5).

"El proceso para ayudar al empleado a lograr - - -"

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

eficiencia en sus tareas presentes y futuras". (2).

EDUCACION.

"Proceso de adquisición de conocimientos a lo largo - de toda la vida". (1).

"La adquisición intelectual por parte de un individuo de los bienes culturales que le rodean o sea los aspectos-técnicos, científicos, artísticos y humanísticos así como los utensilios, herramientas y técnicas para usarlos". (5).

Así como estos existen muchos otros términos con similares acepciones: formación profesional, formación pos-escolar, perfeccionamiento profesional, formación de los - - adultos, promoción de trabajo, promoción profesional, formación recurrente, formación continua, etc.

Se puede decir que en términos generales estos vocablos son equivalentes, con algunos matices diferenciales. - Todos se refieren a la adquisición de conocimientos para - aplicarlos en forma práctica al trabajo diario.

Durante el desarrollo de este trabajo de investigación se usará el término capacitación, como sinónimo de to dos los vocablos y expresiones antes mencionadas.

- (1) BARBAGELATA, HECTOR HUGO.: La Legislación Mexicana sobre Capacitación y Adiestramiento desde la Perspectiva del Derecho Latinoamericano. Editorial Popular de los Trabajadores, UCECA, México, D.F., 1981, pag. 14, 15, 16, 17.
- (2) KILLIAN, RAY A.: Administración de los Recursos Humanos. Editorial Técnica, S.A., México, D.F., 1978, pag. 109.
- (3) DUNETTE, MARVIN D. KIRCHNER, WAYNE K.: Psicología Industrial, Editorial Trillas, México, D.F., 1972, pag. 73.
- (4) REYES PONCE, AGUSTIN.: Administración de Personal, Primera Parte, Editorial LIMUSA, México., -- D.F., 1971, pag. 103.
- (5) ARIAS GALICIA, FERNANDO.: Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México, D.F., 1976, pag. 319, 320.
- (6) AGUDELO MEJIA, SANTIAGO.: Terminología Básica de la Formación Profesional en América Latina, Cinte for, Montevideo, 1978, pag. 13.

B) OBJETIVOS GENERALES DE LA CAPACITACION.

Las empresas progresistas tienen la responsabilidad de satisfacer los dos objetivos básicos de la capacitación que son el mejoramiento del desempeño en el trabajo actual y la preparación para una mayor responsabilidad en un futuro. Estos objetivos, en forma desglosada deben ser los siguientes:

- a) El logro de los objetivos generales de la empresa.
- b) La identificación y la definición del funcionamiento específico del trabajo y de los cambios de desempeño necesarios.
- c) Proveer lo necesario para la utilización al máximo del potencial presente y futuro de todos los recursos humanos.
- d) Asegurarse que la planificación de la capacitación y otros tipos de planificación en la empresa se integren de tal forma que cada área sea complementaria y contribuya como se espera.
- e) Proveer lo necesario para el desarrollo de la carrera de los empleados y asegurar su retención y -

su colaboración motivada.

- f) Proyectar la disponibilidad de reemplazo calificado para el momento que se necesite.
- g) Suministrar los programas y sistemas mediante los cuales puedan los empleados alcanzar niveles de -- productividad aceptables, más rápida y económica-- mente.
- h) Suministrar el desarrollo mediante el cual se prepara a los empleados para adquirir una mayor responsabilidad, más rápidamente y con mayor seguridad de éxito.
- i) Mejorar la eficiencia y eficacia de cada tarea.
- j) Mantener y mejorar las relaciones exteriores mediante la entrega oportuna y en buen orden de todos los productos y servicios.

No todos los problemas con los recursos humanos pueden resolverse mediante la capacitación. Esta no puede -- proporcionar soluciones a una organización ineficaz. No -- es un sustituto de un sistema de remuneraciones o prestaciones adecuado. No puede tomar el lugar de una dirección

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

eficiente. Una gran responsabilidad de la persona encargada de la capacitación es identificar lo que se espera de la misma y luego asegurarse que esto se ha logrado.

La capacitación apropiadamente aplicada presta un servicio y produce un rendimiento sobre su inversión, tanto para la empresa como para el empleado. La empresa se beneficia al disponer de las aptitudes y el desempeño necesario para lograr sus objetivos, ya sea inmediatos o a largo plazo. Al empleado se le asegura la oportunidad de realizarse en su trabajo con éxito y la seguridad de contar con su trabajo actual y la amplitud de su potencialidad.

* * *

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C) RAZONES PARA QUE LA CAPACITACION SE LLEVE A CABO -
EN LA EMPRESA.

La empresa tiene dos funciones principales que cumplir: una económica, que consiste en producir las ganancias justas para retribuir a los inversionistas por el capital invertido y la otra social, que consiste en permitir y fomentar el desarrollo humano de sus miembros.

Las empresas se establecen para permanecer en el mercado y sólo han de lograrlo por una capacitación adecuada de sus integrantes.

Se requiere una adecuación del hombre al puesto, para que éste se sienta debidamente integrado a la empresa.

Un programa de capacitación ha de lograr orientar los objetivos del individuo hacia los objetivos de la empresa.

La orientación profesional dentro de la empresa, o sea, el proceso de adaptar las disposiciones humanas a los trabajos específicos, ha de ser otra razón de los programas de capacitación, para buscar el ideal de la persona adecuada en el puesto adecuado.

Cuando una persona asiste a un curso, o a cualquier-

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

otra actividad de capacitación, puede demostrar su talento que no demostrado en el trabajo y ahí pueden encontrarse valiosos elementos para que busquen su desarrollo dentro de la empresa.

Son bastantes las razones para que las empresas establezcan programas de capacitación, ya sean internos o externos en todos los niveles.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

* * *

D) ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACION EN MEXICO.

La capacitación es un derecho constitucional de los trabajadores en México.

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

Fracción XIII del artículo 123 de la Constitución Mexicana, apartado A.

Reforma aprobada por iniciativa del Presidente José López Portillo, publicada en el Diario -- Oficial de la Federación, el día 9 de enero de 1978.

La Ley Federal de Trabajo establece la forma como los trabajadores harán valer sus derechos a la capacitación y adiestramiento.

Título Cuarto, Capítulo III bis.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores:

Artículo 153-A: Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobarlo por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Reforma aprobada por iniciativa del Presidente José López Portillo, publicada en el Diario Oficial de la Federación, el día 28 de abril de 1978; en vigor desde el primero de mayo de 1978.

La Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (siglas de identificación: UCECA) es el organismo oficial desconcentrado dependiente de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social que tiene a su cargo el control oficial de la capacitación en las empresas.

Los objetivos que plantea la Ley Federal de Trabajo en materia de capacitación y adiestramiento son:

a) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y - -

habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en aquélla.

- b) Preparar al trabajador para ocupar un puesto vacante o uno de nueva creación.
- c) Prevenir riesgos y accidentes de trabajo.
- d) Incrementar la productividad.
- e) En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

La capacitación y adiestramiento de los trabajadores se llevará a cabo conforme al plan y programas que se formulen en la empresa, de común acuerdo con el patrón y el sindicato o sus trabajadores, los cuales deberán ser aprobados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, a través de UCECA.

Algunos aspectos legales en materia de capacitación se mencionarán a continuación:

La capacitación y el adiestramiento para los trabajadores podrá proporcionarse dentro o fuera del centro de trabajo o en forma mixta.

La capacitación y el adiestramiento debe proporcionar se durante las horas de jornada de trabajo del empleado, - salvo que atendiendo a la naturaleza de los servicios del-trabajador y patrón convengan que podrán impartirse de - - otra manera.

La capacitación y el adiestramiento pueden ser impartidos por:

- a) Instructores internos (personal que labora en la - empresa.
- b) Instructores externos.
- c) Instituciones capacitadoras.
- d) Agentes auxiliares de la capacitación (por ejemplo los proveedores, expertos internacionales, etc.).

Las alternativas que tiene el patrón para capacitar - y adiestrar a sus trabajadores son:

- a) Formular programas específicos. Estos los elabora la empresa formando como instructor al trabajador- con más experiencia (instructor interno habilitado) o contratando los servicios de instituciones o - -

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Instructores independientes.

- b) Adherirse a los sistemas generales registrados ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, a través de la UCECA.

- c) Optar por un sistema combinado, es decir en algunas áreas será por programas específicos y en --- otras por sistemas generales o simultáneamente.

El procedimiento que hay que seguir para cumplir con lo estipulado en la Ley Federal de Trabajo en materia de capacitación y adiestramiento es el siguiente:

- a) Constituir la Comisión Mixta de Capacitación y --- Adiestramiento.

- b) Formular e implantar los planes y programas de capacitación y adiestramiento atendiendo a las necesidades detectadas.

- c) Otorgar a los trabajadores capacitados sus respectivas Constancias de Habilidades Laborales.

La Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento es el organismo que debe tener toda empresa siendo su - - -

fundación principal vigilar la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

La Comisión Mixta debe integrarse de la siguiente manera:

Debe tener igual número de representantes de los trabajadores y del patrón. Se recomienda:

EMPRESA CON "X" NO. DE TRABAJADORES.	NUMERO DE REPRESENTANTES	
	TRABAJADORES	PATRON
MENOS DE 20	1	1
DE 21 A 100	3	3
MAS DE 100	5	5

Antes de elaborar los planes y programas de capacitación se deben detectar las necesidades de capacitación y adiestramiento que tengan los trabajadores, formulando un plan para ello que debe contener los siguientes elementos:

- a) Referirse a periodos no mayores de cuatro años.

- b) Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
- c) Precisar las etapas durante los cuales se impartirá toda la capacitación y adiestramiento a los trabajadores.
- d) Señalar el procedimiento de selección, a través -- del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.
- e) Especificar el nombre y el número de registro de registro en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y
- f) Aquellas otras que establezcan los criterios de -- la UCECA en el Diario Oficial de la Federación.

En el caso de empresas con diversos establecimientos -- podrán agruparse los programas en un solo plan siempre y cuando se trate de un mismo contrato colectivo de trabajo, además de que los procesos de producción o servicios que -- se prestan, los puestos de trabajo y la organización de -- los establecimientos sean similares.

Los trabajadores que reciben la capacitación están -- obligados a:

- a) Asistir puntualmente.
- b) Atender las indicaciones de los instructores y cum
plir con los programas respectivos.
- c) Presentar los exámenes de evaluación de conocimien
tos y aptitudes que sean requeridos.

La Constancia de Habilidades Laborales es el documento expedido por el capacitador, mismo que es autenticado por la Comisión Mixta, el cual acredita al trabajador haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Si el patrón no cumple con la obligación legal de -- dar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, se -- le impondrán sanciones que se encuentran establecidas en -- la Ley Federal de Trabajo, Artículo 994, Fracción IV.

Cuando implantado un programa de capacitación, un tra
bajador se niega a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, para demostrar dichos conocimientos el trabajador deberá acreditar documentalmente --

dicha capacidad o presentar y aprobar ante la entidad instructora el examen de suficiencia que señale la UCECA.

Los planes y programas de capacitación y adiestramiento deberán presentarse para su registro de la siguiente -- manera:

- a) Aquellas empresas que tengan contrato colectivo de trabajo, los deben presentar dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga de dicho contrato colectivo.
- b) Aquellas empresas que no tengan contrato colectivo deben presentarlo para su aprobación dentro de -- los primeros sesenta días de los años impares.

En ambos casos deberá informarse respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de capacitación y adiestramiento.

En los contratos colectivos de trabajo deben incluirse cláusulas sobre la capacitación y adiestramiento, según lo establecido por la Ley Federal de Trabajo en su artículo 153-M.

La documentación que debe presentarse para cumplir -- con lo establecido en la Ley Federal de Trabajo en materia de capacitación y adiestramiento es la que sigue:

- Forma UCECA-1, Informes sobre integración de la Co misión de Capacitación y Adiestramiento.
- Forma UCECA-2 ó 2A. Para presentación resumida del plan y de los programas de capacitación y adiestramiento. La forma UCECA 2-A, es la que deben utilizar las empresas en que no rigen contratos colectivos de trabajo, que cuentan con hasta un máximo de diecinueve trabajadores y cinco puestos de trabajo.
- Forma UCECA 5, Listas de las Constancias de habilidades laborales (una vez que el trabajador ha sido capacitado).

En los planes y programas de capacitación, puede incluirse la alfabetización, primaria intensiva y secundaria abierta, siempre y cuando no abarquen para cada trabajador más de seis meses la alfabetización, y más de veinticuatro los dos restantes, ni represente más del cuarenta por - - ciento de la duración del programa de capacitación y adiestramiento calculada en función de las horas hombres que vayan a impartirse al total de los trabajadores.

CAPITULO II.

Los Programas de Capacitación.

* * *

CAPITULO II.

Los Programas de Capacitación.

Toda actividad administrativa debe estar sometida a una planeación adecuada para asegurar su éxito. La capacitación no es la excepción, debido a la gran importancia -- que implica, tanto para la empresa como para el individuo.

Por esta razón debe ser cuidadosamente elaborado el programa de capacitación, partiendo de un diagnóstico de la empresa para determinar sus necesidades. Las técnicas y auxiliares de capacitación deben ser estudiados para determinar las que convienen más a cada caso específico. -- Asimismo no se dejarán sus resultados al azar sino que deberán estar sujetos a un constante control y evaluación.

Estos puntos se expondrán con mayor amplitud en el desarrollo de este capítulo.

A) ESTABLECIMIENTO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION.

El primer paso que debe darse al establecerse un programa de capacitación es la especificación del mismo en -- términos operacionales. La conducta que se espera tener -- como resultado de la preparación debe especificarse de tal forma que quede claro lo que se desea lograr y cómo hacerlo. No basta con decir que el objetivo de un programa de capacitación es formar un buen directivo un buen supervisor, un buen agente de ventas, un eficiente reparador o un empleado leal. Las habilidades especiales y las aptitudes que hacen posible la realización de estos trabajos deben -- ser analizados específicamente y deben ser establecidos como objetivos de la capacitación. Estos formarán la conducta que viene a ser el producto final del aprendizaje. Al especificar los objetivos de la capacitación, es importante dar respuesta a preguntas como las siguientes:

- a) ¿Cuáles son los requisitos para una eficiente realización del trabajo?
- b) ¿Cuáles son las características especiales del trabajo en relación a la estructura de la organización en el que se realiza?
- c) ¿Cómo puede, este tipo de trabajo, ser planeado y-

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

organizado para que se ajuste mejor al sistema general?

d) ¿Hasta qué punto se capacita a la persona para que logre no solo habilidad en su trabajo actual, sino también la facilidad para realizar otros trabajos en el futuro?.

e) ¿Qué problemas lógicos pueden presentarse? ¿Se dispone del número apropiado de gente para capacitar y se tiene el material necesario o es preciso contratarlo de fuera?

Algunas maneras de hacer las cosas son mejores que otras y algunas formas de conducta llevan a una mejor realización de trabajo. Estas formas de actuar deben ser ya conocidas al especificar los objetivos de un programa de capacitación. La facilidad para identificar estas formas se halla ligada a la facilidad con que pueden ser observadas y la facilidad de observación se halla estrechamente relacionada con la complejidad de la conducta a observar. Un ejemplo puede ser el siguiente: las diferencias existentes entre un programa de capacitación para una mecanógrafa y el de un ejecutivo. Las conductas son relativamente fáciles de describir en términos de rapidez, ortografía y limpieza. La especificación de un número igual de cuali

-dades que definen la eficiencia en el trabajo es mucho -- más difícil para el trabajo de un ejecutivo. Por esto es mayor la dificultad para definir los objetivos de un curso destinado a formar buenos directivos.

A pesar de que la especificación de los objetivos de la capacitación es en algunos casos difícil; la técnica para el análisis sistemático puede ser una forma eficiente para llevar a cabo esta tarea. En referencia específica a la capacitación, el propósito esencial del trabajo es especificar los objetivos inmediatos y últimos de la capacitación o más bien del programa. Más claramente, el análisis se propone especificar los conocimientos y actitudes que constituye la conducta que debe desarrollar el individuo al final del proceso de capacitación. Estos objetivos deberán ser especificados con tanto detalle como fuera posible.

El problema crucial es el de describir el trabajo en una forma detallada y verdaderamente útil para la capacitación. Muchas formas de análisis que se usan en las empresas no son del todo satisfactorias. Un tipo de procedimiento de análisis deduce por medio de la observación de la tarea las habilidades requeridas para llevarla a cabo. Este método describe los trabajos en términos de habilidades, tales como, facilidad de palabra, visión de colores o

facilidad para recordar detalles. Estos términos, sin embargo están sujetos a distintas interpretaciones, según el trabajo de que se trate. Otro método de descripción de -- trabajo viene dado por el estudio de tiempos y movimientos. Esta clase de descripción es conveniente y no se presta a doble interpretación. Sin embargo, aquí no se explica cómo es la conducta al iniciar o finalizar el movimiento.

Lo que también puede ayudar a quien diseñe el programa de capacitación es una serie de categorías de descripción que le indiquen cómo se debe proceder en cada puesto. Para ciertos tipos de trabajo, un autor sugiere las siguientes categorías:

- a) Discriminación: ejemplos son: compostura de instrumentos, la labor del linotipista.
- b) Recuerdo: ejemplos: la identificación de partes y el recordar procedimientos.
- c) Uso de símbolos: realización de operaciones matemáticas.
- d) Habilidad motora: uso de herramientas.
- e) Toma de Decisiones: se define cómo elaborar un --

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

juicio en el cual deben ser consideradas varias posibilidades; esto es lo que realiza diariamente el ejecutivo. (1).

Se han investigado las ventajas y desventajas de varios métodos de obtención de información sobre trabajos -- con vistas a la capacitación. Un estudio comparó las prácticas de trabajo con el contenido del curso de capacitación usando seis métodos de análisis de trabajo. (2). Estos métodos son: observación directa, lista de control de actividad llevada por el analista del trabajo y encargado, un cuestionario de trabajo llenado por el técnico, información sobre los riesgos de cada trabajo, informes del observador de los trabajos acabados de completar y la clasificación de las descripciones de trabajo preparadas por el observador.

Estos métodos fueron clasificados según el tiempo de observación necesario, la cantidad de tiempo técnico requerido, el tiempo requerido para la preparación del observador, el grado de conocimiento técnico necesario del trabajo para el observador, el tipo de análisis de los datos --

(1) GAGNE, R.M.: Métodos de Predicción de Requerimientos de Trabajo, Impresiones Gubernamentales, Washington, D.C., 1955.

obtenidos y la dificultad de este análisis. Este estudio-demonstró que la combinación de las listas de control rutinarias y el cuestionario, completados por una gran cantidad de observaciones realizadas en el lugar, era bueno para obtener información con vistas a la capacitación. Muchos de los problemas de capacitación podrían ser tratados de una forma más económica si se dedicara un poco más de tiempo a determinar qué información se necesita obtener antes. Los procedimientos para la especificación de las conductas a adquirir en un programa de capacitación son extremadamente importantes, porque constituyen la base del programa entero.

Es importante para una organización definir los fines del programa de capacitación. Dentro de los límites de tiempo del mismo programa, se debe determinar si tiene más valor para la empresa el formar individuos para un alto nivel de eficiencia en un aspecto particular de un trabajo, o si es mejor dar un grado mayor de preparación general. La capacitación específica sitúa a la persona mucho más rápidamente dentro del trabajo y por lo general lo hace con un alto grado de competencia. La capacitación general -

- (2) BRYSN, G.L.: Evaluación Empírica de Varios Métodos de Análisis de Trabajo, Impresiones Gubernamentales, Washington, D.C. 1955.

significa normalmente que las personas serán adaptables a los cambios de los procedimientos de trabajo, pero de todas maneras requerirán un entrenamiento más específico para una determinada porción de su trabajo.

Cada tipo de capacitación tiene su valor y aplicación dependiendo de las necesidades de la empresa y de las circunstancias que la rodean.

Algunos otros puntos que son necesarios considerar al elaborar un programa de capacitación son los siguientes:

- a) Determinar cuáles estructuras y nuevos procesos -- exigirá el medio ambiente competitivo en que se desarrolla la organización para poder enfrentarse al cambio.
- b) Los numerosos trabajos y capacidades que al tornar se anticuados u obsoletos tendrán que reemplazarse.
- c) El equilibrio entre satisfacer las necesidades de la empresa y los intereses de la carrera del empleado en lo relacionado a la máxima utilización del potencial humano.
- d) El creciente énfasis que se debe poner en los - -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

programas de capacitación sobre la creatividad individual en lo relativo al desempeño del trabajo.

- e) El usar la capacitación para convertir al empleado en un miembro más activo de la organización, mediante el fomento de la iniciativa.
- f) Usar la capacitación para que los empleados sepan enfrentarse al conflicto.
- g) La capacitación debe representar un papel muy importante en el desarrollo de la carrera de la mujer, que se incorpora cada vez más notoriamente a la fuerza de trabajo en nuestro medio.

Los aspectos de determinación de necesidades de capacitación y el control de los resultados del programa se -- tratarán en incisos separados.

* * *

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

B) DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION.

Nunca será demasiado insistir respecto a que toda capacitación ha de tener por principio resolver una necesidad específica. Ahí está una de las principales causas -- por los cuales fracasan los programas de capacitación: se señala lo que no se necesita.

Conviene tener presente que las necesidades han de -- considerarse principalmente para realizar satisfactoriamente el puesto actual; pero también ha de atenderse el desarrollo del personal a efecto de poder cubrir puestos superiores y propiciar así el crecimiento individual.

Las empresas progresistas con una orientación definida hacia el futuro, determina a largo plazo los requerimientos de personal; en vista de ello, se estudia el potencial actual de que se dispone y ahí se ven las necesidades no inmediatas de las personas y se logra establecer en -- equilibrio entre el reclutamiento y el desarrollo. Estas actividades se han descrito en unas cuantas líneas y sin -- embargo, representa mucho esfuerzo, preparación, tiempo y dinero para su realización.

De acuerdo a la experiencia se han encontrado las siguientes técnicas para determinar las necesidades de capacitación:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- a.- Observación del trabajo.
 - b.- Requerimientos dados por la gerencia.
 - c.- Entrevistas con la persona afectada.
 - d.- Grupos de trabajo.
 - e.- Análisis y descripción de puestos.
 - f.- Encuestas por cuestionarios.
 - g.- Test o exámenes.
 - h.- Calificación de méritos o apreciación de eficiencia.
 - i.- Expedientes o registros de personal.
 - j.- Reportes de producción y de operaciones.
 - k.- Planes de organización a largo plazo.
 - l.- Encuesta de actitudes y opiniones.
- (Información tomada de boletín del American Society -
for training and Development 1978).

Es lógico suponer que no ha de abusarse de la aplicación de estas técnicas sino que han de usarse adecuadamente para que cumplan su objetivo. No es fácil por otra parte, determinar cuales son mejores, ya que habrán que atender a cada caso en particular; sobre todo si se toma en cuenta que no son prácticas todas las técnicas para todos los niveles.

Independientemente de la técnica que se utilice es -- recomendable que los datos obtenidos se consignen en una forma, lo cual facilitará sus análisis y la determinación de los planes que se han de formular, ya sea para resolver las necesidades en forma individual o en forma colectiva.

Tomando como ejemplo una empresa industrial, es aconsejable dividir el personal por lo menos en los siguientes grupos:

- a).- Ejecutivos.
- b).- Jefes de Departamento.
- c).- Técnicos no Supervisores.
- d).- Supervisores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

e).- Empleados.

f).- Obreros.

Cada uno de estos grupos podrá subdividirse si se requiere para formar otros más homogéneos, con necesidades similares.

Durante la investigación de necesidades de capacitación se han de tener presentes las siguientes cuestiones:

- ¿Qué es lo que hace y qué debe hacer la persona?
- ¿Qué es lo que sabe y qué debe saber?
- ¿Qué es lo que siente y qué debe sentir?

Además no se debe olvidar que uno de los fines de la capacitación es ayudar a la persona a la formación de hábitos que le ayuden a resolver problemas y mejor aún, evitar que se presenten los problemas.

Un tipo de forma para consignar las necesidades de capacitación es el siguiente:

- - -

<p>TESIS CON FALLA DE ORIGEN</p>

TEMAS	PRIORIDAD	INTENSIDAD
-------	-----------	------------

Urgente Necesario Conv. Mucha Normal Poco

Relaciones Humanas,
Control de Calidad,
Etc.

Es frecuente que, cuando se utiliza solamente la encuesta se haga doble, tanto por el ocupante del puesto como por el supervisor inmediato. Con ello se tiene un análisis por una parte, lo cual facilita la iniciación del programa y por la otra, la especificación de los requerimientos de parte de la supervisión, que también es de gran utilidad para el desarrollo del programa.

Los expertos en la materia coinciden en afirmar que ésta es la etapa decisiva del éxito o fracaso de los programas de capacitación. Si detectan inadecuadamente las necesidades de capacitación, no será posible seleccionarlas. Hay ocasiones en las cuales algunas personas piensan que deben recibir capacitación en tal o cual área, aunque en realidad no lo sea para él. Caso similar puede determinar unas necesidades que no coinciden con la realidad.

Puede también incurrirse en error al señalar la - - -

prioridad con que se ha de resolver una deficiencia o bien en qué nivel se requiere acción más inmediata.

Para estudiar las necesidades, para determinar prioridades, para autorizar planes de acción, para señalar los objetivos, para conciliar intereses, para dar respaldo y apoyo al encargado de capacitación, es recomendable que se constituya un Comité, integrado por representantes de los diferentes departamentos o áreas de trabajo, de preferencia del nivel más alto, para que a la vez puedan medir los resultados y autorizar nuevas actividades.

C) CONTROL Y EVALUACION DE LOS RESULTADOS DE CAPACITACION.

Para que los resultados de la capacitación sean aprovechados en su totalidad, es necesario completarla con un proceso de evaluación de los recursos humanos. Este proceso, lógicamente, ha de ser periódico, para medir la evolución de los factores y rasgos de la personalidad que se modifican por medio de la capacitación. No puede dejarse -- que una inversión de tanto alcance quede al azar, que conviene vigilar su influencia en la persona capacitada.

No hay que olvidar que los efectos de la capacitación no son inmediatos y que no cambian a las personas de repente; por el contrario los resultados globales sólo se logran después de un cierto punto, a medida que los conocimientos, técnicas y enfoques nuevos se aplican al trabajo diario y hasta que se vayan integrando a los hábitos de el individuo. La evaluación completa y periódica no excluye la calificación habitual después de cada curso, lo cual -- puede hacerse de la siguiente manera:

- a) El curso, seminario o sesión debe tener un objetivo u objetivos expresables en función de determina dos conocimientos de la persona debe asimilar.

- b) Al principio del curso se hace una prueba para saber qué conocimientos de los que se van a impartir ya posee el alumno.
- c) Terminado el curso se les somete de nuevo a una -- prueba similar, en iguales condiciones de tiempo, -- lugar.
- d) De las diferencias en los resultados de ambas pruebas puede reducirse en aprovechamiento del alumno -- y el logro del objetivo planteado por el curso.

El propósito fundamental de estas técnicas es regis--
trar la evolución de los factores individuales. Está cla--
ro que, si se deduce de la evaluación que la persona mejo
ra en todos los períodos, se está ante un caso de aprove--
chamiento de la capacitación que puede tenerse en cuenta --
para concretar los ascensos, cambio de puesto o aumentos.--
En caso de producirse un estancamiento o una regresión, ha
brá que pensar que los efectos esperados de la capacita---
ción son obstaculizados por dificultades personales, por --
falta de confianza en si mismo, por rechazo de sus compañe
ros o por falta de confianza de su jefe, aquí será necesar--
io estudiar a la persona con más detenimiento y determi--
nar cuáles son los impedimentos para una evolución positi--
va, para así poder quitarlos del camino o al menos - - -

reducirlos siempre que éstos estén al alcance de la empresa.

Si en otras actividades son indispensables los controles, en la capacitación se puede decir que lo son aún más.

Los controles y registros han de diseñarse desde la planeación de las actividades, a efecto de que se vayan consignando oportunamente y sistemáticamente lo que se va ya haciendo.

Se necesitan registros colectivos, pero principalmente se ocupan los registros individuales. Es frecuente encontrar que el registro individual consta de una tarjeta tipo "Kardex", en la cual se consignan tanto los datos de antecedentes de la persona, su preparación, datos generales, etc., como los planes individuales que se formulen y las actividades detalladas en las que toma parte, con la especificación de la participación, aprovechamiento, actitud, etc.

Esta tarjeta forma parte del expediente personal que se lleve en el Departamento de Capacitación. En este departamento se consignan y concentran los datos de las diferentes unidades de la empresa.

Para el diseño de los registros, controles y el proce
dimiento respectivo de ambos, será de utilidad que la per-
sona encargada de esta actividad tome en cuenta las necesii
dades particulares y circunstancias especiales que rodean-
a la empresa, por lo que no se puede sugerir un formato --
standar.

Los registros y controles podrán ser tan simples o --
complicados como se desee. Por ejemplo hay empresas que -
tienen su programa de capacitación y lo controlan a través
de máquinas electrónicas.

Pero en donde se encuentra un problema mayor es con -
la evaluación de los resultados; porque la mayoría de ---
ellos que se han de medir son intangibles.

Con cierta precisión se puede determinar si un progra
ma para reducir los accidentes de trabajo, por ejemplo, es
tá dando resultados, al comparar el número de ellos antes-
y después de la iniciación del programa. Otras áreas de -
la capacitación pueden evaluarse en forma similar. Pero -
¿se puede afirmar que han mejorado las relaciones labora--
les a consecuencia de un curso de capacitación?. ¿Se pue-
de atribuir a un curso de capacitación que la supervisión-
resuelve en forma más atinada los problemas? ¿Se toman me
jores decisiones después que antes del programa? ¿Están-

más integrados los trabajadores a la empresa y son más --- conscientes de su función y de su papel después de su participación en el curso?

No es fácil medir o evaluar los resultados en forma directa y algunos expertos opinan que es mayor el costo de la evaluación de los programas de capacitación que del desarrollo en sí del programa. Tal vez no les falte razón --- más con todo, ha de saberse en alguna forma si se está en lo justo o hay que modificar algo y qué es lo que debe cam biar.

Dentro de los elementos de juicio que pueden ayudar --- en la evaluación de un programa pueden ser:

- a) Encuestas de opinión después de cada conferencia o tema. Esto ha de preocuparse que se haga con espontaneidad y sinceridad, para darle valor adecuado; es recomendable que sea anónima.
- b) Encuesta de opinión después, de cada curso dentro de la empresa. Sirve para corroborar lo que ha ex presado por separado de cada tema o sesión.
- c) Asistencia y participación: cuando los integan--- tes de un grupo asisten con puntualidad, es un ---

indicio de que su interés en el programa y consecuentemente de que los resultados serán favorables. Por otra parte, también es un buen indicio el hecho de que participen en forma activa en el desarrollo de las sesiones.

- d) Opiniones fuera del curso: si los asistentes sienten que les fué útil un curso o una actividad del programa de capacitación, así lo comentarán entre sus compañeros y esta opinión es significado de -- los resultados por esperar.
- e) Informes favorables de la supervisión: Esto es -- más elocuente, puesto que se estará reflejando en el desarrollo del trabajo.
- f) Se puede reflejar la capacitación al hacer un nuevo análisis de las necesidades en forma similar a la iniciación de las actividades y ver que se han reducido.
- g) También podrá reflejarse en:
- Aumento de producción.
 - Reducción de desperdicios.
 - Mejor calidad.
 - Reducción de accidentes.

- Mayor productividad.
- Mejor actitud del personal hacia la empresa, hacia los jefes y hacia los compañeros.
- Menor rotación de personal.
- Disminución de las quejas y de los conflictos.
- Opinión de la comunidad más favorable a la empresa.
- Aumento de sugerencias por parte del personal para mejorar métodos de trabajo o procesos.
- Mejoramiento general de la moral de la organización.

Se debe tener precaución al interpretar estos datos, para no atribuir resultados a causa que no los originaron. Tan malo es suprimir una actividad básica, como gastar en forma supérflua.

Se puede fracasar en un programa de capacitación por que se enseña lo que no se necesita, lo que no se va a aplicar nunca; porque se discuten temas completamente ajenos a la organización; porque se habla en lenguaje totalmente diferente a lo que se ha acostumbrado. Principalmente fracasan porque se implantan a la ligera, sin considerar los elementos primordiales o sin planeación completa.

Un buen programa de capacitación rendirá beneficios,-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

(pueden ellos medirse, en forma directa o indirecta o no)-
cuando existe la combinación de:

a) Programación.

Diseñado por expertos después de una reflexión madura, para resolver necesidades específicas y para resultados tan rápidos como se pueda.

b) Instructores.

Capaces de transmitir conocimientos, actitudes y habilidades en el tiempo más corto posible.

c) Aprendices.

Aptos para ser motivados para aprender.

d) Métodos.

Que mejor se ajusten al material que se va a transmitir.

e) Conocimientos.

Ambos, tanto técnicos del trabajo y de la naturaleza

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

-za humana, como de las técnicas de capacidad.

f) Normas.

Para medir los resultados obtenidos contra los planes programados.

g) Administración.

Que coordine todas las fases de las actividades, -
minimizando los problemas y motivando a los participantes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

D) TECNICAS DE CAPACITACION.

Para reducir el costo de la capacitación, para conservar el interés de los participantes, para que la capacitación y el desarrollo sean más efectivos, para que se obtengan los mejores resultados, para formar un puente lo más sólido pero corto posible entre los costos y las utilidades, y para que las empresas progresen así como el individuo deben utilizarse las técnicas más adecuadas en los programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo.

I.- TECNICAS DE APLICACION INDIVIDUAL.

Las técnicas que se utilizan o pueden utilizarse son tan variadas, que pretender hacer una revisión completa de ellas, aunque fuera superficial, sería superior a los límites de este trabajo de investigación.

He aquí lo más sobresaliente:

A).- El Trabajo en Sí.

Es la técnica más utilizada aunque a la vez la que más se distorsiona. El trabajo diario es -- una forma de aprendizaje que se lleva a cabo cotidianamente y es muy útil si se tiene alguna --

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

supervisión adecuada.

B) Cursos por Correspondencia.

a.- De carácter general: actualmente ya hay en el mercado un gran número de escuelas que imparten cursos en español con temas muy aplicables a la industria y que de hecho se está utilizando con muy buenos resultados en las empresas.

b.- Cursos hechos a la medida. La International Correspondance School ha iniciado el sistema de elaborar por correspondencia cursos para satisfacer necesidades específicas de la industria.

Es tal la cantidad de escuelas, Institutos y Universidades que imparten cursos por correspondencia, que hay que hacer una buena selección de las mejores, para aprovechar las de mayor experiencia y seriedad y evitar caer en la charlatanería.

C) Máquinas de Enseñanzas.

TESIS CON
- FALLA DE ORIGEN

Técnicas muy novedosas de reciente introducción a la industria y que vendrá a revolucionar favorablemente a los sistemas tradicionales de instrucción.

Si se seleccionan adecuadamente las enseñanzas que se imparten por estas técnicas, los resultados serán muy favorables.

D) Rotación de Personal.

Normalmente se utiliza este sistema para cubrir vacantes más que para capacitación siendo muy recomendable.

a.- Ventajas.

- 1).- Oportunidad de poder sustituir cualquier puesto en vacante temporales o permanentes.
- 2).- Familiaridad con los diferentes problemas de la empresa.
- 3).- Eliminación de prácticas o procedimientos tradicionales nocivos.
- 4).- Estimula el desarrollo individual por la competencia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 5).- Evita que las personas se hagan indispensables en su puesto.
- 6).- Proporciona a la empresa y al individuo la oportunidad de demostrar la capacidad real y la preferencia o habilidad del individuo en determinado puesto.
- 7).- Proporciona la ocasión de evitar falta de cooperación por choques de caracteres.

b.- Desventajas.

- 1).- Se requiere vencer las resistencias a los cambios.
- 2).- Cariño al puesto actual o lugar de trabajo.
- 3).- Requiere una supervisión adecuada para evitar que se pierda el control.
- 4).- El individuo al tener más conocimiento aspira a un puesto mejor en la empresa y puede sentirse inconforme en el puesto que ocupa en un momento determinado.
- 5).- Puede sentir frustración por no tener lugar fijo en la empresa.
- 6).- Puede aparentar ser más costoso si no se programa adecuadamente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Muchas de las desventajas de esta técnica pueden subsanarse si se formula un plan de acuerdo con el individuo.

E) Promociones Temporales.

Se aplica principalmente en ausencias temporales del titular del puesto, pero es de gran utilidad en el adiestramiento y desarrollo.

F) "Ayudante de...."

El "assistant to..." norteamericano ha sido llevado a la práctica con muy buen éxito en diferentes instituciones. Existen cursos y seminarios para el desarrollo de personas con puestos semejantes.

G) Comités.

- a.- Asistir esporádicamente a las reuniones con voz solamente.
- b.- Formar parte de ellos temporal o permanentemente.

H) Asignaciones Especiales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Esta técnica tiene mucha elasticidad y sólo deberá evitarse abusar de ella. De lo contrario, podría ser el resultado más perjudicial que beneficio.

I) Manuales de Operaciones.

Son excelentes auxiliares los manuales de procedimientos, instrucciones de control o sistemas de operación, tanto para la capacitación como para la inducción del nuevo personal.

J) Lectura Dirigida.

Por medio de esta técnica es posible inducir -- una serie de conocimientos, señalando las lecturas convenientes y controlando el tema con asimilación del mismo. En su control pueden utilizarse entrevistas, exámenes y observación de la aplicación en el desarrollo del trabajo, de conocimientos adquiridos.

K) Escribir Artículos.

Cuando se encomienda a una persona escribir un artículo o un ensayo sobre un determinado tema -

es natural que busque documentarse sobre ese tema en cuestión.

L) Conferencias.

Similar a lo anterior si se pide a una persona - que hable a otra sobre un tema, aunque lo domine, buscará más fuentes de ampliación de esos conocimientos en particular.

M) Autoanálisis.

Puede utilizarse esta técnica a base de cuestionarios con selección de "verdadero" "falso", cu ya respuesta correcta se encuentra en páginas -- aparte. Se estimulará al dar valores a cada una de las preguntas para señalar la puntuación - - máxima posible y así como puntuaciones intermedias.

N) Secciones de Consejo.

a.- Por el jefe inmediato.- Esta técnica tiene un impacto extraordinario en el desarrollo - de personal. Ya se ha iniciado en niveles - superiores y cuando se haga extensivo en - -

toda la organización, los frutos serán positivamente valiosos.

b.- Por un psicólogo.- Todos han sentido el beneficio de esta magnífica ayuda de parte de la empresa para nuestro desarrollo.

R) Viajes de Estudio.

Pueden ser para visitar fábricas de la empresa, de otras empresas, de proveedores, de clientes, etc. El mejor complemento de un viaje es elaborar un buen reporte y dar una plática o conferencia si es oportuno y conveniente, a personas interesadas.

O) Grabaciones.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

No se trata en este caso de una ayuda audiovisual, sino grabaciones en cinta o en disco con mensaje, instrucciones o cursos al estilo de los utilizados para la enseñanza de idiomas.

P) Cartas del Gerente o Director General.

Da magníficos resultados que, de vez en cuando -

el funcionario de mayor jerarquía en la empresa se dirija por escrito a una persona o a un sector de la compañía (por ejemplo: a los supervisores de una planta), para señalarles un objetivo, enfatizar un aspecto, informar algo, reconocer un hecho sobresaliente, etc. Por supuesto - que el abuso es perjudicial.

II.- TECNICAS DE APLICACION COLECTIVA.

Cada día aumentan las técnicas o sus variantes para - transmitir conocimientos, habilidades o aptitudes en la in dustrial.

Se hará un breve análisis de las siguientes:

A) Conferencias.

Es la más popular de las técnicas de capacita--- ción en grupo, aunque a la vez es la que presenta más dificultad de medir su efectividad, y por lo tanto deberá tenerse por norma que el complemento de una conferencia deberá ser una sección- aunque breve de preguntas y respuestas.

B) Mesas Redondas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En este tipo de reuniones puede observarse más interés de los asistentes y consecuentemente predecir los resultados que pueden obtenerse. Requiere de una persona bien entrenada en su conducción a efecto de que pueda guiar más adecuada mente el desarrollo de la reunión.

C) Cursos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- a.- En la empresa.- Producen resultados altamente satisfactorios cuando son diseñados para resolver problemas o necesidades específicas. Se debe utilizar en forma esporádica, la intervención de personas ajenas al centro de trabajo o de fuera de la empresa para darles más variedad y consiguientemente mayor interés.
- b.- Fuera de la empresa.- Se dispone de diferentes instituciones, escuelas y universidades en el país y en ésta ciudad que imparten cursos orales con tópicos muy variados. La mayoría están diseñados para personas que trabajan a inmediaciones de dichos lugares, según lo demuestran los horarios de estudios.- Excepcionalmente se programan cursos intensivos para foráneos, con duración máxima de --

una semana. Es imprescindible hacer una selección no sólo de los mejores institutos, - sino de los cursos, ya que algunos son elaborados al vapor con oradores o personas no -- muy versadas en la materia, o más bien teorizantes.

D) Retiros.

Diseñados para la alta gerencia, sus resultados son muy satisfactorios. Lo normal es efectuar-- los en un lugar alejado del centro de la ciudad-- para proveer mayor tranquilidad. Su elaboración debe ser muy cuidadosa para resolver problemas - diversos durante su desarrollo, tales como importancia en el tema, capacidad de los oradores, comodidad de los servicios, alimentación adecuada, estancia amena, posibles fricciones, etc.

E) Seminarios.

Puede considerarse como variante de los retiros-- con la diferencia de que se refieren a una permanencia de sólo un día completo y no necesariamente fuera del centro de la ciudad.

- - -

F) El Método de Casos.

El desarrollo de esta técnica requiere que se de a los asistentes a las reuniones un caso escrito, es decir, un sumario de problemas que existen o han existido en la organización, con la suficiente anticipación a las reuniones para que se documenten, localicen antecedentes a efecto de llegar a una decisión adecuada. El interés de este método estriba en obtener de los participantes la mejor solución para ese problema en particular. Esta decisión la toma individualmente y -- después en el grupo en conjunto, se evalúan también individualmente las decisiones.

El papel del instructor en este caso deberá ser mínimo, quedando más bien como director de debates y presentando sumario de los puntos a que se llegue cuando sea oportuno. Es el responsable de frenar la oratoria y prevenir desviaciones -- del tema.

a.- Mejores usos de esta técnica:

- 1).- Cuando se requiere entrenar empleados para identificar y analizar problemas -

compeljos y para que obtengan sus propias decisiones.

- 2).- Cuando los empleados necesiten aprender que raramente hay un solo camino para - determinado problema de la empresa.
- 3).- Cuando las personas a entrenar están -- equivocadas y se debe obtener de ellas - principios para aplicarlos y para formular soluciones de los problemas que se - presenten.
- 4).- Cuando es necesario un desafio para dar - le confianza al individuo.

b.- Debe evitarse el uso de esta técnica:

- 1) Cuando el grupo a entrenar está integrado por principiantes, (a menos de que - los participantes sean experimentados, - las soluciones no podrán ser prácticas, ya que análisis sería superficial.
- 2) Cuando por tensiones, temores o celos - profesionales los ejecutivos presentan - resistencia para expresar sus propias - ideas u opiniones delante de sus compa - ñeros.
- 3) Cuando la falta de madurez de los - - -

individuos haga imposible su actuación en una situación de adiestramiento. O bien cuando crean que están nuevamente en la escuela. (Existe una variante de esta técnica a través de la máquina de enseñanza la cual en inglés llaman "Programed Case Method").

G) Tormenta Mental.

Esta técnica apareció con motivo del impulso que se dió en los Estados Unidos a la creatividad. - Tiene su mayor aplicación para tomar decisiones.

H) Televisión.

a.- Circuito Abierto.- Se cuenta con buena experiencia en México para la utilización de esta técnica. El canal 2 de TELEvisa y el canal del Politécnico lo aplican con muy buenos resultados. Sería ideal que se incrementara con temas no sólo generales, sino particulares o específicos para determinada profesión o rama de la industria.

b.- Circuito Cerrado.- Esta técnica, con bastan

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

-te aplicación en los Estados Unidos no ha sido desarrollada en México principalmente por su costo pero puede considerarse que tiene muchas ventajas y muy pocos inconvenientes en su aplicación.

I) Cine Club.

Difieren de los cines clubs cuyo objetivo es proporcionar cultura cinematográfica. Los cines clubs a los que se hace referencia tienden a la mejor utilización de la ayuda audiovisual por excelencia.

J) Psicodrama o Representación de Papeles.

Esta técnica ha tenido un auge de consideración en los Estados Unidos y pueden darse el enfoque centrado en el individuo, centrado en el problema o centrado en el método.

Requiere la elaboración de los "papeles" que representarán cada uno de los participantes, aún cuando hay una gran libertad de acción. El Dr. Norman Mejer indica que "no hay persona que pueda disfrazar con éxito su actitud en la - - -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

presentación de papeles en el psicodrama".

Esta técnica originó para fomentar el cambio de actitudes de los participantes ya que proporciona la oportunidad de una introspección profunda en relación con los problemas que se interpretan.

Su uso o desarrollo representa algunas dificultades, entre otras:

- a.- Por la libertad de acción que permite. Un factor fácilmente puede cambiar totalmente la situación y degenerar en un problema totalmente distinto.
- b.- Si no se maneja adecuadamente puede convertirse en una "sección de risa", sobre todo si intervienen personas muy "circunspectas" que no estuvieran de acuerdo con esta técnica.
- c.- El psicodrama tiene mejor aplicación como complemento de alguna técnica. Si se usa exclusivamente de él, puede ser difícil de desarrollar y puede perder significado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

K) Simulación.

Esta técnica es también conocida como juego de decisiones o juego de negocios. Provee la oportunidad de aprender a incrementar la habilidad para tomar decisiones. Inicialmente fué usada para desarrollo de la alta gerencia y la gerencia media, basada en modelos matemáticos de condiciones reales de negocios.

Como es sabido, se constituyen grupos de cuatro a seis gerentes para operar un negocio en que se refiere producir y vender. Cada negocio recibe la información necesaria respecto a costos, investigaciones, desarrollo, adeudos, capacidad de producción de las fábricas, estructura de precios, condiciones de mercado, etc. Se simula el desarrollo de un período fiscal y para facilitar las operaciones se dispone de una computadora electrónica.

Durante el desarrollo de un buen juego de negocios puede resultar caro por el uso de la computadora electrónica. Algunas compañías en Estados Unidos han simplificado el juego para eliminar el uso de la computadora electrónica con - -

resultados satisfactorios.

Puede aplicarse para la capacitación de diferente tipo de trabajo, tales como producción, ventas, personal administrativo, técnico.

L) Charola de Entrada.

La charola de entrada como juego de decisiones - consiste en una serie de problemas que requieren la acción inmediata de la persona que se está en trenando.

En una charola de entrada se colocan documentos- tales como: cartas, memorándums, reportes, etc., que requieren la inmediata acción. Sin la ayuda de los demás asistentes a la reunión y que en algun tiempo limitado, la persona a enterarse de - tomar decisiones inmediatas de los problemas en- cuestión.

El director de la reunión incluirá interrupcio-- nes tanto a base de telefonemas, como visitas o- entrevistas.

Después de que todos los miembros del grupo han-

terminando sus asignaciones, hay una discusión -- con interpretación y evaluación de los diferentes métodos de resolver problemas y del manejo de la situación.

Esta variedad del psicodrama tiene la ventaja de poner a la persona en entrenamiento en una situación muy similar al desarrollo del trabajo. Su mayor efectividad ha sido demostrada cuando se usa después de secciones en que se han presentado principios, fundamentos y procedimientos.

M) Discusión Dirigida.

Es una variante de una mesa redonda, en la cual el director de la reunión presenta una serie de cuestiones por escrito a los participantes y cuyo objeto es fomentar la discusión y encausarla hacia conclusiones o soluciones pre-establecidas.

Se requiere que el director de la reunión tenga un amplio dominio del trabajo de grupo y que previamente se hayan establecido las cuestiones a resolver, el objetivo de esta cuestión, las preguntas que pueden encausar las discusiones, y el sumario o conclusiones a las que hay que llegar.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

El jefe de capacitación que es el responsable de enseñar cómo conducir los cursos y el método de dirección de juntas, tiene que resolver algunas dudas que surgen después de ver la gama tan amplia de técnicas por utilizar:

¿Qué técnica es más adecuada?

¿Puede usarse la técnica de "mesa redonda" en curso básico?

¿Las personas que van a formar parte de un curso, están preparadas para actuar en un psicodrama?

¿Si un instructor es más partidario de la conferencia, debe de cambiar esa técnica?

¿Cómo es posible adaptar el material de que se dispone para una técnica diferente?

No se puede contestar satisfactoriamente a cada una de las preguntas que se formulen. Se ha encontrado, sin embargo, que una forma de guiar al instructor hacia la selección de la técnica a seguir, considerando por una parte los factores que intervienen en la enseñanza: instructor, aprendiz, método y material; por otra parte la participación del aprendiz que es mínima en una conferencia y. - - -

máxima en un juego de negocios o decisiones. No puede establecerse una regla inflexible para todos los casos. El cuadro de referencia de la situación de aprendizaje es sólo una guía para considerar cuál es la técnica más adecuada.

No todas las técnicas deben utilizarse indistintamente. Una técnica que dió buenos resultados para el adiestramiento de un tipo de persona en particular, para resolver un problema determinado no puede fácilmente utilizarse en situaciones y ante problemas y con personas diferentes sin la consideración previa.

La mejor técnica no es siempre la más costosa. Los registros y el control de capacitación y la evaluación de los cursos o parte del programa, serán factores que deben tomarse en cuenta para seleccionar la técnica a usar. Puede suceder que técnicas más económicas, en un momento dado resulten las más efectivas.

E) DISEÑO Y USO DE AYUDAS AUDIOVISUALES.

Se ha encontrado que se aprende por los sentidos en - las siguientes proporciones:

- Por la vista el 75%
- Por el oído el 13%
- Por el olfato, el gusto, el tacto juntos el 12% res tante.

DADO el alto porcentaje que incluyen la vista y el -- oído, ha de prestarse atención especial a esto en la enseñanza de temas, principalmente tomando en cuenta el hecho de que en la gran mayoría de los casos, las personas sujetas a la capacitación han dejado de estudiar tiempo atrás.

Es necesario unificar los esfuerzos en el proceso de capacitación para obtener resultados, entre la preparación del tema y las ayudas que se utilizarán.

Las ayudas audiovisuales más comunes son:

- a) Películas sonoras.
- b) Transparencias.
- c) Proyector de cuerpos opacos.
- d) Fanelógrafo.

- e) Diagramas.
- f) Fotografías.
- g) Carteles.
- h) Manuales.
- i) Gráficas o esquemas.
- j) Dibujos
- k) Modelos y Maquetas.
- l) Rotafolio
- m) Pizarrón:
 - cubierto
 - patrones
 - cuadrículado
 - perforado
 - magnético
 - boletines.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Los puntos básicos para la preparación y utilización de ayudas audiovisuales pueden sintetizarse así:

- a) Seleccionar, estudiar y proveer.
- b) Considerar la aplicabilidad al objeto de la conferencia.
- c) No sustituir la instrucción con las ayudas.
- d) Planear la forma de utilizarlas.
- e) Considerar costos y facilidades para conseguir las.

Un principio al respecto: todo puede producir espléndidos resultados si se acompaña a una exposición ágil y viva por parte del instructor.

Los criterios para la selección de ayuda son:

- a) Deben tener propósitos concretos; han de referirse a puntos específicos.
- b) Deben tener las características de claridad, concisión, objetividad e interés.
- c) Han de ser adecuados al nivel mental del grupo (es preferible sobre estimar, para no herir susceptibilidades).
- d) Han de tener características de autenticidad y -- confiabilidad.
- e) No han de provocar situaciones embarazosas.
- f) Deben justificar los resultados al costo.
- g) Han de ser normalmente de fácil obtención.
- h) Siempre ha de tenerse presente el punto de vista - del oyente.
- i) Ha de tenerse presente que las ayudas audiovisuales no capacitan por si mismas.

* * *

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

F) ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS A LA CAPACITACION.

Existen muchas y muy variadas actividades que pueden complementar el programa de capacitación en las empresas.- A continuación se mencionarán algunas de ellas:

a).- Biblioteca.

Una selecta biblioteca debe ser un complemento indispensable del programa de capacitación. Han de encontrarse en ellas obras de interés general, para aumentar la cultura, de problemas técnicos, de especialización y ampliación de los temas tratados en los cursos.

Afortunadamente se editan en español obras con diversos tópicos; muchas de ellas traducciones de obras -- clásicas en la materia, novedades, etc., o bien, publicaciones de mexicanos de gran mérito, por la aplicabilidad de sus enseñanzas en nuestro medio.

También se encuentran en el mercado obras en otros -- idiomas, aprovechables en la educación y orientación del personal.

No será bastante con que se adquieran los libros; ha de establecerse un programa de la biblioteca, - - -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

incluyendo puntos tales como: control de los libros, horarios, propaganda, publicación periódica de listas de libros existentes, promoción a las nuevas adquisiciones, etc.

b).- Publicaciones.

El programa de capacitación ha de contar con el respaldo de publicaciones adecuadas de la mejor calidad. Si es posible, conviene que sean editadas dentro de la empresa, ya que así su contenido será incluido pensando en los miembros de la misma. Sea esto posible o no, de todas maneras ha de incluirse al personal correspondiente en los receptores de publicaciones editadas por instituciones y especialidades. Salta a la vista el beneficio que ello reporta.

c).- Membresía.

Para buen número de los integrantes de la empresa será beneficio formar parte de Asociaciones Profesionales o de Institutos. El intercambio y conocimientos y experiencias redondeará la capacitación y fomentará el desarrollo.

CAPITULO III

Clases de Programas de Capacitación

* * *

CAPITULO III.**Clases de Programas de Capacitación.**

Los programas de capacitación buscan satisfacer diferentes objetivos de aprendizaje según las circunstancias y necesidades de la empresa en particular. Es por esto que la forma en que se organizan varía de acuerdo a estas situaciones.

En este capítulo se analizarán los diferentes tipos de programas de capacitación que se pueden llevar a cabo en una empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

A) PROGRAMAS TIPICOS DE CAPACITACION.

Los programas estructurados y dirigidos para una empresa en particular deben diseñarse para fomentar el logro de objetivos específicos. La selección de programas e - - instructores externos debe hacerse sobre estas mismas bases. La recuperación sobre la inversión en recursos humanos, incluyendo todos los gastos de tiempo que implica la capacitación deben considerarse como logrables a largo -- plazo. Los siguientes aspectos pueden decirse que son las principales categorías de capacitación.

a).- Capacitación Inicial o de Orientación para Nuevos Empleados.

Cada nuevo empleado, independientemente del nivel en que se encuentra deberá tener una orientación suficiente - que le permita integrarse sin esfuerzo al medio ambiente - de trabajo de la empresa. Esto incluye familiarizarse con aspectos tales como remuneración, ascensos y prestaciones para los empleados y con las diversas prácticas y políticas de la compañía y lo que la empresa espera del empleado.

No se puede esperar que el nuevo empleado se adapte a la empresa y responda satisfactoriamente a los lineamientos

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

de la empresa si estos no les son comunicados para su comprensión. La falta de conocimiento, de comprensión o el tener falsos conceptos acerca de estos lineamientos se traducirá en fallas o lagunas en el trabajo realizado por ese nuevo empleado. A la empresa no le agradará que el empleado no se esté adaptando, asimismo al empleado le disgustará que exista una falta de comprensión o de aceptación respecto a lo que espera de la empresa.

b).- Capacitación de Aptitudes.

El objetivo de pagar por el tiempo y la presencia del individuo en el trabajo es la producción o colaboración -- que habrá de obtenerse. El empleado tiene que poseer la capacidad y la competencia necesaria para lograr este fin. Para la capacitación de las aptitudes se debe estar seguro de que posee en estos elementos fundamentales de tal manera que permita al individuo desempeñar su trabajo satisfactoriamente.

Un vendedor no puede vender si no entiende las técnicas de la venta. Un cajero no puede cobrar su cuenta de caja si no sabe como se hace. El operador de un equipo -- de maquinaria pesada es a la vez improductivo y peligroso si es inexperto en el manejo de esta maquinaria. La capacitación de aptitudes protege la inversión de tiempo en el

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

trabajo; y hasta que se completa la producción, no hay ningún rendimiento sobre la inversión. La capacitación debe proporcionar la seguridad de que la recuperación sobre la inversión en el factor humano se logrará.

c).- Capacitación y Desarrollo del Supervisor.

El desempeño, las actitudes, la lealtad, la permanencia, la recuperación sobre inversión y el desarrollo de -- los subordinados son un reflejo de la calidad de la dirección de los supervisores. Cada supervisor inmediato de un empleado representa la administración ante este empleado. El supervisor tiene mucha mayor influencia sobre el trabajo del subordinado que muchos otros factores. El supervisor viene a ser la clave de muchas formas de motivación, según lo revelado por algunos psicólogos: reconocimiento del buen trabajo, relaciones laborales, capacidad para actuar recíprocamente, utilización más completa del potencial y las disposiciones para atender las necesidades del empleo individual.

Se producen graves deficiencias cuando los supervisores tradicionales si bien trabajan con muchos ánimos y se esfuerzan para hacer que se lleve a cabo el trabajo, sólo están superficialmente entrenados en los delicados aspectos de la dirección de personal. Al supervisor típico se

le ascendió de los niveles inferiores y por lo general no tuvo un entrenamiento formal en la dirección eficaz de los subordinados. Este tipo de forma de trabajo de los antiguos supervisores surgió antes de la segunda Guerra Mundial, cuando los empleados se consideraban afortunados de tener un empleo y la motivación para un buen desempeño era las perspectivas del desempleo y el hambre. Los supervisores entrenados en este medio prestan poca atención a las necesidades psicológicas y a los motivadores positivos de los empleados, en comparación con los motivadores negativos (amenazas y castigos).

Debe darse mucho mayor atención a las capacidades y al entrenamiento de los supervisores de cada nivel. Desde el supervisor de primera línea hasta el presidente de la organización, la tarea principal de la dirección es suministrar el sistema de trabajo y la dirección del personal. El supervisor no entrenado, no solo no resuelve los problemas, sino que los crea. Un gran número de problemas al nivel administrativo son causados por la falta de resolución de los mismos por parte del supervisor. Las dificultades no resueltas generalmente se complican por mal manejo. Si los supervisores comprenden apropiadamente su papel y poseen la capacidad necesaria para desempeñarlo debidamente, la mayor parte de los demás factores se acoplarán más fácilmente. Si son buenos capacitadores, se hará el - - -

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

entrenamiento del departamento correspondiente en su mayor parte y la producción se pondrá en marcha. Si están manejando apropiadamente el aspecto de las relaciones con el empleado en lo referente al trabajo, a la remuneración, a las prestaciones y a los factores relativos a la moral de la organización, todo ello se manejará en forma positiva.- Esto ocurre o deja de ocurrir al nivel de jefes para cada empleado. Si la organización quiere identificar y enfocar el punto de éxito o de fracaso, deberá prestar atención al desarrollo del desempeño de la supervisión.

d).- Desarrollo del Ejecutivo.

Los ejecutivos deben de estar continuamente incrementando sus capacidades. Cambia el medio ambiente interno y el externo, cambian los problemas y cambian los requisitos de la dirección. Pueden presentarse muy rápidamente los casos de obsolencia cuando los ejecutivos no se esfuerzan en mantenerse al tanto de las exigencias actuales, ni se ocupan de las actividades que habrán de asegurarles una -- mayor competitividad.

Este tipo de programa son diseñados para que el ejecutivo moderno se mantenga al tanto con lo que está ocurriendo en los diversos campos de la administración y para elevar sustancialmente el nivel profesional de los mismos. --

Les ayuda a perfeccionar las capacidades que se necesitan en las áreas funcionales, tales como planeación, organización, ejecución, control, motivación y valuación de los resultados.

Este punto referente al desarrollo del ejecutivo se - tratará más ampliamente más adelante, debido a la importancia que esto representa.

e).- Obligaciones y Asignaciones Especiales.

El uso de asignaciones especiales como instrumento de capacitación beneficia generalmente tanto a la compañía como al individuo. Estas asignaciones pueden implicar ser miembro de un grupo o ser el único responsable de alguna actividad. Son ejemplos de esto: el nombramiento del miembro de un comité especial, la asignación a un proyecto especial, la rotación del trabajo, el reemplazo de otro ejecutivo, servir en comités permanentes y suministrar datos constructivos para los problemas especiales a los que se enfrentan la administración.

B) PROGRAMAS INTERNOS CONTRA PROGRAMAS EXTERNOS.

Los programas de capacitación que se establecen en la empresa pueden llevarse a cabo en forma interna o externa.

Los programas internos tienen la ventaja de que se -- proyectan específicamente para satisfacer las necesidades de la compañía y de que, generalmente la dirección toma -- parte en su planificación, ejecución y en la observación -- continua de su desarrollo. El programa puede modificarse -- tan rápida y radicalmente como lo exigen las circunstan-- cias cambiantes. Quienes lo elaboran tienen objetivos e -- intereses comunes en una compañía solamente. El programa -- puede conducirse en función de los objetivos y necesidades de la compañía. Cuenta además con el respaldo y el apoyo -- de la alta gerencia.

Los programas internos tienen, sin embargo, la desven -- taja de estar limitados a las aptitudes, conocimientos y a la pericia de que se dispone dentro de una sola empresa. -- Tanto la discusión como el material abarcado que suminis-- tran las distintas experiencias y los diferentes puntos de vistas están limitados a los de la organización tengan a -- su disposición. En general, sólo las grandes empresas pue -- den permitirse el lujo de disponer de especialistas en su -- personal para dirigir programas de una elevada calidad - -

profesional. Pueden emplearse temporalmente los servicios de consultores externos, pero al menos que algunos permanezcan en el empleo el programa en marcha debe dirigirlos el personal de la compañía. Aunque los ejecutivos de la empresa sean gerentes experimentados, con frecuencia resultan ser maestros ineficaces. Cuando éste sea el caso, el individuo que participa en el programa será entrenado inapropiadamente y se podrá recibir una impresión negativa de la dirección de la empresa.

Los programas externos de capacitación abarcan actividades que son llevadas a cabo en instituciones educativas, cámaras y asociaciones. Podrán desarrollarse durante las horas regulares de trabajo, por la noche, o en los fines de semanas. Generalmente se desarrollan en un aula escolar o en locales facilitados por la organización. La cuota de inscripción es variable, los viajes y el hospedaje podrán entrañar un gasto adicional.

Las ventajas de participar en programas externos incluyen la disponibilidad de instructores profesionales altamente capacitados. Podrían ser pedagogos, consultores o ejecutivos especializados en alguna materia y con experiencia como maestro. El material del programa generalmente se utiliza una y otra vez. El mayor beneficio proveniente de esta clase de programas podría ser la información e -

ideas aportadas por personas ajenas a la organización que ven las cosas desde un punto de vista más objetivo, suministrando así oportunidades para la creatividad, innovación y retroalimentación.

Las desventajas podrían incluir un costo adicional y ausencia de las personas a capacitar. Con frecuencia es difícil evaluar anticipadamente el contenido, valor y aplicabilidad del programa. Nuevas clases de información podrían confundir al individuo. Pero tal vez la desventaja más grave sea que gran parte de la información requiere cambios en la forma en que se está manejando el trabajo. Puesto que las tareas tienen que actuar recíprocamente y con el sistema de objetivos, controles y políticas de la empresa, quizá no sería posible para el ejecutivo que se capacitó de esta forma aplicar muchas de las ideas recientemente adquiridas.

C) LA CAPACITACION FUERA DE LA EMPRESA.

No cabe duda que los cursos que se imparten dentro de la empresa, tendrán más versatilidad, más alcance, y consecuentemente darán mejores resultados. Sin embargo no siempre será posible el diseño de ellos, por diversas razones de carácter funcional y económico.

Por otra parte, se corre el riesgo de encerrarse tras una muralla cuando no se tiene contacto adecuado con las nuevas oportunidades de capacitación que hay en el mercado.

Un programa ambicioso de capacitación ha de incluir la asistencia a cursos, seminarios, conferencias, etc. impartidos por instituciones, asociaciones y universidades.

Existen en la ciudad de Guadalajara un buen número de instituciones y asociaciones que imparten cursos diversos de tal suerte que puede considerarse que al cabo del ciclo, generalmente anual se habrá cubierto una gama total de conocimientos y habilidades para cubrir las necesidades de cualquier persona.

A continuación se citan algunas de ellas:

- Instituto de Desarrollo Empresarial y Administrati-

- vo. (IDEAM).
- Centro Jalisco de Productividad.
- Centro Patronal Jalisciense.
- Instituto Jalisco de Promoción y Estudios Económicos.
- Centro Nacional de Productividad.
- Instituto de Mercadotecnia y Publicidad.

Además todas las asociaciones profesionales imparten cursos o seminarios a sus agremiados y en algunas ocasiones para el público en general. Dentro de ellas están:

- Colegios de Licenciados en Administración de Empresas.
- Colegio de Contadores Públicos.
- Secretaría Ejecutiva de Guadalajara.
- Asociación de Relaciones Industriales de Occidente.
- Instituto Mexicano de Estudios de Finanzas.
- Cámara Nacional de la Industria de la Transformación,
etc.

Si el jefe de personal o capacitación de cada empresa hace contacto con los institutos y asociaciones mencionadas, les será fácil obtener un calendario anual de las actividades y así podrá programar eficientemente la - - -

participación de las personas adecuadas de la empresa.

Este contacto del jefe de personal o capacitación también es útil para señalar cuáles son las necesidades dentro de la empresa y así orientar a los institutos y asociaciones a que elaboran cursos con tales o cuales temas, que ayudan a resolver sus problemas característicos.

Es de gran utilidad que a la terminación de cada curso fuera de la empresa, el asistente elabore un reporte -- del mismo, para que se vea cuál ha sido el valor del mismo y la asimilación que ha hecho de los temas.

El reporte ha de incluir, entre otros, los siguientes puntos:

- a) Título del curso.
- b) Temario.
- c) Desarrollo general.
- d) Organización y conducción.
- e) Método de instrucción.
- f) Tipo de expositores teórico y práctico.
- g) Forma de exposición de los temas.
- h) Utilización y calidad de ayuda audiovisuales.
- i) Aplicación de los conocimientos adquiridos en la -

empresa que envió a la persona.

- j) Resúmenes que se distribuyeron.
- k) Recomendación de quienes más deben participar.
- l) Otros puntos de interés no considerados.

Este reporte constituye además una buena guía para el jefe de personal o capacitación para complementar su programa en la empresa.

También se podría mencionar aquí los cursos por correspondencia en virtud de que constituye un medio muy eficaz de ayuda en los programas de capacitación. Habrá ocasiones en las cuales sean ese el mejor medio para impartir la enseñanza de una materia, dada las condiciones de tiempo, lugar, etc.

Sólo se ha de recomendar que se tenga presente lo positivo y lo negativo de la capacitación externa por medio de estas instituciones y asociaciones, analizando ésto con anterioridad.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

* * *

D) DESARROLLO DE EJECUTIVOS.

Es inevitable que en toda empresa deba hacerse algo - con relación al progreso y desarrollo de sus ejecutivos, - y es inevitable porque esta acción nace de las funciones - que se desarrollan cada día y con esto, los ejecutivos que están laborando, aprenden.

El resto del desarrollo durante el empleo consiste en descubrir el modo de ayudar a los ejecutivos a que mejoren sus conocimientos y a desarrollar más de prisa las capacidades que les harán realizar sus dotes en potencia como me jores administradores.

La manera más eficaz de desarrollar a los ejecutivos - es mediante la realización de los requisitos diarios del - puesto. El proceso administrativo no consiste en tratar - con unidades estáticas de materia con reacciones fijas co- - nocidas y predecibles; si así fuera, con leer un libro o - aprenderse de memoria una serie de reglas sobre administra- - ción seguramente se desarrollaría a cualquiera como ejecu- - tivo. Se ha visto que son pocas reglas de confianza que - existen para las soluciones automáticas de las situaciones - problemáticas. Por lo tanto cada ejecutivo deberá tener - oportunidad de practicar sus dotes y ejercitar sus capaci- - dades si pretende escalar a grandes alturas y ocupar - - -

puestos de alto nivel organizacional.

Si se preparan hoy los ejecutivos de los próximos - - años, serán sin lugar a dudas, más efectivos que los que hoy ocupan esos cargos.

Un programa de desarrollo ejecutivo se prepara, planea, se establece, o implanta con el propósito de alcanzar los siguientes resultados:

- a).- Se pretende elevar el nivel de efectividad del personal, reemplazar o transformar al personal regularmente bueno en personal extraordinariamente bueno (a -- corto plazo). Esto mediante un eficaz programa de desarrollo que ponga en práctica los métodos adecuados.
- b).- Se pretende preparar al personal con potencial perfectamente detectado para avanzar y asumir responsabilidades que vayan en proporción a sus capacidades reales (a largo plazo). Se trata de propiciar la máxima realización de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficacia máxima para ellos y para su grupo, dando a la empresa de la que forman parte una ventaja competitiva determinante y por consecuencia, resultados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El ejecutivo, aún cuando se encuentra dentro del grupo, no necesita perder su identidad solo porque se convierte en parte de un equipo.

El personal hábil que una empresa logra conservar representa la mejor inversión con el cual podrá hacer frente a las condiciones cambiantes del medio que la rodea. -- Aún cuando se sabe que el personal se puede reemplazar, se requiere de tiempo y esfuerzo para formar un equipo efectivo.

La investigación en el desarrollo del personal sigue siendo la clave para el futuro de una empresa. Por ningún motivo se debe interrumpir el desarrollo del nuevo gerente, ya que eso produce siempre un mejoramiento en el rendimiento y en los resultados, tanto para la empresa como para el individuo y producen satisfacción y deseos de seguir superándose, haciéndose con eso un círculo de interacciones positivas.

* * *

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO IV.

Aspectos Importantes de la Capacitación a Considerar

por el L.A.E.

CAPITULO IV.

Aspectos importantes de la Capacitación a Considerar por el L.A.E.

La capacitación, en general, mejora a las personas; - en las empresas es una necesidad constante porque es un medio para aumentar la eficiencia de los empleados en su - - puesto actual y los prepara para ocupar otros mejores.

En su afán de lograr un mejor aprovechamiento de los recursos humanos dentro de la empresa, el Licenciado en Administración encuentra en la capacitación un excelente medio para lograr este objetivo.

Pero para esto necesita conocer la problemática a la que se enfrentará y estar consciente de que el papel que desempeña en la capacitación es de primordial importancia - debido a que su preparación profesional le permite participar de una forma más activa en la planeación, desarrollo y evaluación de los programas de capacitación.

A) PROBLEMATICA DE LA CAPACITACION EN NUESTRO MEDIO.

El tema de la capacitación cobra mayor importancia da do que la cantidad de personal con escolaridad media y superior en nuestro país es mínima. El número de profesio-- nistas y personal técnico en muchas áreas es definitivamente desconsolador.

En México existe una gran demanda de personal califi-- cado, que las universidades y las diferentes instituciones de enseñanza, no están en posibilidad de satisfacer, por - lo tanto es necesario que tanto las organizaciones públi-- cas como las empresas privadas establezcan programas periódicos de capacitación, brindando así el tipo de enseñanza-- necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficien-- cia, además de que el primer beneficiado es el propio em-- pleado. Existen dos puntos importantes que se deben recor-- dar respecto a la capacitación:

- a) No existe mejor medio que la capacitación para al-- canzar altos niveles de motivación y productividad.
- b) Las empresas son las que deben completar en los jó-- venes egresados de las escuelas técnicas y univer-- sidades la preparación necesaria y especializada - que les permita enfrentarse en las mejores - - -

condiciones posibles a su trabajo diario.

Basta contemplar el panorama nacional e internacional para aceptar la existencia de dos grandes enemigos del hombre, de su avance moral, social y tecnológico: la ignorancia y la obsolescencia.

La capacitación busca vender estos dos obstáculos que frenan el desarrollo de la persona como elemento productivo dentro de la sociedad y lo que es más importante: como ser humano que tiende a la perfección.

El mundo actual es de cambios constantes y adelantos; sobre todo en el aspecto tecnológico se requiere todavía - más de la función educativa, por un lado para mantener al día a la persona y, por otro verdaderamente importante, -- para señalarle una escala de valores que le permita tener una sana concepción del mundo.

Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que -- contribuye aportando a la empresa un personal debidamente desarrollado para que desempeñe bien sus funciones, habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa. Por lo anterior, la capacitación es la función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

presentes y previenen necesidades futuras, respecto de la --
preparación y habilidad de los colaboradores.

Desafortunadamente, y los administradores deben hacer
frente al problema, la función educativa en muchas empre--
sas no tiene la seriedad y consistencia que debería tener.
A veces se considera como una pérdida de tiempo, o un lujo
o lo que es peor aún, se realiza por un simple fenómeno de
imitación, carente de compromiso y seriedad; en otras pala--
bras, no tiene la orientación técnica, moral y social que--
debería tener.

Hablando concretamente de la capacitación en la empre--
sa, se debe dejar claramente señalado que ésta debe darse--
en la medida y dosis necesaria al empleado, al funcionario
y al ejecutivo, dándole una visión universal básica y, des--
de luego orientar los programas haciendo hincapié en los -
puntos específicos y necesarios para desempeñar bien su --
puesto.

La exagerada especialización a la larga da como resul--
tado un bloqueo de las posibilidades del individuo, un de--
crecimiento en su creatividad y productividad, pues limita
la capacidad del ser humano.

La experiencia ha demostrado que en muchos aspectos -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de nuestra actual educación elemental media o superior, se carece de una visión integral y actualizada del hombre y - de sus fines como tal así como de otros temas de la misma importancia. Es lamentable el hecho de que un gran porcentaje de la educación está sólo orientada hacia los criterios de productividad, comercialización y éxito en materia de resultados prácticos, careciendo de una profunda y sólida enseñanza social y humanística que es tan necesaria - - pues sirve para completar la visión del hombre en la época actual. Ciertamente los temas de ética general, industrial, moral, social y otros aspectos derivados aparecen subestimados o ignorados.

La capacitación es un medio formidable para encausar al personal de una empresa, logrando una auténtica motivación e integración en la misma. Esto es posible si la educación que se imparte es integral, pues sólo así ubicará y desarrollará al empleado, cualquiera que sea su nivel y -- área de trabajo, como un miembro responsable de la sociedad a la que pertenece.

En este orden de ideas, los fines básicos de la capacitación en la empresa son:

- a) Promover el desarrollo integral del personal y así el desarrollo de la empresa.

- b) Lograr el conocimiento técnico necesario para el desarrollo y desempeño eficaz del puesto.

El credimiento de una empresa es la fuerza que permite su existencia y sólo en el caso que sea planeada y encausada adecuadamente llevará el nombre de auténtico desarrollo, de un desarrollo integral; de otra forma será un crecimiento malsano y por tanto nocivo para la persona y para la propia empresa. Esto implica un sistema de capacitación que abarque a toda la empresa.

Muchos de los problemas padecidos por una empresa tanto de tipo humano como técnico, normalmente no se resuelven con la oportunidad y eficiencia necesaria. Las razones pueden ser diversas:

- a) Los problemas se desconocen, ignoran o bien no están claramente definidos, por lo tanto, su planteamiento y solución no son adecuados.
- b) Los problemas se conocen claramente pero la actitud de los directivos y el ambiente cerrado de las empresas no permiten que se resuelva. Se está frente a la clásica actitud de eludir el conflicto, de no sentir la necesidad del cambio y por lo tanto de aceptar, soportar y promover la burocracia.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Por lo que toca al primer factor, el desconocimiento de los problemas, se debe concebir a la función de capacitación como la idónea para recibir e intercambiar información fresca y realista de las situaciones que requieren -- atención inmediata. Desde luego, la información solicitada y manejada debe tratarse con la debida honestidad y buna orientación, teniendo siempre como causa inspiradora el solucionar los problemas y mejorar las condiciones del -- equipo de trabajo, que beneficiará a todas las partes.

Según estudios realizados por personas expertas en la materia y la práctica, los cursos de capacitación por su -- sentido humano y técnico y más aún por el ambiente en que se realizan, constituyen en cierta forma una válvula de escape para los diferentes problemas que viven los empleados en la realidad de su trabajo. Son pocas las empresas que saben canalizar esta situación; en general lo que frecuentemente sucede es que los instructores no saben encausar -- ni traducir la información recibida o en el peor de los casos la empresa está renuente a conocer y enfrentar los problemas porque la mayor parte de ellos implican cambios y -- retos importantes.

Desgraciadamente, la filosofía de muchos grupos humanos es el eludir el conflicto y el cambio. Conviene aclarar aquí que no se debe ser absolutamente abierto al cambio

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

Los cursos de capacitación no son el único ni el mejor medio para obtener una información que indique la existencia de problemas y la necesidad de tomar decisiones - - oportunas para el cambio, pero sí puede ser muy útil en determinados casos.

La demanda de personal ejecutivo eficaz ha originado que en los últimos años el desarrollo de ejecutivos sea -- una práctica en las grandes empresas.

Una de las principales preocupaciones de los empresarios es lograr una administración verdaderamente eficaz mediante la cual se puedan alcanzar los objetivos fijados, - redundando en un beneficio propio y en general de la sociedad.

Pero no es posible realizar efectivamente este objetivo empresarial sin la debida preparación y buena orientación del personal, sobre todo de los que son responsables de tomar decisiones y cuya labor es clave para la organización, porque se debe recordar que: "una buena administración sólo está basada en la bondad del elemento humano".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Se puede decir que los principales problemas para que la capacitación se lleve a cabo son los siguientes:

- a) Falta de comunicación interna: los problemas y -- los temores que se sufren respecto al cambio no -- son expresados abiertamente.

- b) Falta de cursos adecuados a las necesidades de la -- empresa: se utilizan aquellos que dieron buenos -- resultados en otra empresa pero que tal vez no se -- adapten de manera óptima a las características y -- necesidades propias de la empresa en particular.

- c) Falta de presupuesto para la capacitación: puesto -- que no se le da la importancia debida, tal vez por -- que no se considera como una inversión que rinda -- utilidad de forma inmediata.

- d) Desconocimiento de la forma para determinar las -- necesidades actuales y futuras de capacitación.

- e) La desvirtuada imagen que se pueda tener de las -- instituciones dedicadas a la capacitación.

- f) Falta de continuidad en los cursos de capacitación.

- g) Falta de control y evaluación de la capacitación, ya que no se le da la importancia debida a la retroalimentación.
- h) El temor al cambio: tanto por parte del empleado, como por parte del empresario.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

B) PROGRAMAS DE CAPACITACION COMO CAMPO DE ACCION EN
L.A.E.

Los administradores deben establecer programas de capacitación para coordinar mejor las actividades de educación y así mejorar su capital humano.

Existen varios puntos que el L.A.E. debe tomar en cuenta para la elaboración de un programa de capacitación. A continuación se mencionarán algunos.

1.- Esclarecer las Políticas de la Empresa.

Se deben fijar las políticas de la empresa y deben darse a conocer completamente a todos los jefes de división, departamento y sección. Esto debe hacerse a conciencia para que las políticas de ésta sea el punto de unión de la acción armónica de todos los directores y supervisores. El objetivo de tomar en cuenta este punto en la elaboración de programas de capacitación es porque se debe considerar que todo empleado funciona con más eficiencia dentro del marco de objetivos específicos convenido y aceptado. Las políticas serán como guías de acción que permitirán una coordinación de los esfuerzos individuales hacia el logro del objetivo empresarial.

2.- Proporcionar Todos los Hechos Pertinentes.

Todas las categorías de dirección deben tener completo acceso a toda la información (hecho internos y externos de la empresa) que sea pertinente al desempeño del trabajo eficaz. Es muy difícil enlistar todos los detalles de información que deben tener tales directores; sin embargo puede prepararse un listado que se acomode al criterio y a los fines de cada dirección individual, a sus problemas de relaciones industriales y trabajo, a su tamaño y tipo de fuerza de trabajo, a su estilo y dirección, a sus productos a su mercado laboral y a cualquier otro factor conveniente a la empresa en particular.

También son de suma importancia dentro de este punto, la actitud de la dirección hacia las relaciones industriales y la actitud que toma los sindicatos u otra representación de los empleados hacia la dirección de la empresa.

Es importante además tomar en cuenta las participaciones de los empleados en ciertas áreas de la administración de personal como son:

- a).- Las comisiones de actividades de los empleados.
- b).- La comisión de seguridad.
- c).- La comisión de sugerencia.

d).- La comisión de quejas.

Así notamos la importancia de la participación del - Licenciado en Administración de Empresas dentro de este - campo de acción que representa la capacitación. Debe de estar con una mentalidad alerta, para saber tomar las decisiones adecuadas en el momento preciso, según las necesidades y circunstancias así lo requiere.

El Licenciado en Administración de Empresas debe analizar su propia actitud para poder determinar, por ejemplo en el caso en que se presenta un obstáculo para la capacitación, que sea realmente una falta de voluntad a invertir tiempo, esfuerzo y quizá un poco de dinero.

Otro aspecto que demuestra importancia de la función del Licenciado en Administración de Empresas en la capacitación es que para los altos directivos es difícil hacer una inversión que no pueda justificarse con resultados - inmediatos y mensurables en un determinado período de -- tiempo. Es muy cierto que la capacitación, excepto en ciertas fases específicas y de aplicación limitada, muestra resultados sólo después de semanas, meses o años de - esfuerzo constante; aún entonces tales resultados pueden no alcanzar nunca el punto en que son mensurables en función de tantas más piezas de mayor rendimiento o de tanto

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

más servicios prestados por cantidad determinada de desembolso para la capacitación.

Sin embargo, mientras esta falta aparente de resultados inmediatos siga siendo el principal obstáculo de adopción de una capacitación y una comunicación inteligente y amplia, la dirección tendrá que contenerse con un segundo lugar en la lucha por la lealtad y cooperación de sus empleados en particular y de todo mercado laboral en general. Se deja a cada empresario juzgar por sí mismo si esto significa dinero para él; en este punto es donde surge el importante papel del Licenciado en Administración de Empresas que mediante una labor de convencimiento debe tratar de cambiar la actitud apática o quizá negativa del empresario hacia la capacitación que para él significa un desembolso de dinero poco redituable.

Un buen Administrador debe tener en cuenta y señalar las siguientes técnicas respecto a la capacitación:

- 1.- Preparación individual en el trabajo.
- 2.- Ayuda a los empleados de nuevo ingreso a adaptarse al trabajo y al grupo. (Inducción).
- 3.- Cómo discutir las quejas y reclamaciones - - -

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

sencillas.

- 4.- Cómo resolver quejas con los individuos y los -- grupos.
- 5.- Cómo tratar los rumores.
- 6.- Cómo aplicar las reglas y políticas.
- 7.- Cómo manejar informalmente la discusión de los - problemas, los planes, los procedimientos o los- programas con sus trabajadores.
- 8.- Cómo hablar ante un grupo y cómo hacer declara-- ción.
- 9.- Cómo introducir hechos pertinentes en cada comu- nicación con los trabajadores individualmente y- con los grupos.
- 10.- Cómo elegir los medios y formas de comunicación- que mejor adapte a la situación.
- 11.- Cómo hacer aceptar a los trabajadores la bondad- de los objetivos que persigue la gerencia.

Este trabajo de orientación y poco después de continuación requiere que se dirija a quien imparte la capacitación para que encamine sus esfuerzos hacia objetivos es pecíficos. El hacer una investigación en cualquier empresa revelará dificultades y problemas. Al aplicar cada -- uno de los puntos antes mencionados se podrá determinar -- si es posible que la capacitación ayude a su resolución. -- Una vez determinado esto, la función de orientación debe consistir en presentar este programa a todos los directores que han de invertir en él y sugerir la capacitación y los métodos de orientación más pertinentes para resolverlos. La orientación correcta consiste también en fijar -- fechas límites o plazos razonables en los que puede esperarse que la capacitación eficaz haya mejorado o resuelto el problema o dificultad.

El proceso siguiente es verificación de los resultados. Esto debe hacerse inmediatamente después de concluir la fecha límite. Siempre que se encuentre que los resultados están por debajo de lo esperado deben eliminarse -- los motivos de la falla. A este respecto se debe tomar -- en cuenta que los resultados pueden variar de un departamento a otro, cuando más de un director o supervisor que haya estado trabajando en el mismo problema, en su área -- particular. Generalmente la guía más práctica es el examen de la técnica.

- - -

Entre otros factores importantes que se encuentran dentro de la capacitación y en el cual el Licenciado en Administración de Empresas debe participar, es la motivación.

Durante mucho tiempo será posible que la empresa siga adelante con el sistema de régimen a la presión convenida con motivación monetaria pero llegará el momento en que no solo la dirección sino también los trabajadores dejarán de pensar en el dinero como el mejor motivador. Los administradores se enfrentarán al reto de encontrar una clave más eficaz para la motivación más constructiva del empleado, tan necesaria para asegurar el desarrollo saludable y constante de las empresas.

Es importante que el administrador busque la forma de que el empleado se sienta motivado a aprender, o que sienta deseos de superarse mediante la capacitación. No es posible que la capacitación tenga resultados positivos si se está obligando al empleado asistir a los cursos o si no siente verdaderos deseos de aprender. De aquí la importancia de que el Licenciado en Administración que se desenvuelve en el campo de la capacitación tenga amplios conocimientos sobre la motivación humana y mediante su labor de convencimiento logre que su personal esté motivado a aprender.

C) OBJETIVOS DE LA EMPRESA CON RELACION A LA CAPACITACION.

En México el desarrollo industrial se ha caracterizado por un alto índice de crecimiento y la velocidad del mismo, ya que se han aprovechado las experiencias externas.

El rápido desarrollo de algunas organizaciones mexicanas, les hizo encontrarse repentinamente con que su estructura no correspondía a sus necesidades y fué entonces cuando precisó crear nuevos departamentos que atenderan funciones especializadas, integrando un experto al frente de ellas; en producción eran necesario controlar la calidad, la comercialización requería técnica como la investigación de mercado, la contabilidad ya era sólo registrar los datos en ingreso y el departamento de personal que exclusivamente controlaba nómina necesitaba especial lista que evitara fracasos en la contratación de nuevos elementos, al hacer tratos con el sindicato, etc.

Esta etapa se dió cuando la observación de la ley se intensificó notablemente. Por otra parte, la creación de nuevas organizaciones es un fenómeno que se encuentra cotidianamente, encontrándose que muchas de estas empresas desde su fundación reconoce la necesidad de la función de

los recursos humanos.

Las organizaciones a fin de poder continuar, necesitan satisfacer objetivos organizacionales, dados por el medio y la propia organización.

Pueden ser muchos los objetivos de una empresa pero se puede considerar que uno de los más importantes es de los que se marcan en el departamento de producción ya que en base a ésta se derivarán los objetivos de ventas, utilidades, etc. o sea que todos los objetivos departamentales tienen una secuencia lógica.

Para formar o elaborar los programas a largo plazo del departamento de producción, los administradores deben estar conscientes de lo que significa cumplir con el objetivo del departamento de producción y para eso se debe -- fortalecer tal departamento pudiéndose lograr esto mediante la capacitación del personal del cual dependerá el cumplimiento futuro de los objetivos.

Las organizaciones son unidades sociales creadas de liberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos y - para eso cuenta con tres tipos de recursos:

a).- Materiales: dinero, materia prima, equipos, --

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

etc.

b).- Técnicos: procesos, fórmulas, instructivos, etc.

c).- Humanos: Las personas que elaboran para la empresa junto con todas sus habilidades, conocimientos, experiencias, motivación, etc.

La buena administración consiste en obtener el mayor rendimiento posible de los recursos disponibles. Toda organización puede considerarse como un sistema, o sea como una serie de elementos cuya interacción dinámica e influencia recíproca le hacen conservar un cierto estado, mismo que se altera cuando cualquiera de los elementos sufre un cambio de tal manera que, por ejemplo, un mayor conocimiento administrativo de los miembros de una organización febril puede acarrear un adelanto en los procedimientos de producción, con la consiguiente elevación la productividad, la cual tendrá repercusiones en el mercado y por ende, en el nivel económico.

El sistema requiere de ciertos insumos (materia prima, dinero, habilidades, esfuerzos, etc.) que son procesadas y dan lugar a resultados (productos, utilidades, - - -

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

satisfacción de los miembros de la organización, etc.). - Generalmente se presta atención a los insumos y a los resultados tangibles y se descuidan los intangibles; este es un defecto de los procedimientos de medición, por ejemplo ningún balance indica los activos que tiene la organización en recursos humanos (habilidades, conocimientos, - motivación de los miembros de la organización) y sin embargo depende en gran parte de sus recursos humanos el -- destino de la organización. Si los miembros son capaces - pueden enfrentarse con éxito a la mayor competencia. Ade más podrán aprovechar al máximo los recursos técnicos y - los humanos de que dispone logrando así sus aptitudes.

En México y en el resto de Latinoamérica se han desperdiciado muchos recursos de todos tipos en la tarea de alcanzar un desarrollo integrado (económico, social, y po lítico). Se puede considerar que uno de los recursos -- del que no se ha aprovechado todo su potencial es el huma no ya que no se le ha dado la importancia debida a la capacitación como medio para lograr el mejor aprovechamiento del personal de la empresa.

Se debe poner en manifiesto la importancia del estudio de las ciencias de la conducta para los profesionales de la administración, pues esto les permite comprender mejor las características, posibilidades y - - - -

limitaciones de los recursos humanos y les ayuda a apreciar como los procedimientos y modelos formales se ven matizados por el elemento humano. En segundo lugar se ha pretendido enfatizar que, al fin las actividades de los administradores de empresas sea cual sea su área de ejercicio repercutirán en el sistema (la organización) y el suprasistema: el país y el mundo.

Por lo tanto las perspectivas de cualquier empresa - estarán basadas en los recursos humanos y en la capacitación adecuada, de acuerdo a los objetivos de las mismas, porque al tener personal altamente capacitado en cada una de las áreas de la empresa éstas tenderán siempre a un rápido desarrollo.

Es conveniente establecer el sistema de administración por objetivos o sea el reconocimiento rápido de lo realizado con éxito en la administración, así como la prontitud en la corrección de un funcionamiento ineficaz. Este concepto subraya la medición administrativa, estableciendo los objetivos resultados que se espera cumplan una persona en un período dado. La administración por objetivos estimula la acción decisiva, aumenta la productividad y mejora la eficiencia administrativa.

Con este sistema se da énfasis a lo que se logra de-

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

acuerdo con los objetivos. Se hace responsable a todos y cada uno de los miembros de la organización de obtener resultados en su porción de las actividades de la empresa.- Los resultados constituyen el criterio que determina el éxito del miembro de la organización en el análisis humano final de la empresa.

Para poder fijar los objetivos de la empresa se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

- 1.- Los objetivos de una empresa deben apoyar a las metas parciales. Esto ayuda a lograr la unidad de los esfuerzos y la compatibilidad de los objetivos. El énfasis está sobre qué alcanzar, no sobre cómo alcanzarlo; lo primero es el objetivo, lo último los medios para alcanzar dicho objetivo. Desgraciadamente, al considerar los objetivos es un error común definir áreas de actividad en vez de objetivos, como ejemplo está reducir costos, lo cual indica una área de actividad general.
- 2.- Los objetivos deben ser enunciados explícita y claramente; son preferibles cifras específicas capaces de ser medidas en una forma objetiva.

- 3.- Los objetivos deben considerarse como capaces de ser cumplidos por la persona responsable de su satisfacción; deben servir como incentivo para alcanzarlo.

- 4.- Los objetivos deben tener en cuenta los factores ajenos al control de la persona responsable de alcanzarlos. Idealmente se desearía que la persona responsable tuviera un control completo, pero pocas son las cosas que están totalmente bajo control de un individuo; tanto la decisión interna como la externa afectan la realización objetiva.

- 5.- Los objetivos establecidos para cada miembro de la organización deben ser en número limitado; demasiados provocan confusiones y descuidos, y muy pocos permiten el desperdicio y la ineficiencia. Demasiados objetivos además disminuyen la importancia de los que realmente lo son y enfatizan indebidamente a los de menor condición. Está en la naturaleza humana demorar el logro de los objetivos más difíciles y contentarse con cumplir con otros aún cuando sean insignificantes.

- 6.- Los objetivos deben clasificarse según su - - -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

importancia relativa. Esto pone el énfasis necesario sobre los objetivos principales.

7.- Los objetivos deben estar expuestos a una revisión periódica. Siempre tienen lugar cambios en los objetivos, tales como omisiones o adiciones-- y esto a su vez causa la necesidad de hacer modificaciones en los demás objetivos. Los objetivos deben mantenerse válidos de acuerdo a las -- condiciones que lo rodean.

8.- También es muy importante que al fijar los objetivos y asignarlos a la persona responsable de -- su cumplimiento se tome en cuenta su capacidad-- o se le dé la capacitación adecuada.

La capacitación y la comunicación no pueden funcionar en un vacío emocional y psicológico. Los encargados de la capacitación deberán hacer que las actitudes y convicciones estén de acuerdo a las políticas y objetivos de la empresa. Esto a su vez exige que se sepa exactamente cuáles son éstos sin la menor duda por parte de quienes -- contribuirán con su esfuerzo diario a seguirlas y lograrlos. En cierta forma todos los representantes de la dirección deben de ser adiestradores o capacitadores, ya -- que el servir de guía a sus subordinados en su trabajo --

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

diario contribuyen al proceso de aprendizaje que día a día se lleva a cabo en el empleado.

* * *

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES.

Después de haberse desarrollado este trabajo de investigación, se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

La capacitación, independientemente del término que utilicé para designarla significa aprendizaje y la aplicación de lo adquirido por este medio al trabajo diario. Representa un elemento indispensable para el desarrollo de la persona como individuo y como parte integrante de una organización, en este caso, la empresa.

Todo ser humano tiene una natural resistencia al cambio. Siendo la capacitación un medio que propicia el dinamismo, la persona puede sentir cierto recelo hacia la misma, al igual que la dirección de la empresa, que puede pensar que, si todo marcha bien tal como está todo, entonces ¿para qué capacitar a sus empleados y a sus ejecutivos?. En esta interrogante es donde radica la necesidad de conscientizar a los empresarios de la importancia de la capacitación como factor primordial en el desarrollo de su organización.

En el mundo dinámico de la actualidad, la empresa necesita ir a la par de los cambios que se suceden a su - -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

alrededor. El permanecer estática le condenaría a su desaparición, ya que no podría enfrentarse al medio competitivo. Y para asimilar este dinamismo necesita adaptar -- sus recursos tanto materiales como técnicos y sobre todos los humanos al mismo. Para ello, no existe mejor manera de lograrlo que la capacitación.

También es importante que el empresario comprenda -- que la capacitación se debe considerar como una inversión y no como un gasto inútil o como el simple cumplimiento de un mero requisito legal. Si bien es cierto que en pocas ocasiones se obtienen, mediante la capacitación, beneficios económicos inmediatos, a la larga se pueden apreciar frutos. Además, el programa de capacitación no necesariamente tiene que representar un desembolso fuerte -- para ser efectivo. Se puede estructurar de tal manera -- que se obtengan magníficos resultados a un costo módico, -- utilizando diversas técnicas, ayudas de enseñanza complementarias y habilitando capacitadores internos. Para esto, es importante conocer bien los objetivos a lograr, -- previo diagnóstico de la empresa, para que se utilicen -- aquellos medios que sean más adecuados a las necesidades de la misma. Se deben de conocer toda la gama de técnicas de capacitación que existe para que puedan escogerse las que mejor se adapten al caso en particular.

- - -

La capacitación tiene la misma importancia para cualquier nivel: operativo, de supervisión, medio o ejecutivo. Difiere únicamente en el contenido del programa por los objetivos específicos que comprende para cada uno. Todos los miembros de la organización, independientemente de su nivel jerárquico, necesitan de la capacitación para desarrollarse mejor como integrantes de un mismo equipo - que con su trabajo diario, buscan lograr un objetivo común.

Los profesionales de la administración tienen un gran campo de acción en el área de la capacitación, ya que pueden cumplir con su misión de lograr el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos mediante su utilización correcta. Su primera labor en este campo consiste en conscientizar al empresario de su importancia y lograr vencer la resistencia al cambio en los empleados. Su preparación le permite además hacer un diagnóstico de la empresa y en base a sus resultados estructurar programas que se adapten a las necesidades de la misma, utilizando en los mismos las técnicas de enseñanza más adecuadas a la situación y objetivos específicos a lograr.

El Licenciado en Administración de Empresas cumple así con su responsabilidad social al contribuir al desarrollo de los componentes de la organización, que siendo-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

miembros de una sociedad a su vez fomentan el bienestar --
social.

El progreso de una empresa se origina en el óptimo -
aprovechamiento de sus recursos, sobre todo de los huma--
nos, que al desarrollar su potencial, son los que mejor-
contribuyen al logro de los objetivos empresariales. Así
una vez más llegamos a la conclusión de que la capacita--
ción representa la base para lograr un futuro próspero pa
ra la empresa.

BIBLIOGRAFIA.

- ARIAS GALICIA, FERNANDO.: Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México 1976.
- BARBAGELATA, HECTOR HUGO.: La Legislación Mexicana sobre Capacitación y Adiestramiento desde la Perspectiva del Derecho Latinoamericano, Editorial Popular de los Trabajadores, UCECA. México, 1981.
- CHRUDEN, HERBERT J., SHERMAN, ARTHUR W.: Administración de Personal, Compañía Editorial Continental, -- S.A. México, 1971.
- DUNNETTE, MARVIN D., KIRCHNER, WAYNE K.: Psicología Industrial, Editorial Trillas, México, 1972.
- HALLER GILMER., B.VON.: Psicología Industrial, Ediciones Martínez Roca, Barcelona, 1971.
- KILLIAN, RAY A.: Administración de los Recursos Humanos, Editorial Técnica, S.A., México, 1972.
- KOONTZ, HAROLD, O'DONNELL, CYRIL.: Curso de Administración Moderna, Editorial McGraw-Hill, México, 1979.

- REYES PONCE, AGUSTIN.: Administración de Personal,-
Primera Parte, Editorial LIMUSA, México, 1971.

- TERRY, GEORGE R.: Principios de Administración. Compa
ña Editorial Continental, S.A. México, 1971.

- Publicaciones de la Editorial Popular de los Trabaja
dores UCECA.

* * *