

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA**

**ADMINISTRACION DE PERSONAL EN LA MEDIANA Y PEQUEÑA EMPRESA**

**EL PROCESO DE CAPACITACION**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION**

**T E S I N A**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A N :**

**LOPEZ MARQUEZ MA. DOLORES**

**ARMENTA GONZALEZ MINERVA**

**CARBAJAL RAMIREZ ANGELICA**

**FAJARDO OCHOA ANGELICA**

**PAVON OCAMPO FRANCISCO**

**TITULAR DEL SEMINARIO**

**LIC. JOSE MEDINA SORIANO**

**MEXICO, D.F., 1990**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA**

**ADMINISTRACION DE PERSONAL EN LA MEDIANA Y PEQUEÑA EMPRESA**

**EL PROCESO DE CAPACITACION**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION**

**MEXICO, D.F. 1990**

# I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA - OBJETO DE LA INVESTIGACION	
1.- Planteamiento del problema	4
2.- Antecedentes del estudio	7
3.- Determinación del problema	10
4.- Justificación del estudio	12
CAPITULO II	17
ANTECEDENTES TEORICOS DE LA ADMINISTRACION	
1.- Definición de conceptos	19
2.- Teorías administrativas	20
3.- Proceso administrativo	25
CAPITULO III	34
LA ADMINISTRACION DE PERSONAL EN LA MEDIANA Y PEQUEÑA EMPRESA, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	
1.- Antecedentes de la capacitación	36
2.- Marco legal de la capacitación	39
3.- Proceso de capacitación	41
A) Planeación	42
B) Motivación	52
C) Realización	56
D) Control	57
E) Evaluación	58
4.- Tipos de capacitación	60

CAPITULO IV	65
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	
1.- Formulación de hipótesis	65
2.- Determinación de variables	66
3.- Procedimiento general	67
A) Diseño de la muestra y tipo de muestreo	67
B) Análisis documental	68
C) Diseño del instrumento para recopilar la información	68
D) Investigación de campo	71
4.- Procesamiento de datos	71
5.- Análisis e interpretación de los resultados	73
A) Comentarios y observaciones sobre las respuestas del cuestionario	97
6.- Comprobación de hipótesis	100
CONCLUSIONES	105
SUGERENCIAS	107
ANEXOS	110
BIBLIOGRAFIA	125

## INTRODUCCION

Actualmente en nuestro país, la mediana y pequeña empresa se enfrenta a una serie de problemas económicos, políticos y sociales entre otros, debido a que no cuenta con una adecuada Administración de Recursos Humanos, que de manera integral apoyen el sistema productivo, siendo el hombre el que fundamenta y acciona el aparato empresarial, ya que viene a constituir el factor de influencia determinante en el desarrollo, evolución y destino de la misma empresa. Esto se reafirma categóricamente al conceptualizar al hombre como el recurso más valioso dentro de la organización.

La presente investigación se refiere a la Administración de Recursos Humanos en la Mediana y Pequeña Empresa, haciendo hincapié en la capacitación como una de las técnicas más importantes dentro de la etapa de integración del proceso administrativo. La capacitación es uno de los puntos claves para el desarrollo de toda empresa, sin embargo, tendrá que salir del contexto de las "buenas intenciones" y colocarla en el ámbito económico como uno de los problemas a que se enfrenta la mediana y pequeña empresa.

A la capacitación hay que visualizarla como un medio para lograr un fin, siendo éste el obtener una organización eficiente y productiva en el futuro desarrollo de la mediana y pequeña empresa. Esta constituye una función educativa extra escolar mediante la cual los trabajadores de la organización productiva, en todos los niveles, incrementan sus habilidades, conocimientos y destrezas logrando un desarrollo de aptitudes que los impulsa técnica y profesionalmente a mejorar la calidad del trabajo y a un mejor desempeño.

Por lo tanto, es necesario contar con recursos metodológicos y efectivos que sean verdaderamente útiles para lograr satisfacer las necesidades de capacitación existentes a fin de minimizar y diferenciar entre "estándares" de ejecución de un puesto y el desempeño real de un trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades y actitudes.

El área medular de la modernización de la mediana y pequeña empresa es y será lo referente al "Desarrollo de los Recursos Humanos", por lo que es necesario establecer un proceso de capacitación permanente, en el cual se definan planes

y programas, actualicen manuales, acondicionen centros de aprendizaje, establezcan políticas modernas y equipos de control que orienten a los partícipes a un mejor aprovechamiento técnico y manual de los recursos, esto permitirá un mejor desempeño del personal en sus actividades.

Por lo anterior, la investigación tiene como finalidad comprobar un planteamiento hipotético, el cual propone el mejor desempeño del personal a través de un proceso eficiente de capacitación, verificado en la realidad por medio de técnicas, tales como: análisis documental e investigación de campo, con las cuales se pretende validar dicha hipótesis; apoyando su contenido en las teorías administrativas, a fin de tener un panorama más amplio de sus aportaciones y relación con la investigación a desarrollar. El contenido del presente trabajo se integra de la siguiente forma:

En el primer capítulo se describe el planteamiento del problema, antecedentes teóricos, determinación del problema y justificación del estudio.

El capítulo dos, rescata los aspectos más importantes de las teorías administrativas y del proceso administrativo. Se hace hincapié en la Escuela de las Relaciones Humanas, así como en la etapa de integración.

En el capítulo tres se definen los antecedentes teórico-empíricos de la capacitación, concepto, régimen jurídico, fases del proceso de capacitación y los diferentes tipos de capacitación.

La metodología de la investigación y el procedimiento para llevar a cabo la selección de empresas a las que se encuestó se describen en el capítulo cuatro, así como los indicadores que se utilizaron como parámetros para llegar a la comprobación de la hipótesis; se detalla además, el método, las técnicas e instrumentos utilizados para realizar el proceso de análisis y la tabulación e interpretación de los resultados.

Finalmente las conclusiones y sugerencias, hacen énfasis en los resultados obtenidos derivados del análisis de la problemática, así como en la propuesta que se formula para mejorar el desempeño del personal en la mediana y pequeña empresa.

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **OBJETO DE LA INVESTIGACION**

- 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**
- 2. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**
- 3. DETERMINACION DEL PROBLEMA**
- 4. JUSTIFICACION DEL ESTUDIO**

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La época actual se presenta llena de retos y dificultades que exigen a las empresas constante superación y la optimización de todos sus recursos. Esta exigencia se agudiza en las medianas y pequeñas empresas que se enfrentan a dos alternativas: La desaparición o la superación de sus carencias mediante la modificación no sólo de maquinaria y equipo sino también de técnicas administrativas que les permitan ser más productivas, como la capacitación de personal.

Es importante tomar en cuenta los objetivos de la Administración de Recursos Humanos, que deben ser congruentes con el propósito fundamental de la empresa; que es el de ofrecer un bien o servicio, y obtener con ello un beneficio o ganancia Sin embargo, muchas veces las empresas descuidan aspectos que son determinantes para el cumplimiento de las metas como son: el empleo eficiente de los recursos humanos, establecer y mantener relaciones de trabajo, fomentar el desarrollo individual y motivar al personal.

"Con el transcurso de los años, los programas educativos y de capacitación, esencialmente los de carácter técnico han tenido que experimentar las reformas necesarias para adecuar e identificar dos procesos íntimamente relacionados: la reformatión escolar y la vida productiva (...)." (1)

El énfasis puesto en el sistema educativo nacional reside en que en él, se genera la mayor corriente de recursos humanos requeridos, con determinados niveles de calificación.

"Entonces la labor de capacitación que está relacionada directamente con la productividad y eficiencia de la planta fabril, específicamente de pequeñas y medianas empresas tiene varias etapas, que van desde la presentación de los centros del sistema educativo, hasta la adquirida durante el mismo proceso de producción dentro del establecimiento, los cuales dirigen los esfuerzos para calificar y hacer más diestro al personal." (2)

En México, es notoria la carencia del llamado "espíritu empresarial", como rasgo esencial de la actividad industrial. A ello se suman ciertas prácticas en torno a la productividad, que son facilitadas por las mismas condiciones internas del país.

"Si a la carencia de una conducta empresarial y administrativa caracterizada por la necesidad de emprender nuevos y mayores

retos nacionales, se le suma la escasez de aptitudes económicas y técnicas, puede interpretarse la condición de una buena parte de la planta productiva del sector industrial nacional. Las deficiencias en este sentido se reflejan en imprevisiones de mercado, la programación y organización de la producción, los proyectos, la selección de tecnologías, la asignación de recursos y aperturas de nuevos campos manufactureros, entre otros." (3)

"(...) algo parecido sucede a nivel técnico no sólo de México, sino de toda América Latina en este renglón es la de una escasez tradicional de recursos humanos de esta categoría." (4)

"(...) Sin embargo, la problemática tiene causas más profundas, que no han podido ser resueltas por completo con las medidas adoptadas, a saber; creación de centros especializados, sistemas de becas para estudiar en el extranjero, capacitación directa en las empresas, entre otras (...)." (5)

En realidad la solución parece girar en torno a la necesidad de incorporar a los planes de estudio en general, los elementos de la ciencia y tecnología, como una forma de establecer todo un proceso de adquisición de conocimientos cuyos resultados sean la estructuración de una cultura productiva, con efectos en el conjunto de la población y para elevar el nivel de productividad de la empresa, es necesario procurar la optimización de la gestión y dirección de la misma.

"Análisis practicados en las medianas y pequeñas empresas establecidas en el interior del país, han determinado que la gestión y dirección de estas empresas adolecen de serias deficiencias que limitan su desarrollo, debido principalmente a la insuficiente capacitación de los directivos responsables." (6)

"En la mayoría de las medianas y pequeñas empresas el patrón o el encargado de la empresa atiende, dentro de sus posibilidades, el cúmulo de obligaciones que impone la Ley, y se auxilia en ocasiones de pequeños despachos. Muchas de esas personas carecen de una adecuada formación en administración y dirección de empresas y desgraciadamente, a veces poseen un nivel de escolaridad bajo. Son ellos -patrones o encargados- quienes realizan por completo las funciones de administración de personal y en muchos casos son también los propios supervisores. En cuanto a la distribución del trabajo, es común que cada puesto esté ocupado por pocos trabajadores, usualmente uno o dos, y que la delimitación de funciones y responsabilidades sea poco clara." (7)

Resulta común que en las pequeñas y medianas empresas no exista área alguna encargada de la capacitación y las posibilidades de cumplir con las obligaciones legales, son mínimas.

"La realidad de la mediana y pequeña empresa indica que en la gran mayoría de los casos, un sólo individuo o un grupo pequeño y cerrado , es el que desarrolla las funciones básicas de

planeación, dirección y supervisión, en algunos de los casos incluso de producción. Lógicamente, esto causa que no se otorgue la atención debida a cada una de las etapas; es normalmente la evaluación y retroalimentación del proceso para encausar y reordenar a través de la planeación y dirección, lo que más se descuida, ya que la producción tiene que seguir adelante, aunque sea con deficiencias y pérdidas." (8)

Es patente la falta de tiempo y recursos del empresario para adquirir una adecuada capacitación en gestión administrativa.

"En la actualidad, la producción de bienes y servicios exige de más conocimientos y mejores habilidades, tanto de quienes dirigen y administran los procesos productivos, como de quienes operan la maquinaria y los equipos. Solo mediante la capacitación y el adiestramiento a todos los niveles, se podrán transformar sin desperdicio alguno los recursos naturales en riquezas; y estás en más y mejores fuentes de trabajo y bienestar para la comunidad." (9)

"Las empresas mexicanas enfrentan problemas de administración de tiempo, manejo de rotación de suministros, y una adecuada relación de costos de insumos y su incidencia en el producto total; sobre todo ahora que existe tanta variación en los precios. Sin embargo, cuando se descubre un nuevo proceso productivo, se definen una serie de elementos necesarios para una buena administración, como son metodología, máquinas, materiales, herramientas y operarios; y sin darnos cuenta hemos puesto al hombre en el más bajo nivel de importancia de los elementos necesarios.

Se ha olvidado que el factor más importante es el humano, el trabajador no es llamado en ningún momento a aportar su creatividad, al contrario se exige que no piense otros pensarán por él. Sólo se le pide esfuerzo físico, se desprecia así el mayor valor humano: la inteligencia, su capacidad de pensar y aportar ideas propias." (10)

Cuando una sociedad cuenta con personal capacitado y motivado, su libertad se amplía, pues tiene mayores alternativas para encaminar sus esfuerzos hacia el desarrollo.

"Pero la capacitación en muchas empresas mexicanas está mal entendida, pues la reducen al simple adiestramiento. La capacitación, en cambio, es una alternativa de desarrollo tanto individual como colectivo, un proceso sistemático, por medio del cual se trata de modificar conocimientos, habilidades y aptitudes en los individuos, con el objeto de obtener una mejor preparación para resolver problemas de trabajo.

Además, no basta proporcionar capacitación, es primordial motivar con anterioridad a las personas que serán capacitadas. Es necesario que la deficiencia en las habilidades humanas sean superadas mediante un esfuerzo conjunto entre educando y educador, presentándose oportunidades alternas al directivo y al trabajador: al directivo, la de lograr, por medio de la capacitación,

que su personal se integre a los objetivos de la organización, incrementando la productividad y al trabajador, poder desarrollar sus habilidades, escalar posiciones y realizarse mediante un sentido de logro y superación.

La capacitación constituye un factor de progreso y representa el medio más eficaz para adaptarse a los cambios que genera la realidad social. El trabajo eficiente se logra cuando hay una integración, entre trabajador y organización, cuando éste se siente parte y conoce el qué y por qué de las situaciones, y ayuda a determinar con precisión el cuándo y el cómo." (11)

Para la implementación de maquinaria y equipo nuevo es necesario capacitar a las personas que lo manejarán. En muchas ocasiones se realizan inversiones cuantiosas en instalaciones y equipo y no se capacita adecuadamente al personal, esto trae como consecuencia grandes incrementos en los costos y desperdicio de recursos.

La respuesta a esto, debe desembocar en planes de capacitación no sólo diseñados en forma congruente, además, aplicables a la situación real de trabajo.

## **2. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

### **El proceso de industrialización y el desarrollo de la mediana y pequeña empresa.**

Los orígenes del proceso de industrialización en México se remontan a las décadas de los años treinta y cuarenta, con el entrelazamiento de tres hechos históricos decisivos: el crack económico de 1929, el inicio de la segunda guerra mundial y el ascenso de Lázaro Cárdenas a la presidencia de México.

En el plano internacional, la precipitación de la crisis de 1929 implicó una drástica caída de los precios y el volumen de las exportaciones primarias de México y en general de los países en desarrollo; en el mismo plano, el comienzo de la segunda guerra mundial condujo a la suspensión de las exportaciones manufactureras de los países industrializados y a la consiguiente escasez de estos productos en los mercados internacionales -de los cuales provenía el

grueso de nuestras importaciones- que propició condiciones favorables para la venta de mercancías nacionales en el exterior; por tanto, la demanda externa e interna de manufacturas creó un marco adecuado para el arranque de la industrialización nacional.

Dentro del contexto interno, resulta trascendental el arribo al poder de Lázaro Cárdenas y su proyecto nacionalista, del que destacaron la Ley de Industrias Nuevas y Necesarias decretada en 1939; la exportación del petróleo; la reafirmación del Banco de México como árbitro de la política crediticia; el aumento del gasto público para la construcción de obras de infraestructura, la puesta en marcha de la reforma agraria que jugó un importante papel en el ensanchamiento y consolidación del mercado interno.

De esta manera, la conjugación de estos factores internos y externos, determinó el abandono del modelo de desarrollo "hacia afuera" basado en la creación de enclaves exportadores, por el desarrollo "hacia adentro", que se fundamentaba en la sustitución de importaciones industriales y en la expansión del mercado interno.

Bajo esta perspectiva, el desarrollo de la mediana y pequeña empresa ha desempeñado un papel fundamental en el avance del proceso de industrialización de nuestro país, sobre todo en lo que concierne a sus inicios; es decir, a la década de los cuarenta. En efecto, el nuevo modelo de desarrollo "hacia adentro" se apoyó básicamente en la creación y proliferación de pequeñas y medianas empresas fabriles, principalmente en aquellas actividades que requerían poco monto de inversión y tecnología simple, con utilización intensiva de mano de obra. Este fue el caso de los alimentos procesados, las prendas de vestir, los muebles de madera, el calzado y el cuero; entre otras ramas manufactureras fabricantes de bienes de consumo no durable e intermedios en los que se basó inicialmente el proceso industrial de México.

Sin embargo, conforme el proceso de industrialización se extendía hacia la producción de bienes más complejos y se desarrollaban -a partir de la década de los sesentas- nuevas ramas fabriles, como la producción de bienes durables y de capital que requerían considerables volúmenes de inversión, el paso del desarrollo económico se transfirió al crecimiento de la gran industria.

En 1957 la gran industria contemplaba aproximadamente al 59% de la producción industrial del país; es decir, el progreso de industrialización substitutiva precisó la instalación de grandes plantas en todos los sectores manufactureros, misma que sólo pudo verificarse en los de uso intermedio, de consumo duradero y de capital, pues eran los que contaban con capacidad financiera y acceso a créditos bancarios.

Por ello, la presencia de la mediana y pequeña empresa industrial continúa siendo primordial dentro del desarrollo económico de México, pues de acuerdo a datos del décimo censo industrial, representa el 99% del total de establecimientos industriales del país, genera más del 42% de la producción total, contribuye con el 40% del valor agregado y ocupa alrededor del 55% de la mano de obra fabril del país, tal como se aprecia en el siguiente cuadro:

TIPO Y NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS	PERSONAL OCUPADO	PRODUCCION	VALOR AGREGADO
<b>INDUSTRIAS</b>			
PEQUEÑAS 97.4	54.5	23.5	22.5
MEDIANAS 1.6	10.0	19.0	18.0
GRANDES 1.0	35.4	57.4	59.4

FUENTE: Elaborado por la Gerencia de Estudios de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), con cifras del décimo censo industrial 1976. Incluye industria extractiva. Estos datos fueron obtenidos aplicando los criterios de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), contenidos en los lineamientos generales para el desarrollo del programa integral de pequeñas y medianas empresas, que consideran a todas las empresas hasta con 250 trabajadores.

Por otra parte, a partir de la década de los ochentas se vigorizaron los esfuerzos para sistematizar a escala nacional, las acciones orientadas al mejoramiento de la productividad.

El incremento de la productividad, es una de las alternativas que el país tiene para enfrentar la crisis tanto económica como social, en que se encuentran las medianas y pequeñas empresas.

Para lograr este objetivo, se han venido instrumentando en los últimos años importantes técnicas específicas para la producción de nuevas herramientas

industriales, adaptando modernas estructuras organizativas y administrativas. Es necesario tener en cuenta que el solo hecho de utilizar una herramienta determinada no garantiza por sí sola, una mayor productividad. El éxito depende del estudio cuidadoso del proceso productivo, así como de la disposición de los empresarios para invertir nuevos capitales, pero sobre todo motivar y capacitar a su personal para el logro de los objetivos.

Para el análisis de la investigación, resulta importante hacer énfasis en la capacitación, puesto que los cambios son constantes, tanto tecnológicos como administrativos requiriendo de mejores técnicas y habilidades para lograr el objetivo de cualquier organización, además, es indispensable contar con un proceso que aplicado de manera eficiente en las pequeñas y medianas empresas de como resultado un mejor desempeño del personal.

### **3. DETERMINACION DEL PROBLEMA**

En general a través del análisis realizado, con respecto a la administración de personal, se consideraron varios factores que relacionados entre sí son los problemas a los que se enfrenta la mediana y pequeñas empresas. Entre los principales se encuentran:

1. Limitaciones económicas en su desarrollo
2. Escasez de recursos humanos capacitados para asumir responsabilidades
3. Carencia de espíritu empresarial (conducta administrativa)
4. Escasez de aptitudes técnicas
5. Problema de administración de tiempo y manejo de rotación de suministros.
6. Escasa atención a la planeación, dirección, supervisión y en algunos casos a la producción.

La estrecha interrelación de todos estos problemas detectados constituye un grave obstáculo para el desarrollo de las empresas en nuestro país.

Lo anterior está relacionado con expectativas, temores y valores de los trabajadores, supervisores, directivos y personal que participan en la organización. Para ello es necesario implementar un proceso de capacitación integral e intensivo, que sea eminentemente humano que exija cooperación y compromiso de todos los involucrados en él, dado que busca generar o modificar el comportamiento del personal.

Las tendencias económicas del mercado, los productos, políticas, organizaciones, estructura, crecimiento del sistema cliente, los cambios científicos y tecnológicos, propician nuevos problemas. Por tal situación, las actividades de capacitación no podrán lograr una real contribución a menos que se tome en cuenta las necesidades reales tanto inmediatas como a largo plazo.

La vida de una organización, es una convivencia metódica, reglamentada, sujeta a planes y sistemas, a procedimientos rigurosos y exactos. Los hombres que dirigen el desarrollo de las actividades dentro de ésta, necesitan una formación especial, un conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, costumbres, actitudes, formas de vida, etc., sin las cuales la organización no funciona.

Por otro lado, el ingreso de México al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), trae consigo muchas repercusiones para la pequeña y mediana empresa, ya que éstas tendrán que competir en el mercado nacional con empresas internacionales y, por tanto, la implementación de nuevos procesos y sistemas de trabajo, hacen necesario que las organizaciones cuenten con personal calificado capaz de desempeñar mejor sus actividades. De lo contrario, podrán desaparecer y el mercado de trabajo se verá afectado repercutiendo en la economía nacional, así como en el modo de vida de los mexicanos. En este contexto, surgen las siguientes interrogantes en relación al objeto de la investigación.

- ¿Qué importancia le dan las medianas y pequeñas empresas a la capacitación?
- ¿Existe capacitación dentro de la mediana y pequeña empresa?
- ¿Cuál es el impacto económico que tiene el proceso de capacitación en la organización?
- ¿Qué factores influyen en los costos de los programas de capacitación?
- ¿Qué resultados se obtienen a través del proceso de capacitación?

Tomando en cuenta las interrogantes antes mencionadas, se procede a justificar la problemática objeto de estudio, cuyo contenido aporta los elementos esenciales para definir la investigación.

#### **4. JUSTIFICACION DEL ESTUDIO**

Dentro del marco de la política nacional de desarrollo, se destaca la importancia de la pequeña y mediana empresa. Es en este contexto que el Gobierno Federal ha puesto en marcha un conjunto de acciones con el propósito de impulsar a este tipo de empresas, en los aspectos particulares de capacitación. Así, a partir de 1984 se inició la operación de un programa nacional en esta materia, que integra la participación de los sectores público, privado y social.

El programa nacional de capacitación considera la realización de acciones de capacitación para el trabajo; de acciones para vigilar el cumplimiento de las obligaciones legales que deben cumplir las empresas en materia de capacitación; de acciones dirigidas a desarrollar una tecnología para elevar la calidad de la capacitación; de acciones de análisis y adaptación a las características reales de nuestro país, de instrumentos para medir, diagnosticar e incrementar la productividad de las empresas, y finalmente, de acciones de promoción y concertación con los sectores sociales para fortalecer la capacitación de los trabajadores y la productividad laboral.

En lo que se refiere a la capacitación para el trabajo, se ha logrado que alrededor de un millón cuatrocientos mil personas hayan recibido capacitación en diversas especialidades que les permite incorporarse a los mercados de trabajo. A esto han contribuido fundamentalmente la Secretaría de Educación Pública, en primer término y el Instituto Mexicano del Seguro Social, a través de sus aproximadamente 850 planteles, ubicados a lo largo del territorio nacional.

Por lo que se refiere a las acciones para apoyar el cumplimiento legal de las empresas, se ha enfatizado el apoyo a las empresas medianas y pequeñas, a través de la simplificación de los trámites y requerimientos para constituir

comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, para formular los planes y programas correspondientes y para otorgar las constancias que acrediten las habilidades laborales de los trabajadores.

Entre los beneficios principales que se derivan de la operación de sistemas generales, podemos mencionar la elevación de la calidad del proceso capacitador, la promoción permanente para el desarrollo de nuevas tecnologías, la implantación de un esquema práctico y sencillo para organizar la capacitación, la reducción de costos, así como la atención personalizada a las necesidades de cada trabajador de la empresa.

Por lo anterior, este tipo de capacitación representa una posibilidad interesante para la pequeña y mediana empresa, en esta época de enormes retos para sobrevivir ante la competencia doméstica e internacional, tomando en cuenta las recientes modificaciones arancelarias, que representan un verdadero cambio estructural promovido por el ejecutivo federal en la anterior administración.

A fin con los objetivos y la política de una organización, se tienen que contemplar las metas que a mediano y largo plazo debe alcanzar la empresa, a través de la capacitación dentro de los actuales conceptos de liderazgo, equipo y de labor individual.

Dichas metas son:

- 1.- Desarrollar un comportamiento individual;
- 2.- Desarrollar una integración de equipo; es decir, un comportamiento de grupo.

"El comportamiento individual, se debe entender como el grado de integración y compromiso que adquiere la persona ante su puesto, a través de un programa formativo permanente." (12)

"El comportamiento de grupo, como la integración y madurez que adquiere un equipo de trabajo para alcanzar los objetivos de su unidad y los de su organización." (13)

Se debe hacer especial hincapié a la importante y responsable participación de los jefes de línea, es decir, de los responsables de las diferentes unidades dentro de una organización.

Es necesario considerar que cada jefe de línea es administrador de personal y por lo tanto responsable directo de la formación de sus subordinados. Claro está que debe establecer un diálogo franco y continuo entre los jefes de línea y la unidad asesora de capacitación, debiendo marcar un especial liderazgo en este aspecto, los altos niveles dentro de la jerarquía de la organización.

En síntesis, los jefes de línea y la unidad de capacitación comparten la responsabilidad de decisión respecto a los cursos que se lleven a cabo en la organización.

Hay que recordar la triple concepción: adiestramiento, capacitación y desarrollo. A continuación, se propone una escala, que aunque semejante y basada en la triple concepción, tiene otro enfoque y sirve como base para el contenido de los diferentes programas de educación.

- "1. Conocimientos elementales acerca de la empresa, especialmente los que propician una completa y efectiva inducción.
2. Conocimientos y habilidades elementales para el puesto que se desempeña.
3. Conocimientos de complementación profesional para el mejor desempeño del puesto.
4. Materias culturales y conocimientos universales, como orientaciones para mejores y más maduras actitudes de la persona." (14)

No es posible incluir aquí una relación completa de temas o materias que deben impartirse, ya que la gama es muy variada y las necesidades específicas de cada empresa son diferentes. Sin embargo, como orientación se mencionan algunos temas que no deben ignorarse:

**A nivel elemental**

- Conocimientos de inducción en la empresa
- Relaciones humanas
- Elementos de Administración
- Comunicación
- Organización del trabajo
- Trabajo en equipo

**A nivel de capacitación y desarrollo**

- Administración general
- Administración de personal
- Contabilidad
- Finanzas
- Mercadotecnia
- Toma de decisiones
- Sociología de la empresa
- Motivación
- Comunicación

**EDUCACION  
Y  
ENTRENAMIENTO**

### **ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION**

Conocimiento técnico-elemental  
Entrenamiento ocupacional  
Objetivo:  
Brindar información básica sobre la empresa y el puesto, conocimiento de los sistemas y procedimientos de trabajo.  
Objetivo de las unidades de trabajo para su eficaz desempeño.

### **COMPLEMENTACION PROFESIONAL**

Formación, capacitación y desarrollo integral.  
Desarrollo de la personalidad  
Cambio de actitudes  
Objetivo:  
Proporcionar al colaborador la instrucción y cultura técnico-profesional que le permita perfeccionar sus conocimientos habilidades, actitudes y personalidad."  
(15)

## NÓTAS

- (1) "Capacitación una prioridad para el desarrollo", **Pequeña y Mediana Industria**, México, 1988, p. 8.
- (2) Ibid., p. 9.
- (3) Ibid., p. 9.
- (4) Ibid., p. 10.
- (5) Ibid., p. 11.
- (6) "Aumentemos Nuestra Eficiencia", **Pequeña y Mediana Industria**, México, 1988, p. 35.
- (7) "Se Invierte o se Desperdicia en Capacitación", **Expansión**, México, 1987, p. 184.
- (8) "Aumentemos Nuestra Eficiencia", **Op. Cit.**, p. 36.
- (9) "No Hay Productividad Sin Motivación", **Expansión**, México, 1988, p. 190.
- (10) Ibid., p. 191.
- (11) Ibid., p. 193.
- (12) Siliceo, Alfonso. **Capacitación y Desarrollo de Personal**, p. 31.
- (13) Ibid., p. 42.
- (14) Ibid.
- (15) Ibid., p. 43.

## **CAPITULO II**

### **ANTECEDENTES TEORICOS DE LA ADMINISTRACION**

- 1. DEFINICION DE CONCEPTOS**
- 2. TEORIAS ADMINISTRATIVAS**
- 3. PROCESO ADMINISTRATIVO**

## ANTECEDENTES TEORICOS DE LA ADMINISTRACION

La administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de esfuerzos individuales. Desde que las personas empezaron a formar grupos para lograr metas que no podían lograr como individuos. La tarea de los administradores ha crecido en importancia a medida que se confía cada vez más en el esfuerzo grupal y que muchos grupos organizados han aumentado de tamaño.

El surgimiento de la administración está estrechamente vinculado con la Revolución Industrial, pues ésta produjo cambios radicales en la vida de todos los trabajadores, puesto que la sociedad de la época cambia de una base agrícola a una de tipo industrial y desde luego, esto generó problemas en la administración de las empresas.

El propósito de este capítulo, es rescatar los aspectos más importantes de las teorías y del proceso administrativo, que manifiestan una preocupación relevante por los recursos humanos, definiendo previamente los diferentes conceptos de administración.

De las teorías administrativas se hace hincapié en la Escuela de las Relaciones Humanas, ya que es en ésta donde surgen nuevas técnicas y métodos administrativos enfocados al comportamiento humano dentro de las organizaciones. Con las investigaciones que se llevaron a cabo dentro del enfoque humanístico, resalta la existencia de ciertas necesidades humanas fundamentales, que motivan el comportamiento del individuo. En la medida que éstas se satisfacen el individuo tiende a desarrollar sus habilidades y aptitudes, en beneficio tanto de él como de la organización.

En cuanto al proceso administrativo, todas las etapas que lo integran (planeación, organización, integración, dirección, control y coordinación), están dirigidas para lograr un mejor funcionamiento en las empresas.

Para fines de la investigación objeto de estudio, se hace énfasis en la etapa de integración de personal, ya que gira en torno a la administración de recursos humanos, concretamente en el proceso de capacitación.

Lo anterior, es con el propósito de establecer un panorama que en diferente tiempo y espacio propiciaron el desarrollo de la administración.

## 1. DEFINICION DE CONCEPTOS

Para llegar a comprender los conceptos que se expondrán a continuación, es preciso partir desde las raíces que originan el significado de la palabra administración, es decir, del significado etimológico el cual es el siguiente:

"Administración se deriva del prefijo "AD" que significa "HACIA" y de "MINISTRATIO" que se deriva a su vez de "MINISTER", el cual es un vocablo compuesto de "MINUS", comparativo de inferioridad y del subfijo "TER" que sirve como término de comparación; "MINISTER" expresa precisamente subordinación u obediencia, lo cual se puede traducir como el que realiza una función bajo el mando de otro, por tal motivo servicio y subordinación serán los principales elementos que se aprecian en esta definición." (1)

La administración se ha llevado a cabo desde épocas muy remotas cuando hombre tuvo la necesidad de agruparse en sociedades, ya que no podía alcanzar sus fines por sí solo, esta unión se realizó en una forma sistemática y coordinada, usando sus medios para lograr un bien común para la sociedad, pero es hasta principios de este siglo cuando aparece la teoría administrativa, anteriormente los negocios e instituciones que existían eran demasiado pequeñas y utilizaban tan sólo su sentido común para administrarlos, así como la observación y supervisión directa.

Con el impulso de la revolución industrial y la implantación cada vez más frecuente de nueva tecnología, se propició el crecimiento en número y complejidad de las empresas, así como el desarrollo de las mismas, pero a su vez este crecimiento trajo consigo problemas de tipo laboral como el trabajo rutinario y en general el descontento por parte de los trabajadores, debido a las malas condiciones laborales existentes, es en este momento cuando surge la teoría administrativa de una forma natural y necesaria para hacer frente a la problemática por la que se atravesaba tratando de conciliar los conflictos entre los empresarios y los trabajadores, y en general, buscando el bienestar de la sociedad.

"Dentro de la teoría administrativa se desarrollaron una variedad de enfoques para el análisis administrativo, una gran cantidad de investigaciones y diferentes opiniones que han originado gran confusión respecto a qué es administración, qué debe entenderse por teoría y ciencia administrativa y cómo deben analizarse los hechos y fenómenos administrativos." (2)

El objeto de la administración como "proceso, grupo u organismo social" tiene como finalidad lograr un propósito de forma eficiente, resaltando los aspectos de coordinación como esencia administrativa. Por tanto la administración, es una técnica encaminada a lograr resultados eficientes mediante la coordinación de las personas y cosas que conforman una organización.

La administración a su vez se divide en dos ramas que son: administración pública y privada, las dos aparentemente se diferencian de una forma sencilla por su carácter, pero en realidad tienen que aplicarse reglas diversas para distinguir ambas. La más sencilla es la que dice que será de orden público la administración, cuando mira al bienestar de la sociedad y será de orden privado cuando atiende a la utilidad particular, es decir, que la administración será pública o privada dependiendo de su carácter para lograr un beneficio social o particular.

## **2. TEORIAS ADMINISTRATIVAS**

El desarrollo industrial en sus inicios, hizo que muchos teóricos se dieran a conocer, para dar una explicación lo más acertada posible, en cuanto a este movimiento, que se estaba llevando a cabo en el siglo pasado.

Entre los principales teóricos del enfoque clásico de la administración se encuentran: Charles Babbage, Henry Robinson Townw, Frederick Taylor, los esposos Frank Bunker, Gilbreth y Henry Gantt, todos ellos hicieron importantes aportaciones a la administración.

Frederick Taylor, al comenzar el siglo XX encabezó en Estados Unidos el movimiento de la administración científica, que tenía como fin primordial buscar y encontrar la máxima eficiencia dentro de las empresas sin darle la debida importancia a los recursos humanos.

Por su parte, la escuela de las Relaciones Humanas se enfocó principalmente en los siguientes aspectos: selección científica de individuos, mejores métodos de trabajo, estudios de accidentes y de la fatiga. Resalta la importancia que tiene el humano-relacionismo para la buena dirección de las empresas y promueve una serie de acciones prácticas como son: incremento de la autoestima, control de grupos informales, utilización de técnicas de liderazgo, circulación de boletines internos, entre otras. Destacándose entre los principales exponentes Mary Parker y el grupo constituido por Elton Mayo y Roethlisberger entre otros, que dan realce al comportamiento de grupos sociales.

La teoría conductista, más que basarse en el comportamiento humano psicológico, se refiere al comportamiento organizacional del individuo para asegurar principios que determinen un adecuado funcionamiento en las organizaciones. Teoría que se considera como la continuación del enfoque relacionista por oponerse a la clásica y que por lo tanto merece nuestra atención de acuerdo al objeto de estudio.

El enfoque sistémico, el cual se basa en la interdependencia recíproca con todas las disciplinas y de la necesidad de una integración como sistema, representa de forma comprensiva y objetiva el medio en el que tiene lugar la toma de decisiones, ya que ésta se facilitará si se cuenta con una descripción concreta y objetiva del sistema dentro del cual se encuentra inmersa.

A continuación se presentará el Enfoque de las Relaciones Humanas, en el cual se abordan los aspectos más significativos y relevantes en cuanto a administración de recursos humanos.

Cabe señalar la importancia de este enfoque, ya que el tema de estudio se refiere a la Administración de Recursos Humanos y de alguna manera se relacionan entre sí.

## **ENFOQUE DE LAS RELACIONES HUMANAS**

Dentro del Enfoque Humanístico de la Administración se encuentra la Teoría de las Relaciones Humanas, pero también se consideró interesante conocer algunos desarrollos teóricos que lo preceden, para lo cual se describe en forma breve las propuestas de Mary Parker y Hugo Mustenberg como antecedentes. Hacia la primera década del siglo XX surge la psicología industrial preocupada por: a) Análisis del trabajo, b) Adaptación del trabajador al trabajo y c) Adaptación del trabajo al trabajador,

Dichos autores consideran dos factores principales dentro de la organización los cuales son: humano y material. En esta etapa se distingue el aspecto productivo humano. Su objetivo, es la selección científica de individuos y mejores métodos de trabajo; adaptados a una buena producción, fisiología del trabajo y estudio de accidentes y de la fatiga.

La profesión del individuo es considerada como el mejor medio que dispone, para obtener el máximo rendimiento de sus capacidades e intereses.

Los psicólogos preocupados por la productividad investigaron:

"Como determinar si un individuo trabajó con eficiencia plena, en que medida se ve afectado su rendimiento por la temperatura, iluminación, humedad, ruidos y además, cuales son los efectos del aburrimiento producido por una rutina inflexible." (3)

Mary Parker nos define los principios generales de la administración aplicables a cualquier organización.

- "1.- La psicología administrativa se debe utilizar para reconciliar a los individuos con la organización de actividades.
- 2.- Crear un clima de auténtica comunidad de intereses.
- 3.- Liderazgo basado más en el grupo que en las características individuales del líder." (4)

Su pensamiento se resume en la penetración de la autoridad como factor humano en contra de la superioridad (jefes), control sobre hechos más que sobre personas. Además, es la primera en proponer el procedimiento de la anticipación de conflictos, dado que si todos los individuos de la organización coinciden en sus intereses, los conflictos no deberían existir.

Otro precursor del enfoque humanístico es Hugo Mustenberg, este psicólogo introduce el estudio del comportamiento humano en las organizaciones; formado en la concepción experimentalista tradicional, en donde propone un objetivo específico:

"La satisfacción de los individuos; la psicología debe ser aplicada científicamente a pesar de la mala percepción de los obreros en cuanto a que no contribuye a su bienestar." (5)

La Teoría de las Relaciones Humanas surge en Estados Unidos de América, su inicio fue a partir de los estudios de Hawthorne, para determinar la relación entre productividad e iluminación del local de trabajo.

La expresión "relaciones humanas" ha sido utilizada por las ciencias sociales de diversa forma. Pero la versión que nos interesa es referente a los estudios que examinan teóricamente el comportamiento humano dentro de las organizaciones.

Dicha teoría amplió el enfoque de la unidad hombre-máquina, abarcó las relaciones entre las personas dentro de la organización.

Por otra parte, la preocupación de Elton Mayo se sintetiza en el afán de asegurar la colaboración de los conglomerados humanos, en la industria de producción en masa, en donde la tecnología produce la desintegración social dentro y fuera de la industria.

- "1.- La importancia de la psicología y la fisiología del trabajo como factores fundamentales para mejorar la situación concreta del trabajador, reducir esfuerzos y mejorar su clima de trabajo.
- 2.- Definición del trabajo, como la actividad social más relevante del hombre.
- 3.- El reconocimiento de que la actividad humana dentro de la empresa, se expresa no en forma individual, sino a través de grupos, sus relaciones entre ellos y su relación con la organización." (6)

En 1927 se realizó un estudio para determinar las relaciones entre la intensidad de iluminación y la eficiencia de los operarios medida con la producción.

El experimento constó de cuatro etapas y las conclusiones fueron:

- "a).- El nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del empleado, sino por normas sociales y expectativas que lo rodean." (7)
- "b).- El comportamiento social de los empleados, se apoya totalmente en el grupo. Los trabajadores no reaccionan ante la administración, decisiones, normas, recompensas o castigos como individuos aislados, sino como miembros de un grupo.
- c).- Las recompensas y sanciones sociales influyen significativamente en el comportamiento de los trabajadores y limitan el resultado de los planes de incentivo económico." (8)

Por lo tanto, la organización está determinada por lógicas de sentimientos ideológicos. Hacia 1935, en investigaciones realizadas y publicadas en la revista "A dynamic theory of personality", destaca dos conclusiones en la teoría de campo.

- "a). El comportamiento humano se deriva de la totalidad de hechos coexistentes.
- b). Esos hechos coexistentes tienen el carácter de una dinámica, en la cual cada parte del campo depende de una interrelación con las otras partes." (9)

Bernard, sienta las bases de lo que posteriormente utilizarían otras corrientes de la administración como la de sistemas y la de contingencia, al considerar a los ambientes internos y externos de las organizaciones, así como a los grupos dentro de la empresa como sistemas sociales, incluyendo dos sistemas interrelacionados dentro de las organizaciones :

- "1).- El sistema cooperativo, compuesto de personas, sistemas físicos, sociales y organizaciones.
- 2).- Organizaciones que son partes de sistemas cooperativos, consistentes en la coordinación de actividades humanas." (10)

La organización es conceptualizada como un sistema de fuerzas coordinadas entre dos o más individuos.

## **APORTACIONES DE LA TEORIA**

El comportamiento humano es determinado por causas llamadas necesidades o motivos, éstas son fuerzas consistentes o inconsistentes que llevan al individuo a

un determinado comportamiento. Con las investigaciones realizadas por el teórico de esta corriente, resalta la existencia de ciertas necesidades humanas fundamentales que le dan dirección y contenido a esta teoría, sin llegar a los planteamientos de Maslow, sólo consideran tres tipos de motivación a saber: necesidades fisiológicas, psicológicas y de autorealización.

En la medida que las necesidades mencionadas se satisfacen, se tornan cada vez más sofisticadas y esto mantiene el auto-desarrollo individual y la alta moral del sujeto.

Por otra parte, la organización no está constituida únicamente por estructura formal, sino para controlar el proceso de trabajo se tiene que conocer y controlar el comportamiento de los grupos informales.

Al analizar al personal bajo actividad, interrelación y sentimentalmente, resaltan las características de los grupos informales.

- " a).- Relación de cohesión o de antagonismo.
- b).- Estatus.
- c).- Colaboración espontánea.
- d).- Posibilidad de la oposición a la organización formal.
- e).- Patrones de relaciones y actitudes.
- f).- Cambio de niveles y alteración de los grupos informales.
- g).- La organización informal trasciende a la organización formal.
- h).- Patrones de comportamiento en los grupos informales." (11)

En los estudios realizados sobre las relaciones humanas, se reconoce y se observa la influencia del liderazgo informal, sobre el comportamiento de las personas, de los grupos formales e informales de la organización.

"...liderazgo es la influencia interpersonal ejercida, en la situación y dirigida mediante el proceso de la comunicación humana, a la consecución de uno o varios objetivos específicos." (12)

Las funciones del liderazgo son tres:

- a).- **Individual**, con características de personalidad, estructura del carácter, creatividad, comunicación y guía.
- b).- **De grupo**, con características de interrelaciones individuales dentro del grupo.
- c).- **De situación**, con características de que el ambiente afecta al líder y al grupo.

### 3. PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo fue creado por Henry Fayol, sus principios sirvieron de base para que otros autores intentaran dar una explicación referente a cualquier organización.

Para una mejor ubicación histórica del desarrollo del proceso administrativo, véase el cuadro No. 2.1, así como su interrelación con la organización en el cuadro No. 2.2.

El proceso administrativo es:

"Proceso: Totalidad de los componentes rodeados por todos los objetivos, atributos y relaciones para producir un resultado determinado.

Administración: Es la ciencia que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, contando para ello con una estructura a través del esfuerzo humano coordinado.

Empresa: Es la unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legados, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos." (13)

Los dos principales elementos del proceso administrativo son: planeación y control, llamándoseles "los gemelos siameses de la administración", ya que no varían.

Como puede observarse en el cuadro No. 2.1, los autores no se ponen de acuerdo con los tres elementos restantes, es por esto, que se tomará una estructura del proceso que incluye seis etapas, con el propósito de darle más coherencia a las funciones que se realizan en éste. Las etapas son: Planeación, Organización, Integración, Dirección, Control y Coordinación. Lo que se rescata principalmente de cada etapa del proceso administrativo es el objetivo, las técnicas, el concepto y los principios.

Planeación es la primera etapa del proceso, consiste en asegurar que todos los miembros de un grupo sepan lo que se espera que logren, con objeto de alcanzar la meta del grupo. El propósito de todo plan es promover el logro de los objetivos de la empresa. Las técnicas de la planeación son: métodos cuantitativos y la teoría de la ingeniería económica. Dentro del proceso de la planeación existen principios los cuales son: factibilidad, objetividad, cuantificación, flexibilidad, unidad y cambio de estrategia.

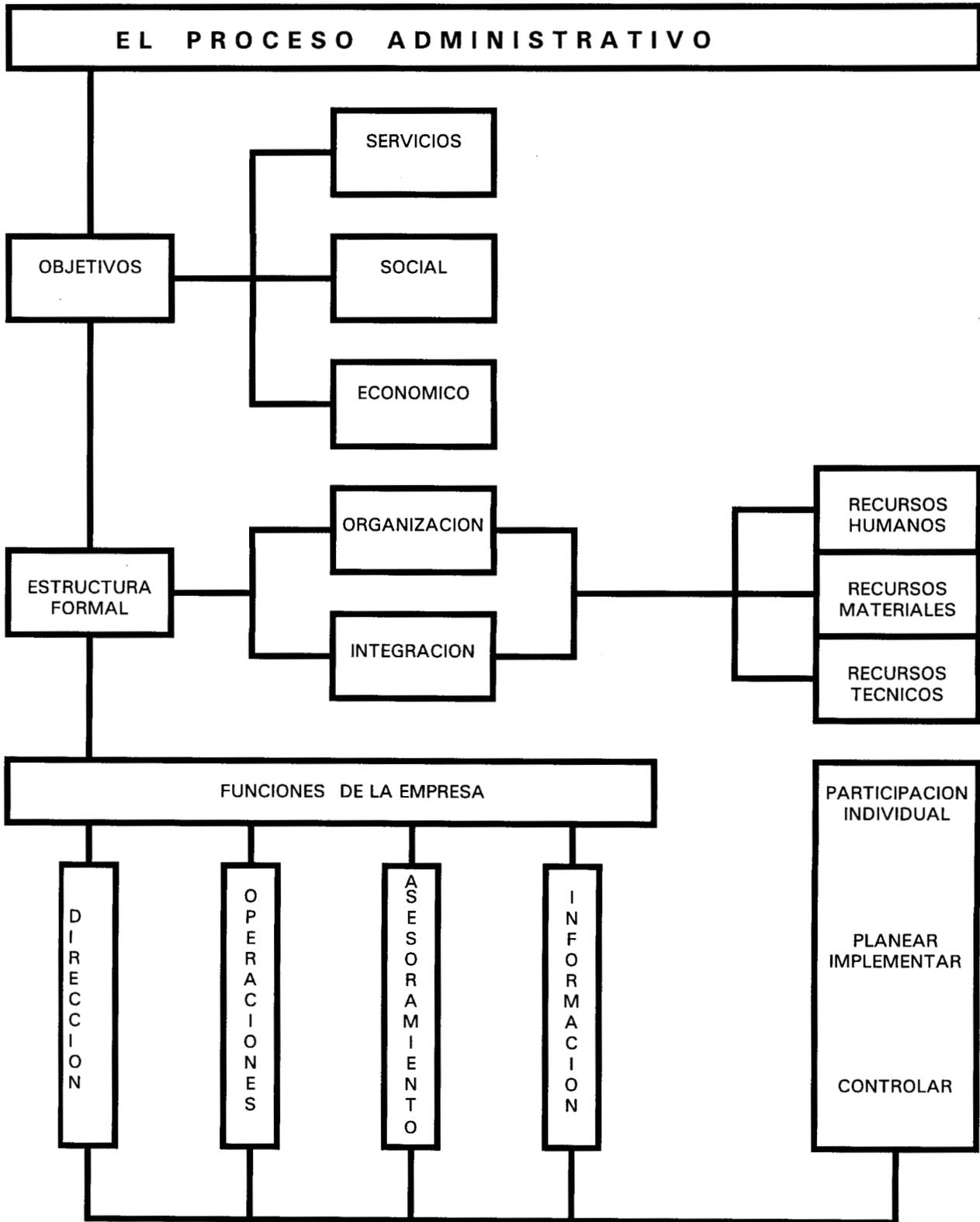
La Organización consiste en identificar y agrupar autoridades, delegando ésta a los administradores y propiciando la coordinación. El propósito de organizar es auxiliar para que los objetivos sean significativos y contribuir a la eficiencia. Las técnicas de que dispone la organización son: el organigrama y los manuales.

**CUADRO 2.1 FACTORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

A U T O R	A Ñ O	F A C T O R E S			
		PREVISION	ORGANIZACION	ORGANIZACION	COMANDO COORDINACION
HENRY FAYOL	1886				CONTROL
LINDALL URWICK	1943	PREVISION PLANEACION	ORGANIZACION		CONTROL
WILLIAM NEWMAN	1951	PLANEACION	ORGANIZACION	OBTENCION RECURSOS	CONTROL
R. C. DAVIS	1951	PLANEACION	ORGANIZACION		CONTROL
KOONTZ Y O'DONNELL	1955	PLANEACION	ORGANIZACION	INTEGRACION	CONTROL
JOHN F. MEE	1956	PLANEACION	ORGANIZACION		CONTROL
GEORGE R. TERRY	1956	PLANEACION	ORGANIZACION		CONTROL
LOUIS A. ALLEN	1958	PLANEACION	ORGANIZACION		CONTROL
DALTON MC. FARLAND	1958	PLANEACION	ORGANIZACION		CONTROL
AGUSTIN REYES P.	1960	PREVISION PLANEACION	ORGANIZACION	INTEGRACION	CONTROL
ISSAC GUZMAN V.	1961	PLANEACION	ORGANIZACION	INTEGRACION	CONTROL
J. A. FERNANDEZ A.	1967	PLANEACION	I M P L E M E N T A C I O N		

FUENTE: FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO, EL PROCESO ADMINISTRATIVO, 6A., EDICION, DIANA, MEXICO, 1982, P.75.

CUADRO 2.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO



FUENTE: FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO. EL PROCESO ADMINISTRATIVO, 6A. EDICION, MEXICO, 1982, P. 74.

La tercera etapa del proceso administrativo, es la Integración, significa llenar puestos en la estructura de la organización. El objetivo de esta etapa, es asegurar que los puestos de la empresa sean ocupados por personas calificadas. Las técnicas que utiliza son: reclutamiento, selección, ubicación o colocación, desarrollo del personal y capacitación. Los principios de esta etapa son: definición de puestos, evaluación administrativa, competencia abierta, capacitación y desarrollo.

Dirigir es el proceso de influir sobre las personas para que éstas se esfuercen en lograr las metas de la organización. El objetivo de dirigir, es conseguir en el máximo grado con la máxima eficiencia los objetivos de la organización. Las técnicas que emplea son: motivación, liderazgo y comunicación. Los principios de la dirección son: la coordinación de intereses, impersonalidad del mando, vía jerárquica, resolución y aprovechamiento de los conflictos.

Controlar consiste en establecer sistemas que nos permitan medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados. El propósito de controlar, es asegurar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos y proporcionar medidas correctivas que permitan corregir desviaciones reales y potenciales. Las técnicas que nos ayudan a controlar son: registro de recursos, contabilidad de recursos humanos, presupuestos por programas, análisis costo-beneficio y la administración por excepción. Los principios del control son: declaración del control, eficiencia de los controles, responsabilidad del control y el control directo.

Finalmente, la Coordinación es la que reúne las actividades separadas en una forma diferente y lo que importa es la sincronización de esfuerzos. El objetivo de la coordinación, es asegurar la mejor combinación de los esfuerzos aportados por varios individuos reunidos en grupos, para que resulte fácil la consecución de los objetivos organizacionales. Los instrumentos que promueven la coordinación son: los comités, adopción de decisiones de grupo y las reuniones.

A continuación se presenta la etapa de Integración, ya que está relacionada con la administración de personal y concretamente con el proceso de capacitación, objeto de estudio.

La integración se presenta como el punto de contacto entre lo teórico y lo práctico en el estudio del proceso administrativo, antes de esta etapa tenemos la parte teórica y con la integración comienza la práctica.

**DEFINICION:** Para definir el concepto de integración, se citan los autores siguientes:

a).- Agustín Reyes Ponce, propone:

"Integrar, es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social." (14)

b).- Harold Koontz, O'Donnell, menciona:

"Es la tarea de llenar puestos de una estructura organizacional, para luego identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo, hacer un inventario de ésta, reclutar, seleccionar, ubicar, promover, evaluar, recompensar y capacitar al personal." (15)

c).- José Antonio Fernández Arena:

"Realización de la organización equipando a la estructura con las partes necesarias."(16)

De acuerdo con las definiciones anteriores y con base en ellas se formula el concepto de integración :

"Integración, es la función que consiste en obtener y articular los elementos materiales y humanos necesarios, para que la empresa desarrolle sus planes de manera eficiente y pueda alcanzar sus objetivos."

La integración está muy ligada a la auto-realización, en cuanto a la fijación de una estructura intencional de papeles y puestos.

Con la integración, se busca solucionar el problema de la colocación inadecuada de los recursos humanos, es decir, se debe de procurar adaptar los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres. Por lo tanto, podemos decir que el problema principal que atiende la integración, es la de persona-puesto de los recursos humanos de la empresa.

Asimismo, se considera que la integración es una función permanente, ya que hay que estar integrando al personal constantemente tanto para proveer su crecimiento normal como para sustituir a los hombres que han salido por renuncia, despido o muerte; de la misma manera contempla a las máquinas que se han deteriorado o a los sistemas que se han vuelto obsoletos.

Además, la integración va a afectar a la dirección y al control, por ejemplo: al contar con empleados bien capacitados o integrados, se puede crear un ambiente en el que éstos al trabajar en grupos o en forma individual logren los objetivos de la empresa y al mismo tiempo sus metas personales. Dicho en otras palabras, una integración apropiada facilita la tareas de la dirección.

De manera similar la problemática de selección de personal va a afectar al control, por ejemplo: al evitar que muchas desviaciones indeseables de los planes, se conviertan en problemas importantes para el personal.

"La integración exige un enfoque de sistemas abiertos, ya que se lleva a cabo dentro de la empresa, que a su vez está relacionada con el medio ambiente externo." (17)

Es por ello, que se deben tomar en consideración los factores internos de la empresa, tales como políticas de personal, el clima de la organización y el sistema de recompensas. Es claro que sin las recompensas adecuadas, es imposible atraer y conservar personal de calidad. De igual manera no podemos ignorar el medio ambiente externo, que incluye el nivel de educación, las actitudes prevalecientes en la sociedad, como por ejemplo, apatía hacia el trabajo, las leyes y reglamentos que afectan en forma directa a la empresa, las condiciones económicas, la disponibilidad del personal, entre las más importantes.

A continuación se mencionan algunos principios de integración, los cuales indican los medios para lograr ésta de una manera más efectiva. Cabe mencionar, que no existen principios de esta etapa del proceso administrativo, que sean universalmente aceptados, sin embargo, los que a continuación se listan son útiles sólo como lineamientos para comprender de manera fácil y clara su función:

- a).- **El principio de la definición de puestos:** Cuanto más precisos sean identificados los resultados esperados del personal, en mejor forma pueden definirse las dimensiones de sus puestos.
- b).- **De la evaluación administrativa:** Sugiere que el desempeño debe ser medido por objetivos verificables y con el desempeño real del personal.
- c).- **De la competencia abierta:** Obliga a la organización a evaluar a su personal en forma precisa y ha proporcionarles oportunidades de desarrollo.
- d).- **De la capacitación y desarrollo:** A mayor integración de ambos en el proceso administrativo y con los objetivos de la empresa, más eficientes serán las actividades y programas de desarrollo.
- e).- **De los objetivos de la capacitación:** A mayor precisión de los objetivos, más probables es que se logren.
- f).- **De desarrollo continuo:** Cuanto más comprometida esté una empresa con la capacidad de sus administradores y su personal en general, más requerirá que éstos practiquen un desarrollo continuo.

Estos principios nos permiten comprender de manera más sencilla y clara como se da la función de integración. De la misma manera, es necesario deducir un análisis de estudio, que se menciona a continuación:

El objetivo que se deduce de la integración, es el siguiente: seleccionar los elementos materiales y humanos adecuados de acuerdo con lo planeado, para que la empresa opere en forma competente en el presente y en el futuro.

Para que toda organización logre el objetivo de integración, debe recurrir al procedimiento que se menciona a continuación, que le permitirá ser más eficiente.

La integración emplea técnicas y entre ellas tenemos las siguientes:

a).- Reclutamiento: Implica obtener personal que ayude a lograr los objetivos de la empresa.

Fuentes de reclutamiento:

Internas: se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal.

Externas: se refiere a las agencias de empleo, a los medios publicitarios (televisión, radio, periódicos, entre otros), universidades, bolsas de trabajo y demás.

b).- Selección: Fernando Arias Galicia la define como :

"La elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo aceptable, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades a fin de hacerlo más satisfactorio así mismo y a la comunidad en que se desenvuelve, para contribuir de esa manera a los propósitos de la organización." (18)

#### Principios de la selección de personal

- Colocación
- Orientación
- Etica Profesional

#### Pasos de la Selección:

- Recepción preliminar de solicitudes
- Pruebas de idoneidad
- Entrevista de selección
- Verificación de datos y referencias
- Examen médico
- Entrevista con el supervisor

- Descripción del puesto
  - Decisión de contratación
- c).- Ubicación o colocación: Se evalúan los aspectos fuertes y las debilidades del personal, se les encuentra algún puesto apropiado y en todo caso se diseña uno para ellos.
- d).- Evaluación: Esta es esencial para lograr una administración eficiente, ya que debe medir el desempeño de las personas en el logro de las metas y planes, además su desempeño como administradores.
- e).- Desarrollo del personal: Todo elemento que ingresa a una empresa necesita recibir un desarrollo de las aptitudes y capacidades que posea, para adaptarlo exactamente a lo que el puesto va a requerir de él. Este desarrollo puede ser de orden teórico o práctico.
- f).- Capacitación: Es el instrumento fundamental para maximizar los recursos en forma eficiente, para el aprovechamiento óptimo de los mismos y para el aumento de su productividad.

Finalmente, la integración requiere de la participación individual en toda su intensidad, lo que permitirá tanto a las empresas de nueva creación como las que se encuentran funcionando, la satisfacción de los objetivos de las mismas.

## N O T A S

- (1) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas, p.15.
- (2) Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, p. 135.
- (3) Parker Follet, Mary. Psicología del Control, Historia del Pensamiento Administrativo, p. 389.
- (4) Chiavenato, Idalberto. Op. Cit., p. 144.
- (5) Ibarra Colado, Eduardo y Montaña Hiroise, Luis. Op. Cit., p. 151.
- (6) Mayo Elton, George. Historia del Pensamiento Administrativo, p. 403.
- (7) Chiavenato, Idalberto. Op. Cit. p. 136.
- (8) Ibid., p. 137.
- (9) Ibid., p. 138.
- (10) Ibid., p. 148.
- (11) Ibid., p. 152.
- (12) Ibid., p.181.
- (13) Koontz y O'Donnell. Op. Cit., p. 72.
- (14) Reyes Ponce, Agustín. Op. Cit., p. 256.
- (15) Koontz y O'Donnell. Op. Cit., p. 341.
- (16) Fernández Arena, José Antonio. El Proceso Administrativo, p. 137.
- (17) Koontz y O'Donnell. Op. Cit., p. 348.
- (18) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, p. 257.

## **CAPITULO III**

### **LA ADMINISTRACION DE PERSONAL EN LA MEDIANA Y PEQUEÑA EMPRESA**

#### **CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

- 1. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION**
  
- 2. MARCO LEGAL**
  
- 3. PROCESO DE CAPACITACION**
  - A) PLANEACION**
  
  - B) MOTIVACION**
  
  - C) REALIZACION**
  
  - D) CONTROL**
  
  - E) EVALUACION**
  
- 4. TIPOS DE CAPACITACION**

## **LA ADMINISTRACION DE PERSONAL EN LA MEDIANA Y PEQUEÑA EMPRESA**

En este capítulo se describen brevemente los antecedentes legales de la capacitación en México, desde la colonia hasta lo que es hoy en día el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento.

Se incluyen algunos conceptos de capacitación y adiestramiento obtenidos de diferentes fuentes como la Ley Federal del Trabajo y obras de algunos estudiosos de la materia como son: Hugo Calderón, Alfonso Siliceo y Fernando Arias Galicia.

Se destaca el Marco Legal donde se plasman los derechos de los trabajadores, así como, las etapas que integran el proceso de capacitación, las cuales son: planeación, motivación, realización, control y evaluación, haciendo énfasis en la interrelación entre éstas. Finalmente se describen los tipos de capacitación que existen.

## 1. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION

En México los antecedentes legales de la capacitación se remontan a los primeros años de la colonia. El contrato de aprendizaje se instituye en 1524 en las Leyes y Ordenanzas de Indias, más de tres siglos después aparece en el código civil de 1870 y con ciertas modificaciones, es recogido por el código civil de 1884. En 1931 la Nueva Ley Federal del Trabajo, destinó su título III al contrato de aprendizaje, mismo que se suprime y se establece a través de la fracción XV del Artículo 132, la obligación patronal de capacitar a sus trabajadores.

La capacitación y el adiestramiento, se contemplan de esta forma en el mundo del trabajo, constituyendo un elemento básico del sistema de normas de protección del trabajador y del trabajo.

Posteriormente, se adiciona por decreto publicado en el diario oficial de la federación del 9 de enero de 1978, la fracción XIII del apartado "A" del Artículo 123 constitucional, y por decreto que entró en vigor el 1o. de mayo del mismo año, se reforma la Ley Federal del Trabajo, agregándole el capítulo III-Bis del título cuarto, reglamentario de la norma constitucional. La capacitación y el adiestramiento quedan instaurados como parte de los derechos sociales que garantiza la Constitución Política de la República, como son el derecho al trabajo y la estabilidad en el empleo y como tal complementando instituciones básicas consagradas y desarrolladas a partir del congreso de Querétaro de 1917.

La Ley declara de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento, establece el derecho de los trabajadores a recibir capacitación y adiestramiento de los patrones, con el objeto de elevar la productividad y con ello, su nivel de vida; contempla los sistemas, métodos y procedimientos, señalando que éstos tienen por objeto el desarrollo de las habilidades del trabajador en su actividad laboral: obliga a los patrones a proporcionar información a los trabajadores sobre la aplicación de la tecnología, a prepararlos para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, a prevenir riesgos de trabajo y en general, a mejorar sus aptitudes.

En términos de la Ley, estas acciones, capacitación y adiestramiento, se someten a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Al reformarse la fracción XXXI, apartado "A" del Artículo 123 constitucional, se establece la competencia exclusiva de las autoridades federales del trabajo para aplicar, vigilar y hacer cumplir las disposiciones relativas a la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores, creándose el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento.

Los elementos, la estructura y el proceso del sistema mexicano de capacitación, son el producto del análisis de las experiencias acumuladas sobre el particular tanto en México como en otros países; en consecuencia, el gobierno mexicano optó por no seguir el modelo general adoptado en América Latina, ya que dadas las características y necesidades del país se consideraba que una respuesta de tipo escolarizado no brindaría los resultados esperados.

El planteamiento técnico del sistema nacional de capacitación y adiestramiento contempla como elementos integrantes del mismo: al sector público como coordinador; a los patrones como obligados a su instrumentación y a los trabajadores como receptores del proceso.

## **CONCEPTO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

En primer lugar la Ley Federal del Trabajo, en el capítulo III bis, trata de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores. En el Artículo 153-F, señala que:

"La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

1. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
2. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología.
3. Prevenir riesgos de trabajo
4. Incrementar la productividad y
5. En general mejorar las aptitudes del trabajador." (1)

Tomando en cuenta lo anterior, es lo más aproximado a una definición de capacitación y adiestramiento que proporciona la Ley Federal del Trabajo. Por lo cual, es conveniente recurrir a lo investigado por algunos estudiosos de la materia. En cuanto a capacitación, Hugo Calderón considera que:

"Es un proceso mediante el cual se llevan a cabo una serie sistematizada de actividades, encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar aptitudes en los trabajadores, con el propósito de conjugar por una parte la realización individual que se reflejará en ascensos dentro de la jerarquía de la organización, con el correlativo mejoramiento y por la otra la consecución de los objetivos de la empresa." (2)

El mismo autor considera que el adiestramiento es:

"La acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo."

Para Alfonso Siliceo, la capacitación es:

"Una actividad planeada y basada en necesidades reales de la empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y aptitudes del colaborador." (3)

Para el mismo autor el adiestramiento es:

"La habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente física. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos." (4)

Fernando Arias Galicia, define la capacitación como:

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

Para el mismo autor adiestramiento consiste en:

"Proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajo de carácter muscular o motriz." (6)

De los conceptos citados, se deduce que tanto la capacitación como el adiestramiento, lo que buscan es generar, incrementar y modificar los conocimientos, habilidades y aptitudes del trabajador.

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

En nuestro país la Teoría Integral del Derecho del Trabajo y de la Previsión Social está fundada en el Artículo 123 de nuestra constitución, cuyo contenido identifica el derecho del trabajo con el derecho social.

El Artículo 123 en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su labor, tales como: horas de jornada, días de descanso y salarios, entre los más importantes, así como las prestaciones que los patronos tienen la obligación de dar. Además regula las relaciones entre los obreros, empleados o patronos; los derechos de huelga y despidos, entre otros.

Debido a la importancia de la reforma constitucional del Artículo 123 en su fracción XIII, en la que se consigna una obligación de las empresas la de capacitar y adiestrar a sus trabajadores, se cita dicha fracción.

"Las empresas cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patronos deberán cumplir con dicha obligación." (7)

La obligación de capacitar y adiestrar fue reglamentada en el Diario Oficial de la Federación, publicado con fecha 28 de abril de 1978, entrando en vigor el mes de mayo de ese mismo año. Debido a que la Ley del Trabajo es de gran importancia para llevar a cabo el proceso de capacitación, se describen los Artículos.

T E M A	ARTICULO	CONTENIDO
Sobre el propósito de la capacitación.	153 - A	Elevar el nivel de vida y productividad del trabajador.
	153 - F	Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; proporcionarle información, sobre nueva tecnología; prepararlo para una vacante; prevenir riesgos de trabajo e incrementar la productividad.
Sobre las obligaciones de la empresa.	25 - VIII y	Incluir en el contrato colectivo puntos referentes a capacitación .
	391 - VII	Proporcionar capacitación y adiestramiento.
	132 - XV	Participar en las comisiones para este fin.
	132 - XXVIII	Informar a la Secretaria del Trabajo y Prevención Social (STPS), sobre la constitución y bases generales de las condiciones mixtas.
	153 - O	153 - E

T E M A	ARTICULO	CONTENIDO
	513 - K	Atender convocatoria para la constitución de las comisiones.
	153 - U	Obligación a acreditar o presentar examen de suficiencia, cuando se niegue a recibir la capacitación.
Sobre las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.	153 - J	Integración y facultades de las comisiones .
Sobre planes y programas.	153 - Q	Requisito de los planes.
Sobre las sanciones.	153 - S	Hacer referencia a lo dispuesto en el Artículo 878-IV.

FUENTE: Calderón Córdova, Hugo. Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal, Limusa, México, 1987, pp. 20-21.

### 3. PROCESO DE CAPACITACION

Resulta natural que la función de capacitación, debido a su importancia dentro de las organizaciones requiere integrarse en un proceso donde se identifiquen las siguientes fases: A) Planeación, B) Motivación, C) Realización, D) Control y E) Evaluación.

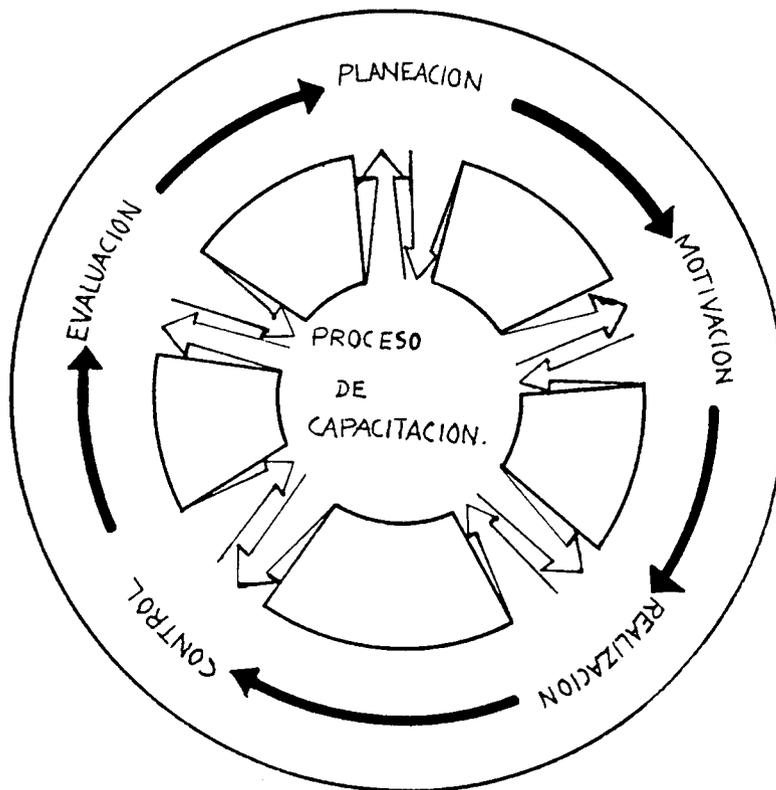


Figura No. 3.1 Proceso de capacitación.

El esquema muestra detalladamente cada una de las etapas que integran el proceso de capacitación, para lograr un buen funcionamiento, es necesario que exista un seguimiento e interrelación entre las fases, a continuación se describe cada una de ellas.

#### A) PLANEACION

Para la buena planeación de capacitación, es necesario desarrollar los siguientes pasos: detección de necesidades, elección de la población, formulación de los

objetivos, contenido programático, medios didácticos, recursos, presupuesto y lugar.

### **1. Detección de necesidades de capacitación y adiestramiento.**

Es el primer paso a seguir para instrumentar cualquier acción que se lleve a cabo en la materia. Si se hace una investigación encaminada a detectar necesidades reales de los trabajadores y de la empresa, las decisiones que se tomen con miras a satisfacerlas, serán esfuerzos que reeditarán en el mejoramiento integral de ambos.

Es posible detectar las necesidades por medio de un análisis comparativo, en el que los parámetros sean la situación idónea y la situación real de la empresa.

Por otra parte, hay que tomar en cuenta que las necesidades varían a medida que la empresa cambia y la tecnología se renueva.

El análisis para la detección de necesidades está basado en: índices de eficiencia de la organización, análisis de las operaciones y análisis humano.

#### **Índices de eficiencia:**

Estos frecuentemente se expresan en términos de contabilidad de costos. Los factores que se incluyen, según los menciona Fernando Arias Galicia son los siguientes:

"Costos de trabajo requerido, para la producción de bienes y servicios.  
Costo de materiales necesarios para producirlos.  
Calidad de los bienes y servicios  
Utilización de maquinaria y equipo  
Costos de distribución  
Cantidad y costos de los desperdicios, etc." (8)

#### **Análisis de las operaciones**

Se busca determinar el contenido de trabajo de cada puesto y los requerimientos para desempeñarlo de manera efectiva, el objeto principal es determinar lo que la persona hace y lo que debe saber para hacerlo bien.

## **Análisis humano**

Se realiza fundamentalmente considerando dos elementos: inventario de recursos humanos y moral de trabajo de la organización. En relación al primero este tipo de inventario nos indica con qué potencial cuenta la empresa en el momento actual y cómo va a proyectarse en el futuro. Se debe hacer el análisis del:

- a) Número de empleados con que cuenta la organización y categoría de que se trate.
- b) Número de empleados que se necesitarán en esa categoría
- c) Nivel de habilidad individual
- d) Actitud de cada empleado frente a su trabajo y frente a la empresa.
- e) Nivel de funcionamiento individual: calidad y cantidad
- f) Tipo de capacitación requerida para un principiante.

En cuanto a la moral de trabajo de la organización, las normas de una organización están en función de las actitudes de sus miembros; si los empleados perciben los sistemas, procedimientos y objetivos de la empresa como un medio para satisfacer sus propias necesidades, la moral que impera es de cooperación y confianza mutuas.

De acuerdo con Pedro Ojeda Paullada, cualquier modelo de detección de necesidades debe tener como objetivos:

- "1. Identificar las necesidades de capacitación y adiestramiento de cada uno de los trabajadores de la empresa.
2. Determinar las prioridades de capacitación (a quiénes se va a capacitar primero, a quiénes después, dónde, cuándo, en qué, con qué y cómo).
3. Elaborar los objetivos de instrucción, en función de las necesidades.
4. Apoyar la formulación del plan y de los programas, en relación con los resultados alcanzados en la investigación." (9)

Si estos objetivos se logran, se estará en posibilidad de presentar soluciones acordes a las necesidades reales de instrucción, que hay en la empresa.

Por lo tanto, conviene a los responsables de la capacitación realizar la detección de necesidades, para que fundamentando en ella sus planes y programas, estén en posibilidades de cubrir las necesidades de los trabajadores.

## **2. Elección de la población**

Resulta mucho más sencillo elaborar cursos para una población reducida y homogénea, porque el lenguaje y complejidad de contenido, corresponde a la calidad y atributos específicos identificados en una muestra perfectamente delimitada y controlada. También hay que ordenar los cursos de acuerdo con las necesidades apremiantes de la empresa y de los trabajadores.

En síntesis, la población objeto de la instrucción, se limita según las necesidades de capacitación y adiestramiento, las cuales a su vez, determinan la materia sobre la que versarán los cursos de instrucción. Entonces se puede estructurar el contenido de los cursos de acuerdo a los objetivos fijados.

## **3. Elaboración de los objetivos**

Los objetivos se definen como:

"Los enunciados del comportamiento que los capacitados tendrán como resultado de la instrucción." (10)

La función esencial de los objetivos, es la de comunicar a los participantes lo que se espera que realicen al término del curso y como serán evaluadas sus actividades.

Se recomienda que para llevar a cabo cada acción dentro de la capacitación, se debe tener un objetivo preciso y claro tanto para quien va a impartir la instrucción como para quien va a sujetarse a ella. Con esto se pretende explicar que todo curso como proceso de enseñanza-aprendizaje, deberá tener un objetivo detallado con la mayor precisión de lo que se enseñará.

Al definir los objetivos se facilita la tarea de organizar un contenido temático, el cual consiste en la relación de las materias que se impartirán en los cursos de capacitación o adiestramiento, de acuerdo a las necesidades que requieren ser satisfechas. Ahora bien, para organizar este contenido temático los objetivos se clasifican en:

**Objetivo genérico:** Enuncia las actividades que deberán desempeñar los participantes al final del curso, el cual deberá estar dirigido a un puesto específico de trabajo.

**Objetivos terminales:** Enuncia las actividades que deberán dominar los participantes, como resultado de cada módulo de instrucción.

**Objetivos específicos:** Describe las tareas que deberán desarrollar los participantes, como resultado de cada evento de instrucción.

En la elaboración de los objetivos, se deben tomar en cuenta los siguientes elementos:

**Capacitado:** Se refiere a la persona que va a cumplir con el objetivo, en este caso el trabajador. Un objetivo debe estar dirigido a la población objeto de instrucción, pues en última instancia, es ella la que va a demostrar que las actividades han sido aprendidas. Por lo tanto, es recomendable al fijar los objetivos, analizar cuidadosamente a quien o a quienes están dirigidos y expresarlos de acuerdo con ello.

**Actividad:** Es necesario que los objetivos para poder ser medidos, se enuncien en términos de un verbo activo, hay comportamientos que sólo pueden ser evaluados a través de los resultados de las acciones, más no la acción misma.

**Niveles de ejecución:** Este punto se refiere a la calidad o cantidad de la actividad, que se pide como muestra de que el objetivo se ha cumplido.

**Condiciones:** Las condiciones se refieren a los elementos técnicos que van a permitir que la actividad se realice.

Con los conceptos mencionados hasta el momento es posible contar con los elementos que integrados, sirven de base para la instrucción, que se traducirá en la capacitación y adiestramiento de los trabajadores de la empresa.

#### **4. Contenido programático**

Un plan de capacitación y adiestramiento está formado por el conjunto de programas que intervienen en su desarrollo, estos a su vez, se integran por cursos. Por tanto para conformar un plan, son necesarios los elementos (curso-programa), que lo van a definir como tal, una vez que se tienen proyectados los cursos, se conforman los programas, que pueden ser de tres tipos:

**Por etapas:** Es la agrupación de los cursos que se impartirán en un período determinado.

**Por niveles ocupacionales:** Es la agrupación de cursos para un mismo nivel ocupacional, están dirigidos a trabajadores de una misma categoría, en el organigrama de la empresa.

**Por la naturaleza de los cursos:** Es la agrupación de los cursos, que independientemente de la periodicidad y nivel ocupacional al que se dirigen, se refieren a un mismo tema o aspecto.

En la programación de las acciones de capacitación y adiestramiento, deben tomarse en cuenta dos puntos fundamentales: el primero se refiere a los cursos necesarios para instrumentarlas; el segundo, al desarrollo de las herramientas administrativas, para su organización y control. A manera de ejemplo, se presenta el cuadro No. 3.1 en el cual se ilustra la estructura de los programas.

#### **5. Medios didácticos**

Los medios didácticos son materiales, equipo y accesorios que permiten promover de conocimientos a los educandos, ya que estimulan los sentidos, de tal manera que imprimen realismo y significado a las actividades del proceso

**CUADRO No. 3.1 ESTRUCTURACION DE LOS PROGRAMAS**

CURSOS QUE COMPONEN EL PROGRAMA	NOMBRE DEL PROGRAMA	ETAPAS	GRUPOS OCUPACIONALES	PUESTOS
MOTIVACION COMUNICACION SUPERVISION	RELACIONES HUMANAS	ENE-ABRIL MAY-AGO SEP-DIC	DIRECTORES, GERENTES Y JEFES DE DEPTO.	GTE. FINANZAS, GTE. PERSONAL, JEFE DE COMPRAS
EQUIPO DE SEGURIDAD SEGURO DE VIDA EQUIPO DE PROTECCION	NORMAS DE SEGURIDAD E HIGIENE	FEB-MAR MAY-JUN AGO-SEP	SUPERVISORES, OBREROS, AYUDANTES DE INTENDENCIA	SUPERVISOR DE PRODUCCION, PLOMERO, VELADOR
PRODUCCION PRODUCTIVIDAD	CONTROL DE CALIDAD	ENE-JUN JUL-DIC	SUPERVISORES, OBREROS	SUPERVISOR DE PRODUCCION, TORNERO

enseñanza-aprendizaje. Sin embargo, ningún medio por más eficaz que sea será capaz de lograr por sí solo, los objetivos institucionales; por lo tanto, al seleccionar cualquiera de ellos debe tomarse en cuenta, que son sólo medios para el logro de dichos objetivos.

Los medios didácticos no se pueden separar de las técnicas de instrucción, pues son un complemento, de ahí que estos sean recursos concretos, observables y manejables, que propician un mejor entendimiento entre el instructor y los participantes, además de hacer objetiva la información.

Las condiciones que deben cumplir dichos medios para ser considerados como tales, según lo menciona Pedro Ojeda Paullada, son los siguientes:

- "Proporcionar la información que deban conocer, manejar o aplicar los participantes.
- Poder ser empleados durante el momento mismo de la enseñanza.
- Poder utilizarse en presencia de los participantes, a quienes en ocasiones, se permitirá su manejo." (11)

De esto se puede deducir, que de acuerdo con el uso que se les dé a los medios podrán ser o no considerados, como los adecuados para el proceso de enseñanza.

Para seleccionar los medios didácticos, tienen que darse los siguientes puntos:

- a). Analizar que áreas del aprendizaje comprenden los objetivos, tales como obtener conocimientos, habilidades o modificar actitudes.
- b). Determinar de acuerdo al tipo de instrucción las actividades a realizar, para alcanzar el aprendizaje. Para esto las actividades pueden clasificarse en:

- |                   |                           |
|-------------------|---------------------------|
| Directas          | - Hacer                   |
| De observación    | - Ver cómo se hace        |
| De interpretación | - Explicar lo que se hace |

Es importante mencionar que no bastan las buenas intenciones para enseñar algo, sino que esto implica usar adecuadamente una serie de recursos

materiales y personales, ante esto es necesario, seleccionar y enfrentar a los instructores, los cuales Arias Galicia deben mostrar las características siguientes:

- "a) Conocer bien el trabajo que han de hacer;
- b) Poseer deseo de enseñar a otros;
- c) Tener conciencia de lo referente a la producción de calidad;
- d) Contar con habilidad para comunicar ideas a los demás;
- e) Lealtad para la organización y sus objetivos." (12)

Es recomendable que dichos elementos sean entrenados en la conducción de grupos, en la preparación de material audiovisual, en los principios psicológicos del aprendizaje, en la preparación de pruebas de aprovechamiento, entre los más importantes.

## 6. Recursos

La organización para lograr sus objetivos requiera de una serie de recursos, éstos son elementos que administrados correctamente le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos son de tres tipos: recursos humanos, recursos materiales y recursos técnicos.

**Recursos Humanos:** son los más importantes, ya que pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos. Se consideran los encargados directos de planear, organizar, ejecutar y controlar el proceso completo de la capacitación y el adiestramiento. Por ejemplo administradores, personal de apoyo técnico y administrativo, instructores tanto internos como externos y los integrantes de la comisión mixta de capacitación.

**Recursos Materiales:** son aquellos medios físicos, muebles o inmuebles, instalaciones y equipo.

**Recursos Técnicos:** se consideran como recursos técnicos, aquellos objetos cuya utilidad se mide por el contenido o fondo y no por la forma, como pueden ser los planos, textos, mapas, entre otros.

## **7. Presupuesto**

Es aquel que permite conocer estimativamente y en detalle los gastos que tendrán que realizarse por cada uno de los cursos; pero éste no es el único instrumento administrativo que ayuda a una mejor coordinación, sino que para llevar a cabo el plan y los programas de capacitación de manera eficaz y eficiente, es necesario el soporte de otros instrumentos que, aunados al presupuesto, permitan organizar en términos de tiempo y recursos su seguimiento y detectar de inmediato las desviaciones que se den desde la planeación hasta la ejecución. Los instrumentos son, entre otros: las gráficas de Gantt, instructivos y registros.

Con la aplicación de dichos instrumentos, se podrán evaluar los resultados que se obtengan del plan de capacitación y se llevará un mejor control de los recursos financieros, ya que el propósito fundamental del presupuesto es dar a conocer con claridad qué capital gastará quién, dónde y qué gastos, ingresos o unidades físicas de entrada y salida implicarán los planes.

Las principales ventajas del presupuesto son:

- 1) Apoya una adecuada organización al asignar tareas definitivas a cada área.
- 2) Requiere de la participación de todos los sectores de la organización.
- 3) Establece metas que redundan en una motivación.
- 4) Obliga a la comunicación entre todas las áreas.
- 5) Permite programar debidamente las fuentes de financiamiento.
- 6) Obliga al mejor uso de los recursos.
- 7) Permite llevar a cabo un autoanálisis en forma periódica.

## **8. Lugar**

Habiendo seleccionado los medios didácticos adecuados, el siguiente paso es habilitar las instalaciones que respondan a los requerimientos de los grupos a capacitar.

Como instalaciones, se considera al conjunto formado por los inmuebles, la iluminación, el acondicionamiento del local, entre otras cosas, así como la maquinaria y el equipo auxiliares.

Las empresas deben proveer con estos equipos los locales destinados para la capacitación, a fin de facilitar los trabajos a los instructores y a los capacitados y obtener buenos resultados.

En este sentido no se puede pasar por alto la importancia de contar con un local, aulas, talleres o laboratorios, según el caso, ya que estos elementos contribuyen para alcanzar los objetivos del programa. Un lugar agradable donde recibir instrucciones, motiva a la mayoría de los participantes, por los que debe contar con adecuada ventilación, suficiente luz, limpieza y responder a las necesidades de cada empresa.

Es importante también procurar que los equipos de apoyo, como escritorios, mesas de trabajo, herramientas e instrumentos, entre otros, sean adecuados. En la figura No. 3.2 se muestran las actividades que se realizan en la etapa de planeación.

## **B) MOTIVACION**

"Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que hacen las cosas que esperan satisfacerán esos impulsos y deseos, a la vez que los impulsarán a actuar en forma deseada." (13)

Ampliando más este concepto, pero ya en cuanto al tema de la motivación en la capacitación, tenemos el siguiente:

"Cuando un individuo necesita o desea algo de lo que carece, trata de conseguirlo. Se podría decir entonces, que la motivación es el tipo de conducta humana dirigida a aquello que se necesita o desea." (14)

Los incentivos al igual que las necesidades, son prácticamente infinitos y lo normal es que cuando una persona satisface una necesidad mediante el logro

del incentivo adecuado, inmediatamente siente otra necesidad, de esta forma se podría definir la motivación como:

"Una estructura de conducta mediante la cual la persona es impulsada a satisfacer sus necesidades consiguiendo incentivos adecuados." (15)

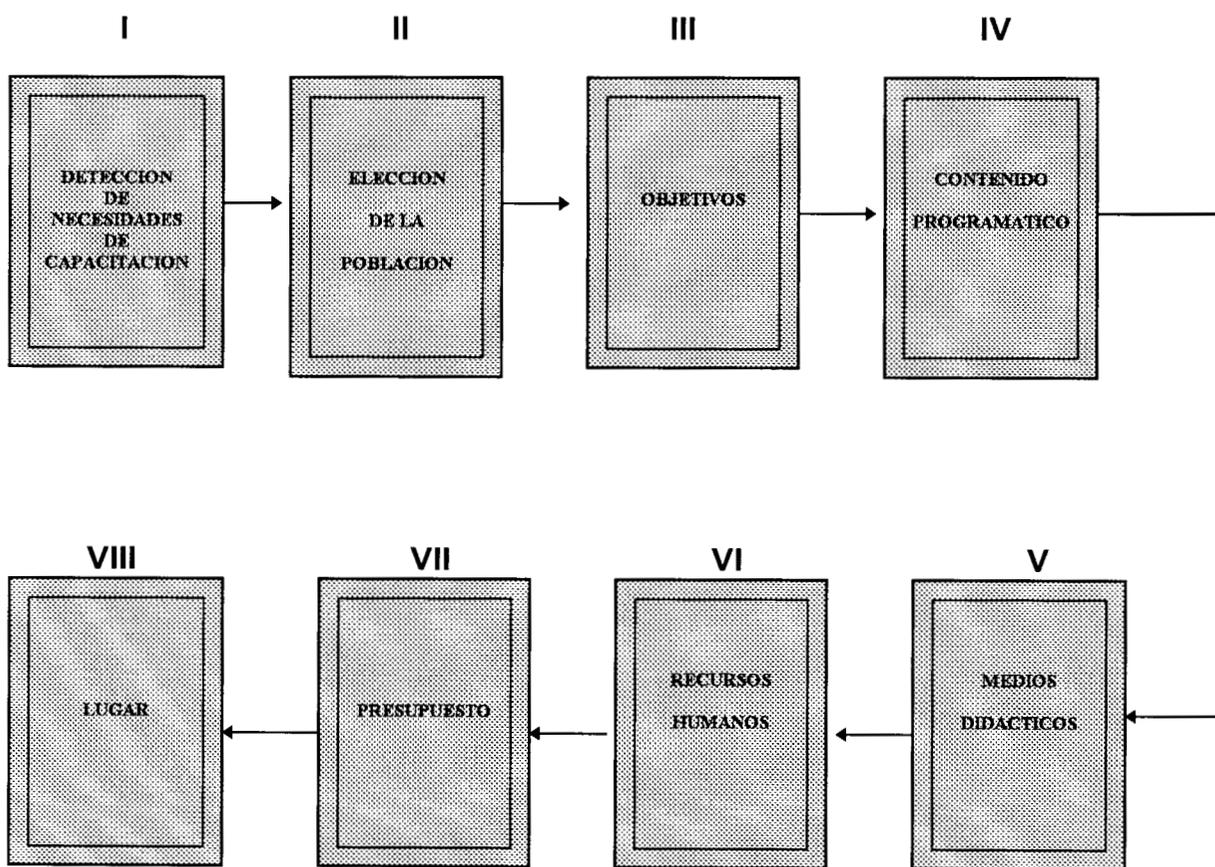


Figura No. 3.2 Actividades de la etapa de planeación.

En el binomio motivación-capacitación se dice está la productividad, se concibe así a la capacitación como un proceso sistemático por medio del cual se trata de modificar conocimientos, habilidades mentales y actitudes de los individuos, con el objeto de que estén mejor preparados para resolver problemas referentes a su ocupación.

La capacitación, es la meta de un deseo que se ha planteado al individuo, como incentivo para cubrir o satisfacer sus necesidades de conocimiento, que le permitan un satisfactorio desempeño y mejores resultados de su actividad.

Si la motivación impulsa de alguna manera al individuo a satisfacer sus necesidades, entonces lo primero que se debe hacer, es modificar o estructurar esa conducta, para que la capacitación quede establecida como una necesidad a satisfacer. Por esto no sólo basta con proporcionar capacitación, sino que además es primordial motivar con anterioridad a las personas que serán receptoras de la capacitación, esto resulta benéfico para las dos partes:

**Al directivo**, la de lograr por medio de la capacitación que su personal se integre a los objetivos de la organización, incrementándose la productividad, como se observa en la figura No. 3.3.

**Al trabajador**, la de poder desarrollar sus habilidades, escalar posiciones y realizarse mediante un sentido de logro y superación, ver figura No. 3.4.

Así pues, la capacitación constituye un factor de progreso y representa el medio más eficaz para adaptarse a los cambios que se generan en la realidad social.

El supervisor tiene que saber qué necesidades motivacionales tienen los individuos, puesto que esto no se da solo y además debe saber que las motivaciones son cambiantes y deben ser usadas oportunamente, porque una motivación actual puede dejar de serlo en corto tiempo, ya que ésta tiene fecha de caducidad, sobre todo si los factores o condiciones de trabajo no han sido satisfechas.

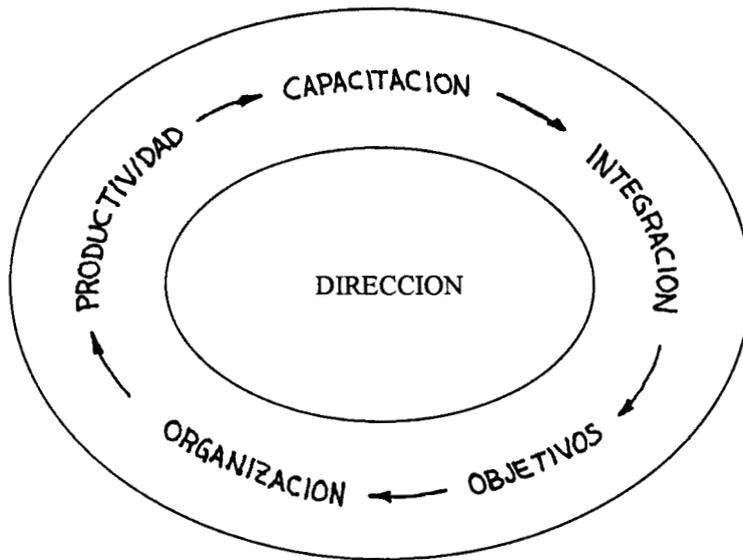


Figura No. 3.3 Motivación en torno a la dirección

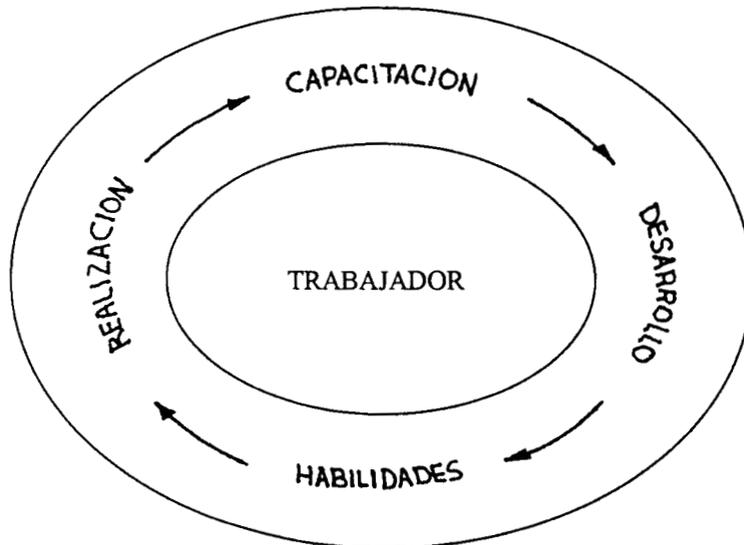


Figura No. 3.4 Motivación en torno al trabajador

De aquí la importancia de quienes estén involucrados en la capacitación, deben ser motivados constantemente, conscientes de lo que hacen y por qué lo hacen, lo cual les dará la posibilidad de obtener resultados óptimos.

### **C) REALIZACION**

Uno de los problemas a que se enfrenta a menudo todo responsable de adiestramiento, es la transmisión del aprendizaje. Algunas de las principales formas con las que se intenta en las teorías del aprendizaje arreglar la transmisión de lo que se aprenda al trabajo de que se trate, son las siguientes: hacer realmente aquello que se está aprendiendo, hacer algo parecido a lo que hay que aprender, leer algo o escuchar lo que vaya a aprenderse, hacer o leer todo lo aplicable en la creencia de que servirá para todo lo que haya que aprender.

Casi toda la investigación ha ido a parar a la transferencia de lo que se aprende. Casi todo está contenido en las teorías de reacción a estímulo, lo cual es muy comprensible si se estudian las teorías del aprendizaje.

El interés en provocar motivaciones en las personas para que aprendan y aceptar que existe eso que se llama el proceso de aprendizaje, han hecho que los responsables de la función investiguen las condiciones en que el alumno parece que puede realizarlo mejor. Existen numerosas listas de requisitos para aprender, la variedad depende de la escuela teórica del aprendizaje a la que pertenezca el autor. Sin embargo, existe un notable asentamiento acerca de algunos requisitos generales que deben imperar para que el aprendizaje sea efectivo, independientemente de la teoría que se adopte.

Una de estas listas mixtas, es la siguiente:

- "1 Reconocimiento de que todos los seres humanos pueden aprender.
2. Es preciso provocar motivaciones en la persona para que aprenda.
3. El aprendizaje es un proceso activo, no pasivo.
4. Normalmente el que aprende requiere que lo guíen.

5. Es posible contar con los materiales apropiados para el aprendizaje ordenado.
6. Es preciso dar tiempo para practicar el aprendizaje.
7. Los métodos de aprendizaje siempre que sea posible, deben ser variados para evitar el hastío.
8. El alumno debe recibir satisfacciones del aprendizaje.
9. Es preciso que el alumno cuente con apoyo a su conducta correcta.
10. Es preciso determinar estándares de desempeño para el aprendiz.
11. Reconocimiento de que existen diferentes niveles de aprendizaje y que éstos requieren diferentes tiempos y métodos." (16)

Hay que reconocer que esta lista de circunstancias en función de las cuales aprenden las personas, contiene conceptos y principios de casi todas las escuelas teóricas del aprendizaje. Pero la mayoría de los directores de adiestramiento son generalizadores y rara vez enfocan sus programas de adiestramiento a resultados de un solo objetivo constante.

#### **D) CONTROL**

"Es medir y corregir el desempeño para asegurar que los objetivos y los planes de la empresa diseñados para lograrlos, están siendo alcanzados. Es función de todos los administradores, desde los niveles más altos hasta los supervisores." (17)

Esta etapa se refiere a la coordinación que debe mantenerse entre la administración de la empresa y la unidad de capacitación respecto al desarrollo del personal y los resultados alcanzados en la aplicación de programas o cursos, es decir, entre la determinación de la necesidad y la respuesta a ella, a través de la instrumentación funcional establecida.

Se parte del hecho de que la unidad de capacitación, conforme a la reglamentación fijada en la empresa, periódicamente informe a las diferentes secciones sobre el avance de los programas de capacitación, así como sobre los resultados obtenidos.

La empresa al recibir los informes con los resultados de los cursos aplicados al personal, los deberá examinar y valorar contra los indicadores de las necesidades que los haya originado. Una forma es la observación directa o la aplicación de cuestionarios y entrevistas que se registran en formatos de

control, que les permitirá también apreciar con objetividad la eficiencia del curso de capacitación aplicado. Adicionalmente, los reportes permitirán obtener elementos de juicio para detectar si hay algún avance del personal.

Es recomendable que el administrador y sus responsables de sección, estimulen con su presencia en los actos de apertura, clausura u otorgamiento de diplomas, al personal que asista a estos cursos, puesto que ayuda en el desempeño del trabajo y generalmente mejora las relaciones humanas.

Para la empresa, no todo debe ser solicitar y recibir datos o información sobre la capacitación del personal adscrito en ella. La celebración de sesiones de trabajo constituye otro de los medios para obtener información confiable de primera mano, en estas juntas se deben precisar los puntos a examinar, aclarar resultados de evaluaciones, valorar avances de la programación general de recursos, levantar minutas de trabajo o expedir memorándums de control que faciliten las acciones y apoyen las actividades de la unidad de capacitación.

## **E) EVALUACION**

"Es medir la eficiencia y resultados de un programa educativo y de labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores." (18)

La fase de evaluación, es de suma importancia en los programas de capacitación.

"Busca lograr medios idóneos para establecer hasta qué punto los capacitados alcanzan las metas educativas prefijadas." (19)

Una vez que se hayan señalado los contenidos de educación que se deben tratar y que se hayan escogidos los métodos de instrucción que correspondan a los contenidos, se podrá celebrar efectivamente el curso de capacitación en la organización; al término de éste se debe evaluar a través de una encuesta para medir el éxito y el grado de asimilación del trabajador a fin de que los resultados sirvan de base para posteriores cursos de capacitación.

Es necesario hacer hincapié en que se trata de la calificación o juicio, tanto de la capacitación como del participante, en la evaluación del curso se deberá informar sobre los siguientes aspectos.

1. La reacción, esto es en cuanto actitudes, si fue elocuente, si fue de gusto, si fue productivo y motivador. De lo contrario, se deduce el fracaso.
2. El conocimiento adquirido, que aprendió el trabajador, en qué grado y lo que se acordó durante el curso.
3. Conducta, qué cambios tuvo el trabajador.
4. Resultados, son los avances posteriores al curso, que van a significar una mejoría o un cambio en el puesto.

Algunos de estos cuatro aspectos tendrá prioridad en la evaluación, según el objetivo a lograr, además de los aspectos anteriores, se debe considerar si el medio que se utilizó fue el adecuado, si todos escucharon y entendieron todo lo que se dio si el tiempo fue suficiente para cada uno de los temas. La evaluación del personal puede realizarse en tres diferentes etapas:

- "1. Antes del curso.
2. Durante el curso.
3. Al final del curso." (20)

**Antes del curso:** esta evaluación trata de determinar necesidades de educación, descubriendo el grado de conocimiento y habilidades con las que llega el trabajador al curso, generalmente, se realiza mediante un examen en relación con el tema que se impartirá en el curso.

**Durante el curso:** con esta evaluación se tiene la ventaja de conocer diariamente la reacción, conocimientos y cambios de los alumnos.

**Al final del curso:** es la que más se utiliza, su práctica es sencilla y sus resultados positivos.

Adicionalmente se pueden evaluar las instalaciones y servicio en donde tuvo efecto el curso, este aspecto debe considerarse importante, ya que el buen funcionamiento y limpieza de las instalaciones, motivan el proceso de

aprendizaje y el servicio eficaz tanto de comedor como cualquier otro, es esencial y ayuda al éxito de la enseñanza.

El coordinador y el instructor tienen una muy importante responsabilidad, estar pendientes de que los eventos de capacitación se presenten de la mejor forma, es recomendable que el instructor se autoevalúe, con el objeto de superar cada día sus habilidades y técnicas de instrucción, ver Anexo No. 1.

En relación con la evaluación del curso, la experiencia ha demostrado que mientras más sencilla sea ésta, mejores resultados se lograrán al recibir respuestas claras y sinceras de parte del trabajador, ver Anexo No. 2.

#### **4. TIPOS DE CAPACITACION**

La capacitación está en función de los diferentes tipos de programas, derivados de las necesidades de la empresa y de las disposiciones legales en esta materia. Existen tres grandes campos de la capacitación, los cuales son: capacitación para el trabajo, capacitación en el trabajo y desarrollo. El siguiente esquema permite ubicar el ámbito de acción de cada una:

##### **1. Capacitación para el trabajo**

- a). Capacitación de pre-ingreso.
- b). Capacitación inicial.
- c). Capacitación promocional.

##### **2. Capacitación para el trabajo**

- a). Preventiva
- b). Correctiva.

##### **3. Desarrollo**

- a). Educación formal para adultos.
- b). Integración de la personalidad.
- c). Actividades recreativas y culturales

## 1. Capacitación para el trabajo

Este tipo de capacitación está dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función, ya sea por ser de nuevo ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma organización. Su objetivo, es proporcionar al personal la capacitación adecuada al puesto que vaya a ocupar.

a). **Capacitación de pre-ingreso:** Este tipo de capacitación consiste en otorgar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollarle las habilidades y/o destrezas para el desempeño de las actividades.

b). **Capacitación inicial:** Ha este tipo de capacitación también se le conoce como inducción, constituye el conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes y programas, con el fin de acelerar su integración al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

c). **Capacitación promocional:** Consiste en proporcionarle al personal la formación necesaria para asumir mayores responsabilidades, es decir, se prepara al trabajador para un puesto de mayor nivel de autoridad, aunado a una mayor remuneración.

## 2. Capacitación en el trabajo

La capacitación en el trabajo la conforman una serie sistematizada de actividades, encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que realizan.

a). **Preventiva:** Este tipo de capacitación consiste en una acción anticipada para evitar posibles errores en las actividades que desempeñan los trabajadores.

b). **Correctiva:** Esta consiste en enmendar los errores que prevalecen en el interior de la organización y que repercuten en el desarrollo de actividades.

### **3. Desarrollo**

Este comprende la formación integral del individuo y específicamente, las acciones que puede llevar la organización para contribuir a esta formación.

#### **a). Educación formal para adultos**

"Son las acciones llevadas a cabo por la organización, para apoyar al personal en su desarrollo en el ámbito de la educación escolarizada." (21)

**b). Integración de la personalidad:** Consiste en realizar eventos organizados, con el objeto de desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismos y su grupo de trabajo.

#### **c). Actividades recreativas y culturales**

"Son las acciones que dan a los trabajadores el esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y con su familia, así como desarrollar su sensibilidad y su creación intelectual y artística." (22)

## N O T A S

- (1) Ley Federal del Trabajo, p. 57.
- (2) Calderón Córdova, Hugo. Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal, p. 20.
- (3) Siliceo, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal, p. 20.
- (4) Ibid., p. 54.
- (5) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, p. 320.
- (6) Ibid., p. 319.
- (7) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, p. 106.
- (8) Arias Galicia, Fernando. Op. Cit., p. 322.
- (9) Ojeda Paullada, Pedro. Guía Técnica para la Formulación de Planes y Capacitación, p. 90.
- (10) Ibid., p. 39.
- (11) Ibid., p. 57.
- (12) Arias Galicia, Fernando. Op. Cit., p. 327.
- (13) Ibid., p. 328.
- (14) Salas Chapa, Elías. El Papel de la Motivación en la Capacitación, p. 8.
- (15) Ibid., p. 9.
- (16) Ibid.
- (17) Arias Galicia, Fernando. Op. Cit., p. 330.
- (18) Siliceo, Alfonso. Op. Cit., p. 105.
- (19) Calderón Córdova, Hugo. Op. Cit., p. 104.
- (20) Siliceo, Alfonso. Op. Cit., p. 110.
- (21) Calderón Córdova, Hugo. Op. Cit., p. 23.
- (22) Ibid.

## **CAPITULO IV**

### **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

- 1. FORMULACION DE HIPOTESIS**
  - 2. DETERMINACION DE VARIABLES**
  - 3. PROCEDIMIENTO GENERAL**
    - A) DISEÑO DE LA MUESTRA Y TIPO DE MUESTREO**
    - B) ANALISIS DOCUMENTAL**
    - C) DISEÑO DEL INSTRUMENTO PARA RECOPIRAR LA INFORMACION**
    - D) INVESTIGACION DE CAMPO**
  - 4. PROCESAMIENTO DE DATOS**
  - 5. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**
    - A) COMENTARIOS Y OBSERVACIONES**
  - 6. COMPROBACION DE HIPOTESIS**
-

## METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Para la realización de cualquier investigación, es necesario llevar a cabo una metodología de trabajo, que nos permita describir cada uno de los pasos que se efectuaron para obtener la información, con el objeto de validar la hipótesis que se propone, como respuesta a la problemática que se cita en el capítulo Y.

En este capítulo se describen los siguientes puntos: formulación de la hipótesis, la cual busca establecer relaciones significativas entre fenómenos y variables. De ésta se deriva una variable independiente, una dependiente y la unidad de análisis. Posteriormente se señala el procedimiento general que se siguió, en el cual se hace mención de los indicadores así como del diseño de la muestra, tipo de muestreo y diseño del instrumento utilizado para recopilar la información, así mismo, se incluye el análisis e interpretación de los resultados. Finalmente, se lleva a cabo la comprobación de la hipótesis.

### 1. FORMULACION DE HIPOTESIS

Es importante señalar qué es una hipótesis y cuáles son los elementos que la integran Para Rojas Soriano es:

"Aquella formulación que se apoya en un sistema de conocimientos organizados y sistematizados y que establecen una relación entre dos o más variables para explicar, y si es posible predecir, probabilísticamente los fenómenos que le interesan en caso de que se compruebe la relación establecida." (1)

La hipótesis contiene tres elementos estructurales, tales como:

- 1.- Unidades de análisis, que pueden ser los individuos, grupos, viviendas, instituciones, entre otros.
- 2.- Las variables; es decir, las características o propiedades cualitativas o cuantitativas, que presentan las unidades de análisis.
- 3.- Los elementos lógicos, que relacionan las variables con las unidades de análisis y estas entre sí." (2)

Las variables por su posición en una hipótesis o correlación pueden clasificarse en: independientes, dependiente e intercurrentes o intervinientes.

"Por variables independientes debe entenderse el elemento que explica, condiciona o determina la presencia de otro; la variable dependiente, puede definirse como el elemento explicado o que está en función de otro y la variable intercurrente o interviniente, es el elemento que puede estar presente en una relación entre una variable independiente y la dependiente; es decir, influye en la aparición de otro elemento, pero sólo en forma indirecta." (3)

De este modo, la búsqueda de relaciones significativas entre fenómenos se realiza, por lo general, para situaciones concretas. Estos hechos caracterizan el planteamiento de hipótesis en la investigación social, así como los procedimientos para verificarlas como se verá a continuación.

Tomando en cuenta lo investigado con anterioridad, se analiza el planteamiento que de alguna forma contiene los fundamentos necesarios para la solución del problema que enfrenta la mediana y pequeña empresa, sobre el proceso de capacitación específicamente en el área de la administración de recursos humanos.

De tal manera que la hipótesis propuesta para la investigación es la siguiente:

**"Cuanto más eficiente sea el proceso de capacitación en la mediana y pequeña empresa, tanto mejor será el desempeño del personal."**

## **2. DETERMINACION DE VARIABLES**

De la hipótesis planteada se deriva una variable independiente, una dependiente, así como una unidad de análisis, que a continuación se especifican:

**Unidad de análisis:** Proceso de capacitación

**Variable independiente:** La eficiencia del proceso de capacitación en la mediana y pequeña empresa.

**Variable dependiente:** Mejor desempeño del personal

### **3. PROCEDIMIENTO GENERAL**

En esta etapa se hace mención de los indicadores, cuya función es tener control de las variables utilizadas para la comprobación de la hipótesis formulada, dichos indicadores son: a) capacitación, b) proceso de capacitación, c) beneficio del trabajador, d) evaluación del desempeño y e) eficiencia.

La interacción, conocimiento y aplicación de estos indicadores dentro de la Administración de Personal en el ámbito de la mediana y pequeña empresa, permitirá implementar con eficiencia un proceso de capacitación que mejore el desempeño de su personal.

#### **A) DISEÑO DE LA MUESTRA Y TIPO DE MUESTREO**

Esta fase del proceso de la investigación, consistió en calcular el número de casos e indicar quiénes serían los encuestados. Está íntimamente relacionada con la estructuración del instrumento para la recolección de los datos, con las técnicas estadísticas susceptibles de emplearse para el análisis y con la generalización de los resultados.

La población a investigar estuvo formada por empresas medianas y pequeñas, las cuales constituyen alrededor del 99% de los establecimientos del país. La muestra se integró con cincuenta empresas, es necesario señalar, que ésta resulta poco significativa, debido a la magnitud de la población. Sin embargo, los factores intervinientes como el tiempo y los recursos disponibles, para realizar la investigación condicionaron su desarrollo.

Cabe señalar, que en el Distrito Federal no fue posible realizar un muestreo probabilístico dado que se tomaron en cuenta los puntos señalados anteriormente, por lo cual se tuvo que llevar a cabo un muestreo selectivo de las empresas, la lista se muestra en el Anexo No. 3.

## **B) ANALISIS DOCUMENTAL**

Una vez delimitado el problema a investigar, fue necesario informarse de todo aquello previamente escrito sobre el tema en cuestión o sobre otros íntimamente ligados a él. Conocer el material publicado al respecto, permitió formar el marco teórico de la investigación.

Para obtener la información documental requerida, se acudió a las siguientes fuentes: bibliotecas y hemerotecas. De las primeras se revisó el catálogo para localizar y consultar las obras relacionadas con el tema de investigación, de las hemerotecas, se obtuvieron revistas y periódicos, entre otros. Además, las siguientes instituciones proporcionaron información: Confederación Nacional de Cámara de Comercio (CONCANACO), Programa de Apoyo Integral (PAI) y la Cámara Nacional de Comercio (CANACO).

El siguiente paso fue reunir toda la información y proceder a escoger la bibliografía y hemerografía correspondiente. Después de esto, se efectuó la lectura del material con objeto de ubicar las ideas principales y diseñar el esquema de trabajo. Posteriormente, se hizo una lectura minuciosa de la bibliografía, elaborando fichas de contenido. Una vez recolectados los datos se organizaron las fichas y se revisó el esquema, realizando finalmente la redacción del trabajo.

## **C) DISEÑO DEL INSTRUMENTO PARA RECOPILAR LA INFORMACION**

La investigación de campo, se realizó a través de una encuesta, en la mediana y pequeña empresa, por medio de un cuestionario, ver Anexo No. 4, que fue aplicado a las personas que desempeñan funciones de supervisión, ya que en la

mayoría de casos son quienes detectan necesidades de capacitación, además de tener una relación directa con el personal operativo.

El cuestionario se aplicó con el propósito de alcanzar los siguientes objetivos: conocer aspectos específicos de la variable independiente que es: "La eficiencia del proceso de capacitación en la mediana y pequeña empresa". Así mismo, los de la variable dependiente que es: "Mejor desempeño del personal". A continuación se describen las preguntas del cuestionario y el objetivo que pretenden:

### **Objetivo No. 1**

Conocer si se lleva a cabo la capacitación en la empresa

#### **Preguntas**

- 1.- ¿Qué tipo de capacitación se aplica en esta organización?
- 2.- ¿Qué fases abarca el proceso de capacitación en esta empresa?
- 4.- ¿A qué niveles de puestos se aplica la capacitación?
- 7.- ¿Cuál es el objetivo de la empresa al aplicar la capacitación?

### **Objetivo No. 2**

Conocer dónde se llevan a cabo los cursos de capacitación, la frecuencia de éstos y quién los aplica.

#### **Preguntas**

- 5.- ¿Qué procedimientos de capacitación utiliza?
- 6.- ¿Con qué frecuencia se llevan a cabo los cursos de capacitación?
- 9.- ¿Quién lleva a cabo los cursos de capacitación?

### **Objetivo No. 3**

Conocer los beneficios que obtiene la empresa y el trabajador, de la capacitación.

#### **Preguntas**

- 8.- ¿Qué beneficios obtiene el trabajador al ser capacitado?
- 15.- ¿Cómo se manifiestan los resultados de capacitación?

#### **Objetivo No. 4**

Conocer las técnicas que utiliza la organización, para determinar necesidades de capacitación.

#### Preguntas

- 3.- ¿Cómo determina las necesidades de capacitación?
- 10.- ¿Quién detecta necesidades de capacitación?

#### **Objetivo No. 5**

Conocer si se evalúa el desempeño del trabajador

#### Preguntas

- 11.- ¿Se evalúa el desempeño después de aplicar la capacitación?
- 12.- ¿Cómo se evalúan los cursos de capacitación?
- 13.- ¿Cuáles de los siguientes aspectos se toman en cuenta para evaluar el desempeño del trabajador?
- 14.- ¿Cómo se motiva al trabajador que recibe capacitación?

#### **Objetivo No. 6**

Conocer el desempeño del trabajador antes y después de la capacitación.

#### Preguntas

- 16.- ¿Cómo se considera el desempeño del trabajador después de la capacitación?
- 17.- ¿Quién evalúa el desempeño del trabajador después de la capacitación?
- 18.- ¿Cómo se considera la producción del trabajador después de la capacitación?
- 19.- ¿Cómo es la calidad del trabajo después de capacitar al personal?
- 20.- ¿Cuánto producía el trabajador antes de capacitarse?
- 21.- ¿Cómo era la calidad del trabajo antes de aplicar la capacitación?

La última pregunta es con el fin de conocer la opinión del encuestado.

- 22.- ¿Qué sugiere para mejorar la capacitación en la empresa?

## **D) INVESTIGACION DE CAMPO**

Una vez estructurado el instrumento para recopilar la información, así como determinado el tamaño de la muestra, se realizó la investigación de campo.

La aplicación del cuestionario se llevó a cabo en forma directa e indirecta, es decir, el 78% de los cuestionarios se aplicó en forma directa, esto es, el investigador realizó personalmente la encuesta y el 22% fue de manera indirecta, se solicitó a familiares y amigos que su jefe contestara el cuestionario.

Fueron pocos los casos encuestados que contestaron inmediatamente el cuestionario, pues se hizo cita por teléfono, la mayoría de cuestionarios se dejaron para que el encargado del área de recursos humanos lo contestara, siendo recogidos al día siguiente, en algunos casos, la entrega se prolongó 3 ó 4 días para su devolución y esto retrasó la investigación, además, dos de cada cinco empresas accedían a contestarlo.

Una vez que se recogieron todos los cuestionarios, se procedió a revisarlos, para efectuar la tabulación, análisis e interpretación de los datos.

## **4. PROCESAMIENTO DE DATOS**

Las interpretaciones que a continuación se dan, muestran los datos que se obtuvieron a través del cuestionario aplicado en diferentes organizaciones durante la investigación de campo, a fin de validar o rechazar la hipótesis planteada.

Es necesario señalar que en el cuestionario se incluyen preguntas de tipo cerradas y sólo una abierta, las primeras de opción múltiple analizadas como a continuación se indica: Una vez codificadas las respuestas, se contabilizó el total de cada una de ellas y se obtuvo el porcentaje respectivo, en el caso de la respuesta abierta, el porcentaje se obtuvo revisando los aspectos comunes más

significativos, en que coincidió la mayoría de las empresas para facilitar la tabulación e interpretación de dicha respuesta.

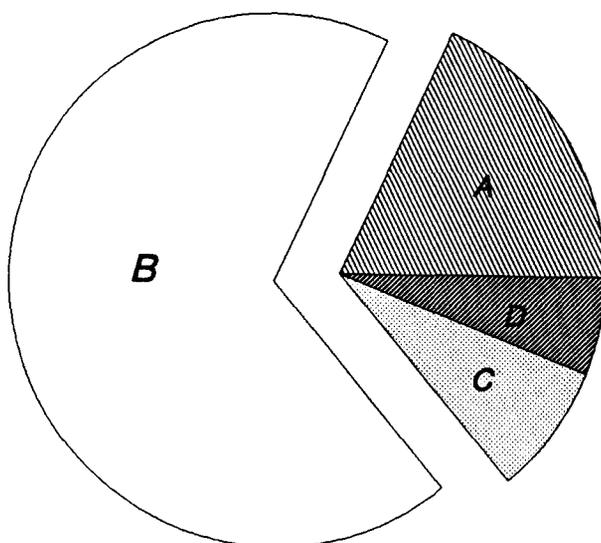
## 5. ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

### Pregunta No. 1-A

¿Qué tipo de capacitación se aplica en esta organización?

Respuesta

I. Capacitación para el trabajo	%
A) Capacitación de pre-ingreso	18
B) Capacitación inicial	68
C) Ambas	8
D) Ninguna	6

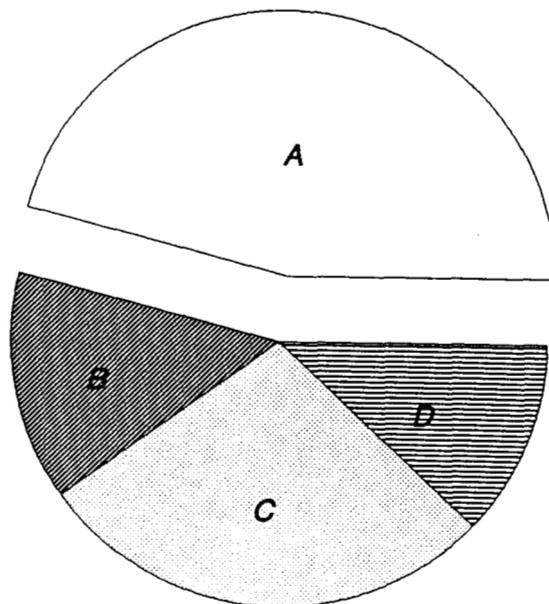


El 68% de las empresas encuestadas aplica la capacitación inicial, el 18% capacitación de pre-ingreso, el 8% ambos tipos y el 6% restante no imparte capacitación a su personal.

## Pregunta 1-B

Respuesta

II. Capacitación en el trabajo	%
A) Preventiva	46
B) Correctiva	14
C) Ambas	28
D) Ninguna	12

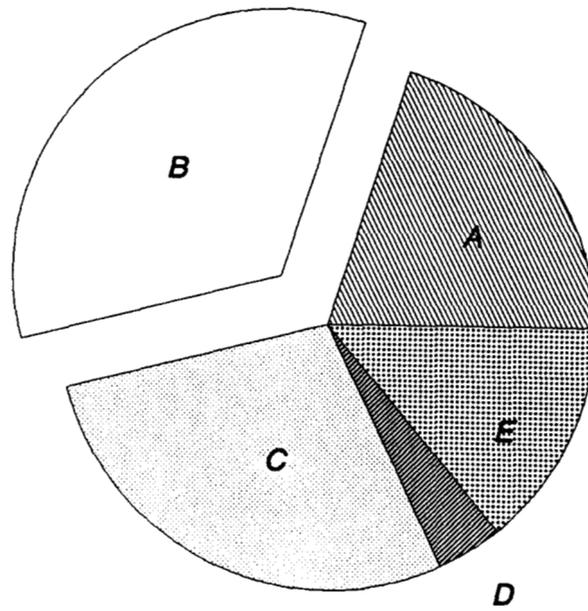


En esta gráfica se observa que el 46% de la muestra, opta por una capacitación preventiva, sin embargo, se aprecia también que un 28% aplica tanto capacitación preventiva como correctiva y sólo el 14% se inclina por la correctiva.

**Pregunta 1-C**

Respuesta

<b>III Desarrollo</b>	<b>%</b>
A) Educación formal para adultos	20
B) Integración de la personalidad	34
C) Actividades recreativas y culturales	28
D) Todas	4
E) Ninguna	14

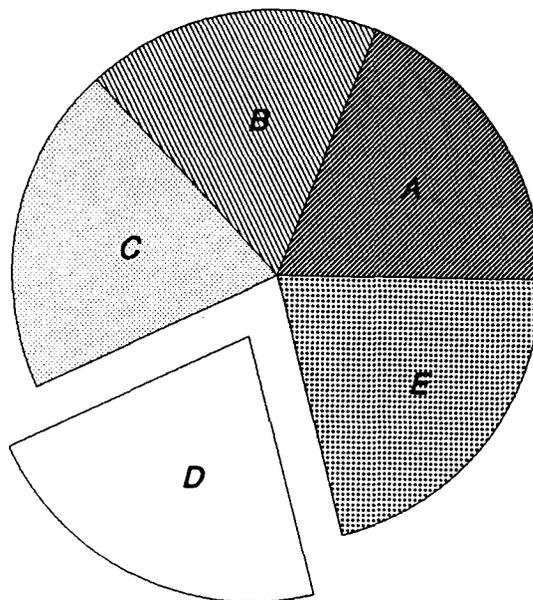


Esta gráfica indica que un 34% de las empresas fomentan dentro del desarrollo la integración de la personalidad, el 28% le da prioridad a las actividades culturales y recreativas, el 20% se preocupa más por la educación formal para adultos y tan sólo el 4% aplica todos los tipos y el resto no aplica ninguna.

**Pregunta No. 2**

¿Qué fases abarca el proceso de capacitación en esta empresa?

Respuesta	%
A) Planeación	19
B) Motivación	18
C) Realización	20
D) Control	22
E) Evaluación	21

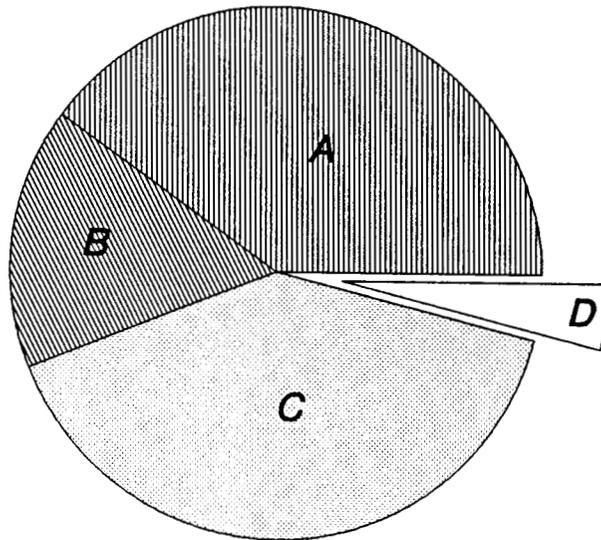


Con respecto a las fases que integran el proceso de capacitación de las empresas encuestadas, se observó lo siguiente: aplicación de las etapas de control 22%, evaluación 21%, realización 20%, planeación 19% y motivación 18%; globalizando el total de empresas que realiza todo el proceso de capacitación fue el 18%.

**Pregunta No. 3**

¿Cómo determina las necesidades de capacitación?

Respuesta	%
A) Índice de eficiencia de la organización	40
B) Análisis de operaciones (sin medir al trabajador)	16
C) Análisis humano (habilidad del trabajador)	40
D) Todas	4

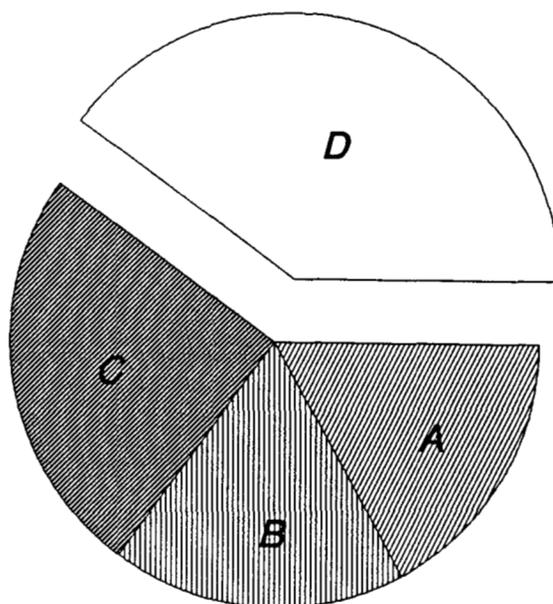


Al determinar necesidades de capacitación se observa, que el 40% de la muestra se inclina por utilizar índices de eficiencia en la organización, otro 40% le corresponde al análisis humano, es decir, habilidad del trabajador, por otro lado el 16% de la muestra emplea análisis de operaciones y sólo un 4% aplica todas todos los índices.

**Pregunta No. 4**

¿A qué niveles de puestos se aplica la capacitación?

Respuesta	%
A) Nivel directivo (gerente general)	17
B) Nivel ejecutivo (gerencia)	18
C) Nivel supervisorio (jefatura y supervisores)	25
D) Nivel operativo (profesional, técnico, manual)	40

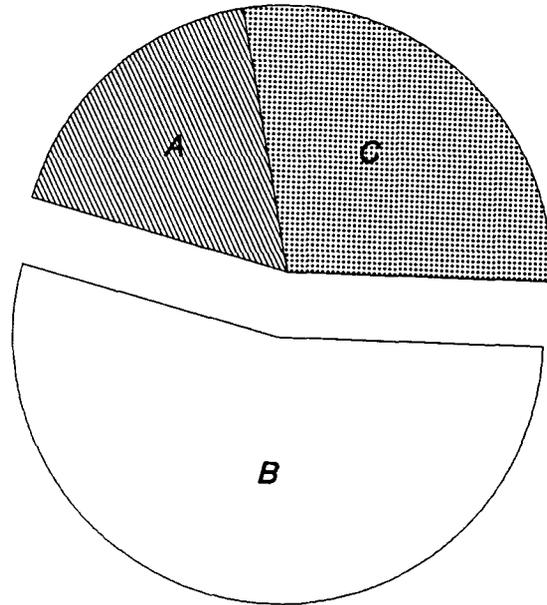


Del total de las empresas encuestadas solamente el 40% aplica capacitación a nivel operativo, el 25% a nivel supervisorio, un 18% a ejecutivo y por último el 17% aplica a nivel directivo.

**Pregunta No. 5**

¿Qué procedimientos de capacitación utiliza?

Respuesta	%
A) Capacitación externa	18
B) Capacitación interna	54
C) Ambas	28

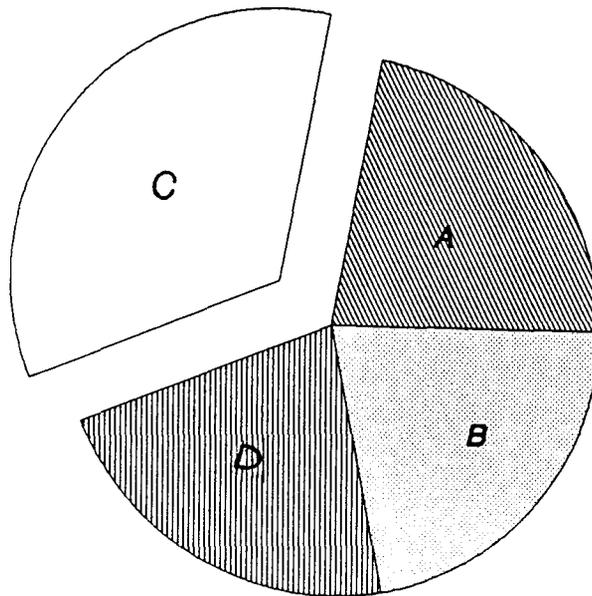


Aquí se observa que el 54% de la población encuestada utiliza la capacitación interna, un 18% externa y el 28% ambas.

**Pregunta No. 6**

¿Con qué frecuencia se llevan a cabo los cursos de capacitación?

Respuesta	%
A) Mensual	22
B) Trimestral	22
C) Semestral	34
D) Anual	22

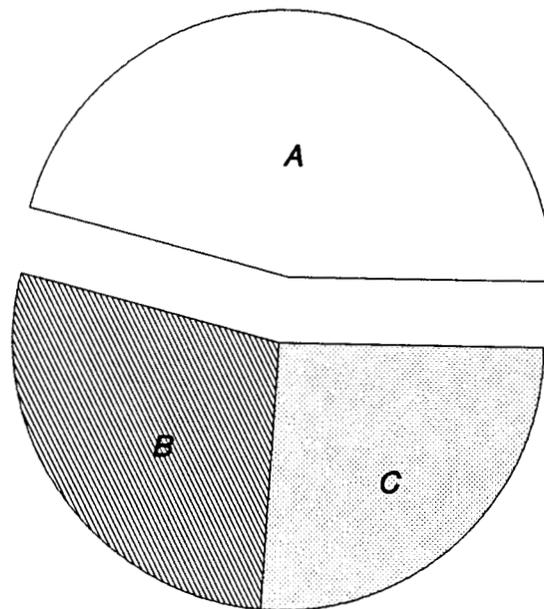


Respecto a la frecuencia con que se llevan a cabo los cursos de capacitación el 34% la aplica cada 6 meses, y el 22% los realiza mensual, trimestral y anual respectivamente.

**Pregunta No. 9**

¿Quién lleva a cabo los cursos de capacitación?

Respuesta	%
A) Instructor interno	46
B) Instructor externo	28
C) Ambos	26

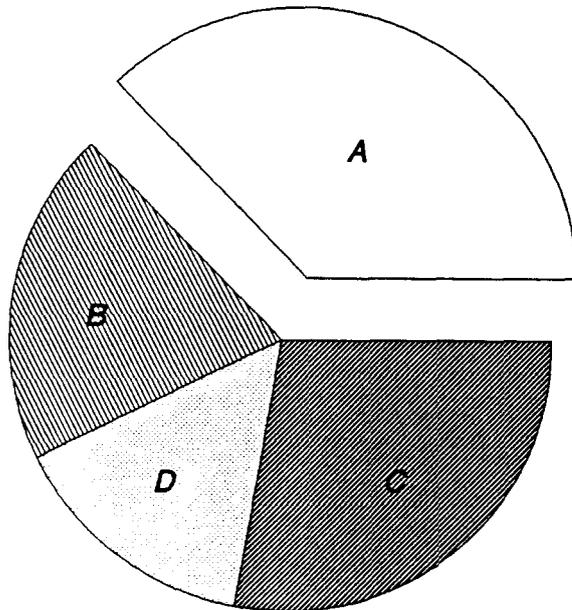


Del total de las empresas encuestadas se percató que un 46% de éstas aplica los cursos con instructores internos, el 28% con externos y el 26% con ambos.

**Pregunta No. 10**

¿Quién detecta las necesidades de capacitación?

Respuesta	%
A) Supervisor	37
B) Gerente	20
C) Personal especializado	28
D) Trabajador	15

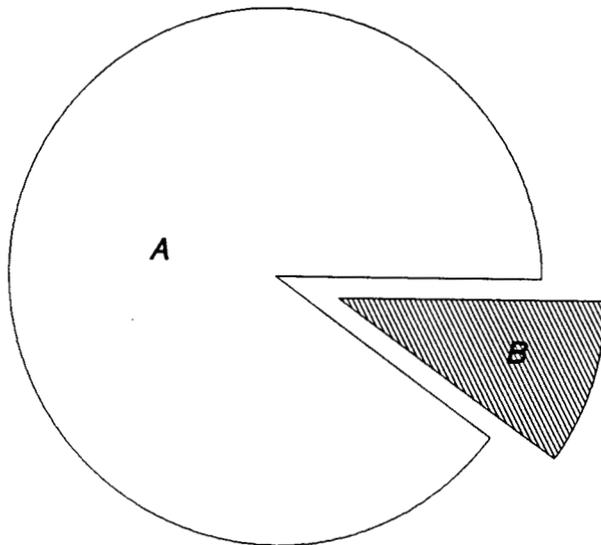


En la gráfica se observa que quien detecta las necesidades de capacitación en la empresa, es el supervisor en un 37%, personal especializado con un 28%, gerente en un 20% y por último el trabajador con el 15% restante.

**Pregunta No. 11**

¿Se evalúa el desempeño después de aplicar la capacitación?

Respuesta	%
A) Sí	90
B) No	10

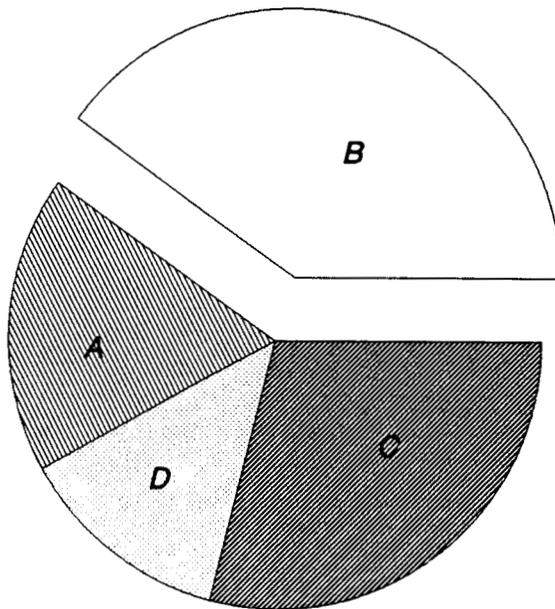


De las empresas encuestadas el 90% sí evalúa el desempeño posterior a la capacitación y sólo el 10% no lo realiza.

**Pregunta No. 7**

¿Cuál es objetivo de la empresa al aplicar la capacitación?

Respuesta	%
A) Promover el desarrollo integral del personal	18
B) Desarrollo de la empresa (calidad, cantidad, costos)	40
C) Contar con personal calificado	29
D) Cumplir con la Ley	13

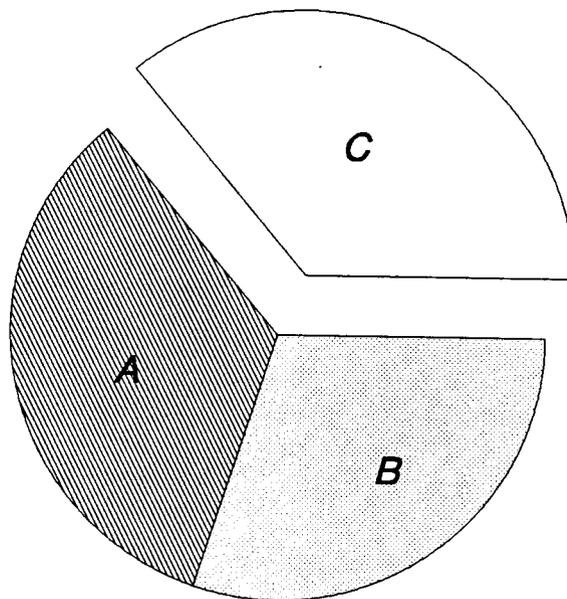


La siguiente gráfica representa el tipo de objetivo que las empresas persiguen al aplicar la capacitación, se observa que el 40% de ellas se preocupa por el desarrollo de la empresa, el 29% por contar con personal calificado, el 18% promueve el desarrollo integral del personal y el 13% restante cumple con la Ley.

**Pregunta No. 8**

¿Qué beneficios obtiene el trabajador al ser capacitado?

Respuesta	%
A) Económicos (mejor sueldo)	34
B) Sociales (reconocimiento)	30
C) Psicológicos (motivación)	36

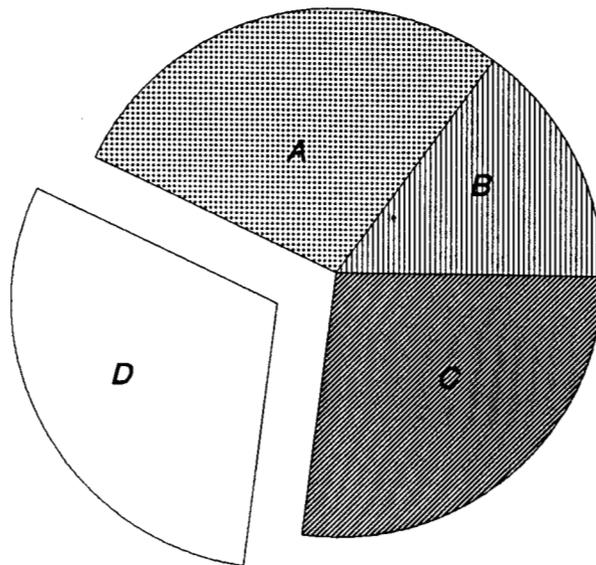


En esta gráfica se muestran los beneficios que obtienen los trabajadores al ser capacitados. El 36% obtiene beneficios de carácter psicológico, el 34% económico y el 30% de tipo social.

**Pregunta No. 12**

¿Cómo se evalúan los cursos de capacitación?

Respuesta	%
A) En forma inmediata	28
B) En forma mediata	15
C) Cuantitativamente	30
D) Cualitativamente	27

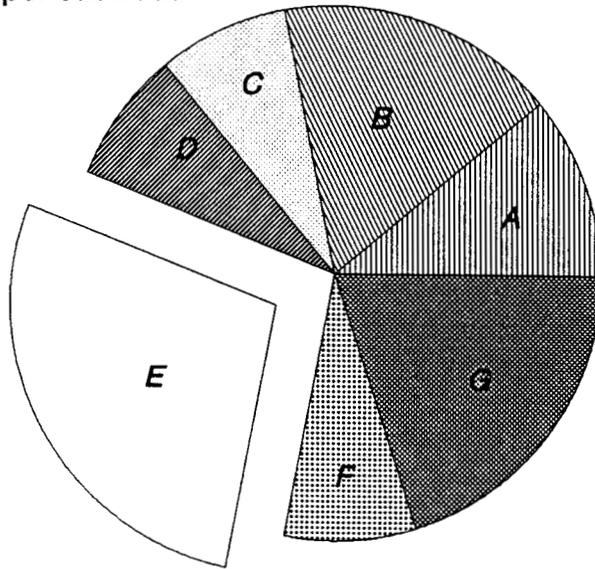


En esta gráfica se observa que la tendencia más sobresaliente es la evaluación en forma cuantitativa que es de un 30% y es ligeramente superior a la evaluación inmediata con un 28%, cualitativa con el 27% y por último la evaluación en forma mediata con 15%.

**Pregunta No. 13**

¿Cuáles de los siguientes aspectos se toman en cuenta para evaluar el desempeño del trabajador?.

Respuesta	%
A) Capacidad intelectual	11
B) Actitud ante el trabajo	17
C) Actitud ante la autoridad	8
D) Liderazgo	8
E) Habilidad en el trabajo	28
F) Relaciones interpersonales	8
G) Iniciativa y responsabilidad	20

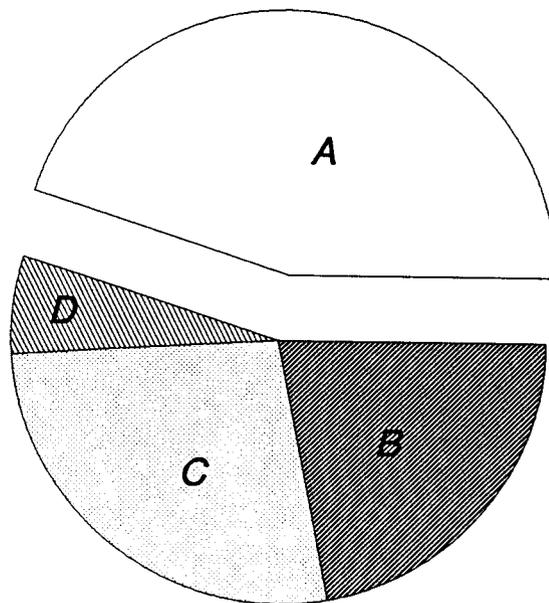


La gráfica muestra que el aspecto al que dan más importancia las organizaciones es habilidad en el trabajo 28%, iniciativa y responsabilidad con el 20%, actitud ante el trabajo 17%, capacidad intelectual en un 11% y el 8% para la actitud ante la autoridad, liderazgo y relaciones interpersonales.

**Pregunta No. 14**

¿Cómo se motiva al trabajador que recibe capacitación?

Respuesta	%
A) Reconocimiento (personal, diploma, oficios)	45
B) Premios (en especie o económicos)	22
C) Ascenso	27
D) No se motiva	6

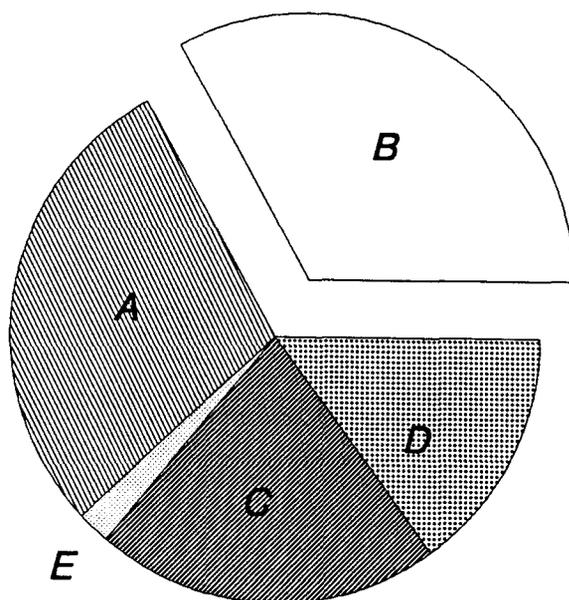


En la gráfica se muestra que el 45% de las organizaciones motivan al personal por medio de reconocimientos, el 22% otorga premios, el 27% ascensos y el 6% no motiva.

**Pregunta No. 15**

¿Cómo se manifiestan los resultados de la capacitación?

Respuesta	%
A) Mayor productividad	29
B) Mayor calidad	33
C) Mejor actitud	21
D) Mayor cantidad	15
E) No se manifiestan	2

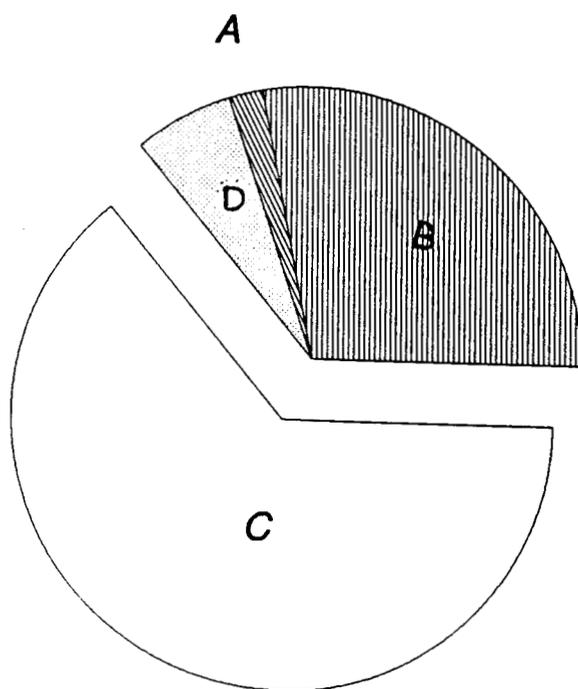


Se observa que el 33% de las empresas encuestadas obtienen mayor calidad posterior a la capacitación, el 29% mayor productividad, el 21% mejor actitud, el 15% mayor cantidad y sólo el 2% de las empresas opina que no se manifiestan los resultados.

**Pregunta No. 16**

¿Cómo se considera el desempeño del trabajador después de la capacitación?

Respuesta	%
A) Excelente	2
B) Muy bueno	28
C) Mejor	64
D) Igual al anterior	6

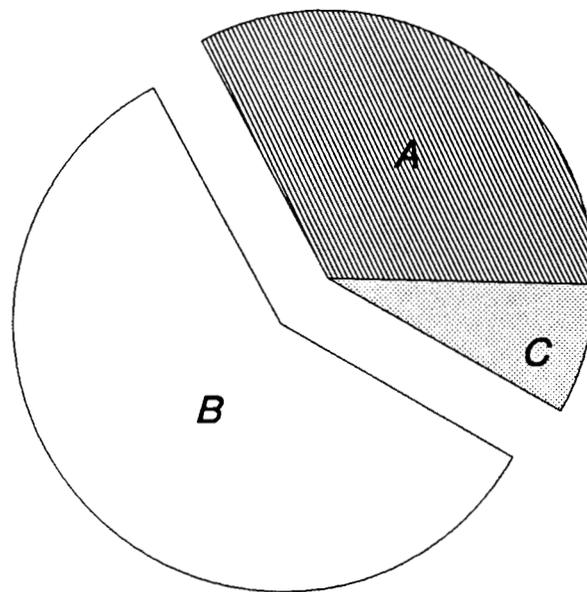


En esta gráfica se representa el desempeño del trabajador que ha sido capacitado, la cual indica que el 64% es mejor, el 28% muy bueno, el 2% excelente y el 6% no presenta cambio alguno.

**Pregunta No. 17**

¿Quién evalúa el desempeño del trabajador después de la capacitación?

Respuesta	%
A) Instructor interno	33
B) Supervisor	59
C) El mismo trabajador	8

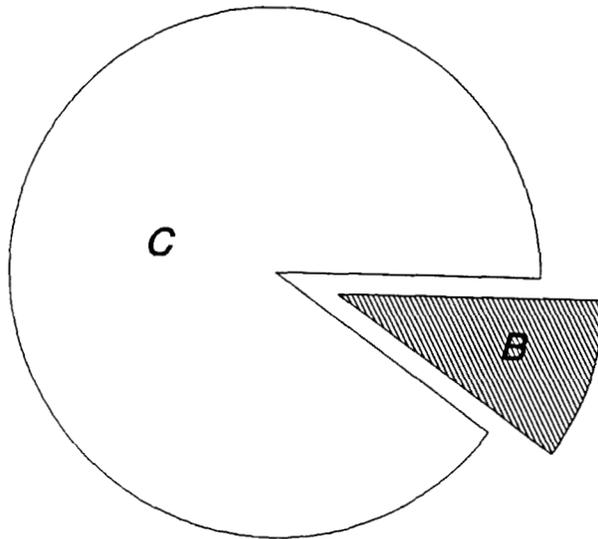


Tomando en cuenta la evaluación del desempeño del trabajador posterior a la capacitación, la gráfica muestra que en el 59% de las organizaciones lo evalúa el supervisor, el 33% el instructor interno y sólo el 8% el mismo trabajador.

**Pregunta No. 18**

¿Cómo se considera la producción del trabajador después de la capacitación?

Respuesta	%
A) Menor	0
B) Igual	10
C) Mayor	90

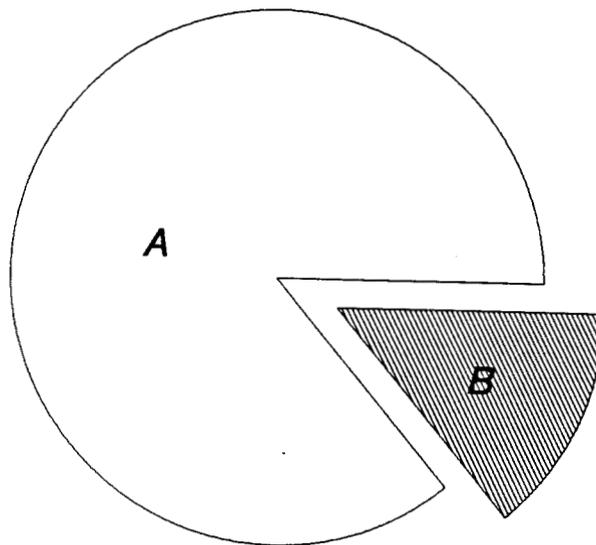


Al considerar la producción posterior a la capacitación, la gráfica muestra que ésta es mayor en un 90% e igual con el 10%.

**Pregunta No. 19**

¿Cómo es la calidad del trabajo después de capacitar al personal?

Respuesta	%
A) Buena	86
B) Regular	14
C) Mala	0

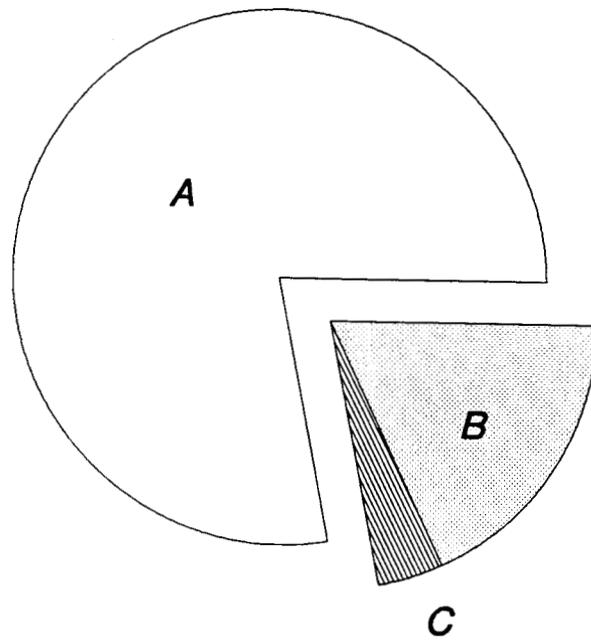


Se observa que el 86% de la población encuestada considera buena la calidad del trabajo posterior a la capacitación y el 14% la considera regular.

**Pregunta No. 20**

¿Cuánto producía al trabajador antes de capacitarse?

Respuesta	%
A) Menos	78
B) Igual	18
C) Más	4

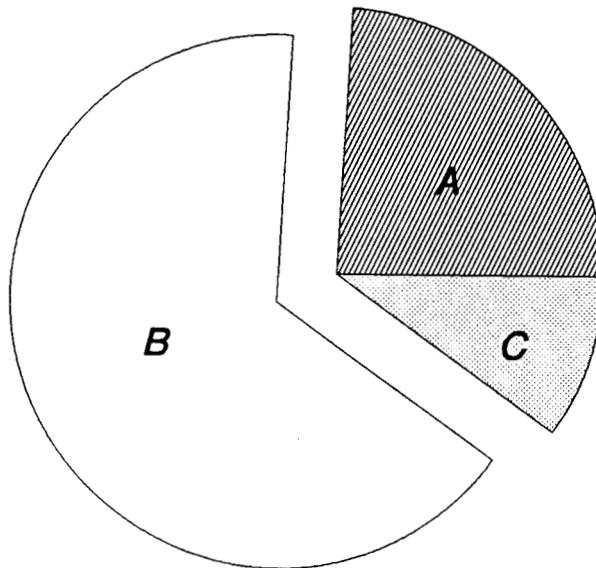


Del total de las empresas encuestadas se obtuvieron los siguientes resultados el 78% produce menos, el 18% igual y sólo el 4% produce más.

**Pregunta No. 21**

¿Cómo era la calidad del trabajo antes de aplicar la capacitación?

Respuesta	%
A) Buena	24
B) Regular	66
C) Mala	10

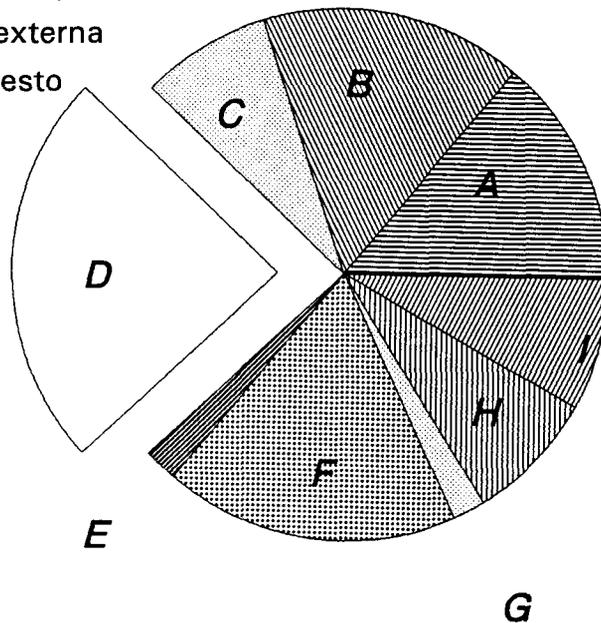


La gráfica anterior, indica que la calidad del trabajo antes de aplicar la capacitación es regular en un 66% buena en un 24% y mala con el 10% restante.

**Pregunta No. 22**

¿Qué sugiere para mejorar la capacitación en la empresa?

Respuesta	%
A) Mejores programas	14
B) Motivación	16
C) Análisis de necesidades	8
D) Cursos más frecuentes	24
E) Cursos dentro de la jornada	2
F) No sugieren	18
G) Mejor personal especializado	2
H) Capacitación externa	8
I) Mayor presupuesto	8



Del total de las empresas encuestadas, para mejorar la capacitación se obtuvieron las siguientes sugerencias: el 24% cursos más frecuentes, el 16% motivación y el 14% mejores programas, entre las más representativas.

## **A) COMENTARIOS Y OBSERVACIONES SOBRE LAS RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO**

Una vez efectuada la codificación e interpretación de las respuestas del cuestionario, se consideró necesario analizar las preguntas que estando vinculadas pudieran validar los resultados y evitar errores en las conclusiones finales y en las respuestas a la hipótesis planteada, por lo tanto, en este apartado se presentan las confrontaciones realizadas enunciándolas a continuación:

- De acuerdo con la pregunta No. 1, se puede establecer que el total de las empresas encuestadas respondieron que sí se lleva a cabo la capacitación, en donde el 68% es de tipo inicial y en el 46% es preventiva.
- En la pregunta No. 2, se puede percatar que sólo el 18% de las empresas aplican todas las etapas del proceso de capacitación, ya que en la mayoría de los casos los recursos económicos con que cuentan son limitados. Por lo que las empresas canalizan sus recursos principalmente a nivel operativo, que es sin duda el factor más importante dentro del aparato productivo, con base a la respuesta de la pregunta No. 4.
- Por otro lado, las empresas aplican la capacitación con el propósito de tener un mayor desarrollo, repercutiendo principalmente en la cantidad, calidad y costos en un 40% como lo muestra la pregunta No. 7.

En lo referente a las respuestas que tienen el objeto de conocer dónde se llevan a cabo los cursos de capacitación, la frecuencia de éstos y quién los aplica, se presenta lo siguiente:

- En la respuesta de la pregunta No. 5, se observa que debido a que la mayoría de las empresas no cuentan con los recursos económicos necesarios para poder aplicar una capacitación externa, se inclinan por la interna así lo demuestra el 54% de la población encuestada, sin embargo, el 28% aplica tanto la capacitación externa como la interna, por otro lado en la pregunta No. 9, se observa que quién lleva los cursos de capacitación es el instructor interno en un 46%, y la frecuencia más representativa con la que se llevan a

cabo éstos, es de un 34% de manera semestral basándose en la respuesta de la pregunta No. 6.

Las observaciones referentes a los beneficios que obtiene la empresa y el trabajador de la capacitación, son los siguientes:

- Para el trabajador el 36% obtiene incentivos de tipo motivacional, con el fin de que éste desempeñe sus actividades con mayor satisfacción junto con los factores económicos en un 34%.
- Para la empresa los resultados se manifiestan en un 33% con mayor calidad, 29% mayor productividad. Esto representa un avance importante primero, porque podrá competir con otras organizaciones en su giro, segundo, para sobrevivir en el mercado y tercero, para el futuro desarrollo de la misma.

Con respecto a las técnicas que utiliza la organización para determinar necesidades de capacitación, se deduce que el 40% de la muestra se inclina por utilizar índices de eficiencia de acuerdo a la respuesta de la pregunta No. 3.

En relación a la pregunta No. 10, quienes detectan la falta de capacitación en la empresa son:

- Con un 28% personal especializado y con un 37% el supervisor de la empresa, pues éste último es quien tiene mayor comunicación con el nivel operativo, siendo el de mayor importancia a quien se aplica la capacitación conforme a la respuesta de la pregunta No. 4.
- En cuanto a la evaluación del desempeño del trabajador, en la respuesta de la pregunta No. 11, se observa que el 90% de las empresas sí lo evalúan, ya que es importante saber si el trabajador entendió todo lo que se le enseñó durante el curso, que cambios tuvo, además sus resultados posteriores al curso, es decir, su desarrollo en la empresa; es mínima la cantidad de empresas que no califican los cursos de capacitación, esto se representa con el 10%.

La forma más representativa para evaluar estos cursos, es cuantitativa e inmediata con 30 y 28% respectivamente. Por otra parte, los principales aspectos que se toman en cuenta para evaluar el desempeño de los trabajadores, son: habilidad en el trabajo con un 28% e iniciativa y responsabilidad con el 20% respectivamente, esto de acuerdo a las preguntas No. 12 y 13.

- Pasando al aspecto de la motivación en la empresa, posterior a la capacitación, se obtuvo un alto porcentaje a favor de los reconocimientos, ya sea con diploma u oficio en un 45%, que sirve de incentivo al individuo a seguir participando en otros cursos, además de invitar a otros a que participen.
- Respecto al desempeño del trabajador después de la capacitación, con base en las respuestas de la pregunta No. 16 se considera mejor éste con un 64% y quién evalúa el desempeño, es el supervisor con un 59% de acuerdo a la respuesta de la pregunta No. 17., relacionando esto último con la respuesta de la pregunta No. 10, es el supervisor quien detecta las necesidades de capacitación en un 37%.

Los resultados reflejan además que la producción del trabajador después de la capacitación es mayor en un 90%, con una buena calidad del 86% de acuerdo a las respuestas No. 18 y 19, respectivamente. Asimismo, la cantidad y calidad que se tenía antes de recibir capacitación el personal, de acuerdo con las respuestas No. 20 y 21 muestran que la primera era menor con un 78% y la segunda regular con un 66%.

- Con respecto a las sugerencias para mejorar la capacitación en la empresa, la mayoría de los encuestados opinaron que ésta se lograría si los cursos se dieran con más frecuencia, ya que como se demostró en la pregunta No. 6, sólo un 22% cuenta con los recursos necesarios para llevarla a cabo cada mes.

Por otra parte, el 16% de las empresas encuestadas, sugieren que se debe motivar al personal de tal manera, que participen en dichos cursos así como en la elaboración de mejores programas.

## 6. COMPROBACION DE HIPOTESIS

En el cuadro No. 4.1, se muestran los resultados que se obtuvieron de los cuestionarios aplicados en las empresas encuestadas, con el fin de conocer cuáles de ellas cuentan con cada uno de los indicadores señalados en el procedimiento general.

Por otro lado, se hizo indispensable la elaboración del cuadro No. 4.2, con base al análisis de datos que se realizó en torno a las respuestas obtenidas, en el se puede apreciar qué empresas cuentan con los indicadores y cuál es el funcionamiento de cada una de ellas, en términos de porcentaje. De tal modo, que permita deducir si es verdad que la eficiencia del proceso de capacitación en la mediana y pequeña empresa trae consigo un mejor desempeño del personal.

Los porcentajes se obtuvieron de la siguiente manera:

Se calculó el porcentaje de cada uno de los indicadores en relación a todas las empresas, para posteriormente realizar la suma total y comprobar si es eficiente el proceso de capacitación de la mediana y pequeña empresa.

Obteniendo como resultados los siguientes:

Capacitación	42.44	%
Proceso de capacitación	60.00	%
Beneficios del trabajador	89.00	%
Evaluación del desempeño	98.00	%
Eficiencia	58.28	%
Promedio total de funcionamiento	69.54	%

Estos resultados tienen un porcentaje de funcionamiento, para cada uno de los indicadores que representan las variables de la hipótesis, la cual es la siguiente:

**"Cuanto más eficiente sea el proceso de capacitación en la mediana y pequeña empresa, tanto mejor será el desempeño del personal"**

CUADRO No. 4.1

INDICADORES	CAPACITACION	PROCESO DE CAPACITACION	BENEFICIOS DEL TRABAJADOR	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	EFICIENCIA
EMPRESAS					
1.- GABY'S, S.A.	SI	NO	NO	SI	SI
2.- EDITORIAL ARGOS	SI	SI	NO	SI	NO
3.- HILOS LA CIGÜEÑA, S.A.	SI	NO	NO	SI	SI
4.- ALMACENES ECONOMICOS DE MAT. ELECT., S.A.	SI	SI	SI	SI	SI
5.- HILFER, S.A.	SI	NO	NO	SI	SI
6.- MAYORISTAS ELECTRICOS DE ALTA TENSION	SI	NO	NO	SI	SI
7.- OFILIM, S.A.	SI	NO	NO	SI	SI
8.- NUEVA GALATEA, S.A.	SI	NO	NO	SI	SI
9.- FABRICACION Y DISTRIB. DE TORNILLOS, S.A.	SI	NO	NO	SI	SI
10.- MAVIS, S.A.	SI	NO	SI	SI	SI
11.- LAVA-TAP, S.A.	SI	NO	NO	SI	SI
12.- IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA UCEROS, S.A.	SI	NO	NO	SI	NO
13.- ZAPATERIA GABY'S	SI	NO	NO	SI	SI
14.- INDUSTRIAS FLEX, S.A.	SI	SI	SI	SI	SI
15.- INDUSTRIA MADEDERA MEDINA	SI	NO	SI	SI	SI
16.- OPTIMA ESCOBAR	SI	NO	NO	SI	NO
17.- LABORATORIO BROVEL	SI	NO	NO	NO	NO
18.- CALENTADORES CALOREX	SI	NO	NO	SI	SI
19.- CRISTALES AUTOMOTRICES, S.A.	SI	NO	NO	SI	SI
20.- TRANSFORMADORA DE DESPERDICIOS IND.	SI	NO	NO	SI	SI
21.- ALARMAS GUARDIAN	SI	NO	NO	SI	SI
22.- CLINICA SANTA FE	SI	NO	SI	SI	SI
23.- SYLER, S.A.	SI	NO	NO	SI	SI
24.- PARTES PARA CARROS, S.A.	SI	SI	SI	SI	SI
25.- LA CENTRAL, S.A. DE R.L.	SI	NO	NO	SI	SI
26.- PRONOSTICOS DEPORTIVOS	SI	NO	NO	SI	NO
27.- ELECTRO ORIENTE DE MEXICO, S.A. DE C.V.	SI	NO	NO	SI	SI
28.- FABRICA DE JUGUETES ALMANZA, S.A.	SI	NO	NO	SI	SI
29.- COLCHONERA LA ESPAÑOLA, S.A.	SI	SI	SI	SI	SI
30.- INDUSTRIAS MANN	SI	SI	SI	SI	SI
31.- AM INTERNACIONAL	SI	NO	NO	SI	SI
32.- ROSANTH	SI	NO	NO	SI	NO
33.- TALLER DE BISAGRAS AMERICA	SI	NO	NO	SI	SI
34.- POLIETILENO Y PLASTICOS, S.A.	SI	NO	NO	NO	SI
35.- TELECOMUNICACIONES Y EQUIPOS, S.A.	SI	SI	SI	SI	SI
36.- INDUSTRIAS MATIZ, S.A. DE C.V.	SI	NO	NO	SI	SI
37.- CARREIRO, S.A.	SI	NO	SI	SI	SI
38.- TUTSI, S.A. DE C.V.	SI	NO	NO	SI	SI
39.- BIMEX	SI	NO	NO	SI	SI
40.- SESIME, S.A. DE C.V.	SI	NO	NO	SI	SI
41.- FACTORY, S.A.	SI	NO	NO	SI	SI
42.- EDITORIAL DE METODOS Y SISTEMAS	SI	SI	NO	SI	SI
43.- PLURI-RESINAS DURAN	SI	NO	NO	SI	SI
44.- COLCHONERA MADRID	SI	NO	NO	SI	SI
45.- CARROCERIAS ALTAMIRANO, S.A.	SI	SI	NO	SI	SI
46.- CONSTRUCTORA ARMOS, S.A.	SI	NO	NO	SI	SI
47.- COLCHONERA LA INDIA	SI	NO	NO	SI	SI
48.- FABRICA DE COLCHONES Y COJINES ANET, S.A.	SI	NO	NO	SI	SI
49.- REMACHES ROLDAN	SI	NO	NO	SI	SI
50.- COMERCIAL DE TEJIDO, PROVENZAL	SI	NO	NO	SI	SI
<b>TOTAL DE EMPRESAS</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>
<b>QUE RESPONDIERON SI</b>	<b>50</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>48</b>	<b>44</b>
<b>PORCENTAJE TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>96</b>	<b>88</b>

CUADRO No. 4.2

INDICADORES	CAPACTACION	% DE FUNCIONAMIENTO	PROCESO DE CAPACTACION	% DE FUNCIONAMIENTO	BENEFICIOS DEL TRABAJADOR	% DE FUNCIONAMIENTO	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	% DE FUNCIONAMIENTO	EFICIENCIA	% DE FUNCIONAMIENTO	TOTAL DE FUNCIONAMIENTO
EMPRÉSAS											
1.- GABY'S, S.A.	SI	43	SI	60	SI	66	SI	100	SI	100	73.8 %
2.- EDITORIAL ARGOS	SI	43	SI	1 00	SI	66	SI	100	SI	50	71.8 %
3.- HILOS LA CIQUEÑA, S.A.	SI	43	SI	20	SI	33	SI	100	SI	100	59.2 %
4.- ALMACENES ECONOMICOS DE MAT. ELECT., S.A.	SI	57	SI	100	SI	100	SI	100	SI	100	91.4 %
5.- HILFER, S.A.	SI	28	SI	80	SI	100	SI	100	SI	100	83.6 %
6.- MAYORISTAS ELECTRICOS DE ALTA TENSION	SI	71	SI	80	SI	66	SI	100	SI	100	83.4 %
7.- OPTILM, S.A.	SI	57	SI	60	SI	66	SI	100	SI	100	76.6 %
8.- NUEVA GALATEA, S.A.	SI	43	SI	40	SI	33	SI	100	SI	100	63.2 %
9.- FABRICACION Y DISTRIB. DE TORNILLOS, S.A.	SI	57	SI	80	SI	66	SI	100	SI	100	80.6 %
10.- MAVIS, S.A.	SI	43	SI	40	SI	100	SI	100	SI	100	76.6 %
11.- LAVA-TAP, S.A.	SI	57	SI	80	SI	66	SI	100	SI	100	80.6 %
12.- IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA UCEROS, S.A.	SI	43	SI	60	SI	66	SI	100	SI	50	63.8 %
13.- ZAPATERIA GABY'S	SI	43	SI	80	SI	66	SI	100	SI	100	77.8 %
14.- INDUSTRIAS FLEX, S.A.	SI	28	SI	100	SI	33	SI	100	SI	100	72.2 %
15.- INDUSTRIA MADEIRA MEDINA	SI	57	SI	80	SI	100	SI	100	SI	100	87.4 %
16.- OPTIMA ESCOBAR	SI	43	SI	40	SI	33	SI	100	NO	-	43.2 %
17.- LABORATORIO BROVEL	SI	43	SI	20	SI	33	NO	-	NO	-	19.2 %
18.- CALENTADORES CALOREX	SI	28	SI	80	SI	66	SI	100	SI	100	74.9 %
19.- CRISTALES AUTOMOTRICES, S.A.	SI	43	SI	20	SI	33	SI	100	SI	100	59.2 %
20.- TRANSFORMADORA DE DESPERDICIOS IND.	SI	43	SI	20	SI	33	SI	100	SI	100	80.6 %
21.- ALARMAS GUARDIAN	SI	57	SI	80	SI	66	SI	100	SI	100	86.2 %
22.- CLINICA SANTA FE	SI	71	SI	60	SI	100	SI	100	SI	100	66.8 %
23.- SYLER, S.A.	SI	28	SI	40	SI	66	SI	100	SI	100	91.4 %
24.- PARTES PARA CARROS, S.A.	SI	57	SI	100	SI	100	SI	100	SI	100	60.2 %
25.- LA CENTRAL, S.A. DE R.L.	SI	28	SI	40	SI	33	SI	100	SI	100	43.2 %
26.- PRONOSTICOS DEPOSITIVOS	SI	43	SI	40	SI	33	SI	100	NO	-	43.2 %
27.- ELECTRO ORIENTE DE MEXICO, S.A. DE C.V.	SI	14	SI	20	SI	33	SI	100	SI	100	53.4 %
28.- FABRICA DE JUGUETES ALMANZA, S.A.	SI	28	SI	20	SI	33	SI	100	SI	100	56.2 %
29.- COLCHONERA LA ESPAÑOLA, S.A.	SI	57	SI	100	SI	100	SI	100	SI	100	91.4 %
30.- INDUSTRIAS MANN	SI	43	SI	100	SI	100	SI	100	SI	100	88.6 %
31.- AM INTERNACIONAL	SI	14	SI	60	SI	33	SI	100	SI	100	61.4 %
32.- ROSANTH	SI	43	SI	60	SI	33	SI	100	SI	50	57.2 %
33.- TALLER DE BISAGRAS AMERICA	SI	43	SI	40	SI	33	SI	100	SI	100	63.2 %
34.- POLIETILENO Y PLASTICOS, S.A.	SI	14	SI	20	SI	66	SI	100	NO	-	40.0 %
35.- TELECOMUNICACIONES Y EQUIPOS, S.A.	SI	85	SI	100	SI	100	SI	100	SI	100	97.0 %
36.- INDUSTRIAS MATIZ, S.A. DE C.V.	SI	43	SI	60	SI	33	SI	100	SI	100	67.2 %
37.- CARRERO, S.A.	SI	28	SI	80	SI	100	SI	100	SI	100	81.6 %
38.- TUTSI, S.A. DE C.V.	SI	43	SI	40	SI	33	SI	100	SI	100	63.2 %
39.- BIMEX	SI	28	SI	80	SI	66	SI	100	SI	100	74.8 %
40.- SESIME, S.A. DE C.V.	SI	28	SI	20	SI	33	SI	100	SI	100	56.2 %
41.- FACTORY, S.A.	SI	43	SI	60	SI	66	SI	100	SI	100	73.8 %
42.- EDITORIAL DE METODOS Y SISTEMAS	SI	43	SI	100	SI	33	SI	100	SI	100	73.2 %
43.- PLURIPRESNAS DURAN	SI	43	SI	40	SI	33	SI	100	SI	100	63.2 %
44.- COLCHONERA MADRID	SI	57	SI	60	SI	66	SI	100	SI	100	76.6 %
45.- CARROCERIAS ALTAMIRANO, S.A.	SI	43	SI	100	SI	33	SI	100	SI	100	55.2 %
46.- CONSTRUCTORA ARMOS, S.A.	SI	14	SI	60	SI	33	SI	100	SI	100	61.4 %
47.- COLCHONERA LA INDIA	SI	43	SI	60	SI	66	SI	100	SI	100	73.8 %
48.- FABRICA DE COLCHONES Y COJINES ANET, S.A.	SI	57	SI	80	SI	66	SI	100	SI	100	80.6 %
49.- REMACHES ROLDAN	SI	43	SI	20	SI	66	SI	100	SI	100	65.8 %
50.- COMERCIAL DE TEJIDO, PROVENZAL	SI	28	SI	20	SI	33	SI	100	SI	100	56.2 %
TOTAL DE EMPRESAS	50	-	50	-	50	-	50	-	50	-	-
QUE CUENTAN CON EL INDICADOR	50	-	50	-	50	-	49	-	46	-	-
PORCENTAJE TOTAL	100	42.44	100	60	100	89	98	98	92	58.28	69.54 %

Esta hipótesis contiene dos variables que son:

Variable independiente: La eficiencia del proceso de capacitación en la mediana y pequeña empresa.  
Variable dependiente: Mejor desempeño del personal.

El indicador de la evaluación del desempeño, representa a la variable dependiente y el indicador de la eficiencia a la variable independiente.

Por consiguiente, se puede observar que no todos los indicadores tienen la misma importancia, ya que se obtuvo un mayor porcentaje de funcionamiento en el indicador de la evaluación del desempeño con 98% contra un 58.28% representado por la eficiencia. De esto se deduce que el proceso de capacitación -indicador primordial en esta investigación- se encuentra por debajo del promedio total de funcionamiento.

De lo anterior se establece que la mediana y pequeña empresa no llevan a cabo un proceso de capacitación, como el expuesto en el capítulo III, dada la problemática económica por la que atraviesan, es decir, este tipo de empresas cuentan con recursos económicos limitados, por lo que es mínimo el presupuesto que asignan a la capacitación.

Por consiguiente, de los resultados obtenidos en la investigación de campo, se obtuvo un prototipo de proceso de capacitación común a todas ellas; esto es básico para que el planteamiento hipotético sea válido. Dicho prototipo responde a las necesidades de la mediana y pequeña empresa, ya que lo más importante del proceso de capacitación es la detección de necesidades, para implantar el tipo de capacitación que se requiere, además de una evaluación sistemática del desempeño que permita conocer éste posterior a la capacitación.

Dentro de este contexto se considera eficiente el proceso de capacitación y por tanto, el desempeño del personal es mejor, por lo que se asegura la validez del planteamiento hipotético en torno al cual giró la investigación.

## NOTAS

- (1) Rojas Soriano, Raúl.- **Guía para Realizar Investigaciones Sociales**, p. 90.
- (2) Ibid., p. 94.
- (3) Ibid., p. 112.

## CONCLUSIONES

Antes de mencionar las conclusiones, cabe señalar que la investigación realizada, considera como proceso de capacitación el que se basa fundamentalmente en las siguientes etapas: Planeación, Motivación, Realización, Control y Evaluación; que integradas y aplicadas en forma eficiente dentro de la mediana y pequeña empresa mejoran el desempeño del personal.

Los medios financieros de que disponen dichas empresas para apoyar sus programas son limitados y básicamente provienen del ahorro generado internamente en la organización. Por consiguiente, su maquinaria y equipo son sencillos.

De lo anterior se desprende, que los programas de capacitación responden a necesidades presentes o inmediatas, y no es necesario que se lleve un proceso de capacitación que presente las cinco etapas señaladas con anterioridad.

Ante tal situación, en esta investigación se demostró, que las medianas y pequeñas empresas no aplican un proceso de capacitación, como el propuesto en el capítulo III.

Por otra parte, en muchas de las organizaciones, la capacitación es interna y es el supervisor quien la lleva a cabo en el mismo lugar de trabajo y ésta es, por lo general inicial, es decir, al trabajador se le enseñan las actividades que tiene que desempeñar a grandes rasgos.

No obstante, nuestro país requiere cada día más de personal capacitado, que integrado a las actividades de las organizaciones, permita el mejor aprovechamiento de recursos en este ámbito. En estos términos, nuestra sociedad depende en grado muy alto de la productividad, entendida como los resultados que las diferentes organizaciones deben lograr para el bienestar común.

Para que las organizaciones puedan alcanzar eficazmente sus objetivos, deben contar con el personal suficientemente motivado e interesado en su trabajo, a la

vez que preparado y actualizado humana y técnicamente para que desempeñe con éxito sus funciones presentes y se desarrolle en el futuro.

Es así como surge la necesidad de que las organizaciones aprovechen de manera óptima sus recursos, ya sea humanos, técnicos, materiales o financieros. Sin embargo, las empresas dan mayor prioridad a los recursos económicos y se olvidan que el elemento humano es vital para su buen funcionamiento, de ahí la importancia del área de recursos humanos en el proceso de capacitación y en general de la administración de personal.

Por lo anterior, se deduce que las necesidades de un auténtico desarrollo integral del ser humano y de la sociedad reclaman que, desde ahora en adelante la educación -entendida como capacitación- ocupe un primer plano dentro de los objetivos a nivel nacional; pues la gran mayoría de los problemas, principalmente morales, sociales, políticos y económicos, son de educación y es ella la clave para solucionarlos. Nunca como ahora es necesario un manejo científico de la educación; es decir, un plan sistemático y organizado de cada país, de cada empresa, de cada familia y de cada persona, que desarrolle y oriente actitudes hacia el bien común. Se requiere pues de un medio eficaz para atacar la ignorancia y la obsolescencia dentro de las organizaciones y éste medio, es la capacitación.

Para obtener esta disposición moral y profesional la única forma de éxito, es a través de la implementación de un sistema permanente de capacitación y desarrollo, en el que exista verdadero compromiso por parte de las organizaciones y de su personal.

Otro punto relevante con relación a la investigación, fue que el 98% de las empresas evalúan el desempeño del personal, posterior a la capacitación, teniendo como resultado de ésta un mejor desempeño del trabajador en las actividades que realiza.

Finalmente, se deduce que en la mediana y pequeña empresa, la implementación de un proceso de capacitación como el señalado en el capítulo III no es posible, debido a sus limitantes principalmente de carácter económico.

## SUGERENCIAS

Considerando las conclusiones y observaciones obtenidas en la investigación, se hacen las siguientes recomendaciones, que podrían ayudar a mejorar la administración de recursos humanos, en la mediana y pequeña empresa.

- Es necesario que este tipo de empresas otorguen mayor prioridad al elemento humano, pues éste puede mejorar y perfeccionar el empleo de los recursos económicos y técnicos. Además, el factor humano es y continúa siendo el activo más valioso de la empresa.
- Para lograr el mejor aprovechamiento de los recursos económicos y técnicos, es necesario que las empresas inviertan en capacitar a su personal, la capacitación no es un gasto, sino una inversión que proporciona beneficios a diferentes plazos.
- Para que se logre un mejor desempeño del personal en sus actividades, las empresas deben contar con programas permanentes de capacitación, que respondan a sus necesidades.
- Antes de cada curso de capacitación deben darse a conocer los objetivos que se persiguen, tanto al instructor que imparte el curso como a los trabajadores que lo recibirán, pues esto contribuye a que ambas partes colaboren en su realización.
- Para lograr los objetivos que persigue la capacitación, es necesario motivar al personal involucrado, antes o después de los cursos, ya sea con reconocimientos, diplomas o ascensos entre otros.
- Si la mediana y pequeña empresa quiere seguir sobreviviendo y competir en el mercado, es necesario que la capacitación responda no sólo a necesidades presentes, sino también a necesidades futuras.
- Por otra parte, tomando en cuenta la problemática en que se encuentra la mediana y pequeña empresa, éstas pueden llevar a cabo el siguiente

proceso de capacitación que permitirá una mejor integración del personal a la actividad que desempeña, ya que el objetivo general que se persigue básicamente a través de la capacitación, es generar, incrementar y modificar los conocimientos, habilidades y aptitudes de todo el personal de la organización, mediante su continuo y sistemático desarrollo.

Para ello es necesario realizar las siguientes acciones:

- Detectar necesidades de capacitación, este es el primer requisito fundamental para llevar a cabo una capacitación apropiada en una organización, para lo cual es necesario investigar lo que se requiere, es decir, la capacitación es dependiente de las actividades específicas de la empresa, o sea:
- De los problemas que se plantean: sociales, técnicos o económicos;
- De la naturaleza, calidad, número y diversidad del personal que se va a formar;
- Del tiempo que se dispone, plazo en que tiene que resolverse cierto problema;
- De los medios humanos, materiales y financieros de que se dispone; y
- Del resultado que se ha decidido obtener.

Estos diferentes factores no son independientes, sino que existen relaciones estrechas entre ellos. Por lo tanto, no cabe "hacer capacitación" por hacer capacitación, sino para hacer sentir la acción de la empresa en otros sectores, ya que la detección permitirá conocer el tipo de instrucción que se requiere.

- Otra acción consiste en motivar al personal para lograr una adecuada identificación con los propósitos que se persiguen al aplicar la capacitación, y por consiguiente, llevarla a cabo.

- Finalmente, es necesario, efectuar la evaluación de los cursos, con el fin de conocer cual es el aprovechamiento posterior a la capacitación y determinar ventajas y desventajas de ésta.

A N E X O S

**ANEXO No. 1**  
**AUTOEVALUACION DEL INSTRUCTOR**

	<b>VALOR MINIMO</b>		<b>VALOR MAXIMO</b>		
	1	2	3	4	5
<b>EXPOSICION Y MANEJO DEL GRUPO</b>					
¿Obtuve como resultado la automotivación del grupo?					
¿Propicie durante el evento un ambiente de confianza?					
¿Fui claro y preciso en mi comunicación y mi vocabulario fue adecuado?					
¿Maneje el tiempo con éxito?					
<b>C O N T E N I D O</b>					
¿Estoy actualizado en mis conocimientos?					
¿Prepare suficientemente el tema?					
<b>MATERIAL Y EQUIPO</b>					
¿Fueron los medios auxiliares de instrucción los adecuados?					
¿Preví el equipo necesario y las instalaciones debidas?					

NOTA: AL FINALIZAR EL EVENTO SE DEBE REVISAR LA ACTUACION DE ESTE COMO INSTRUCTOR.

## ANEXO No. 2

### EVALUACION

Sírvase contestar este cuestionario de acuerdo con lo que siente y no con lo que piensa que debe decir. Su contestación concreta, clara y sincera dará como resultado la estructuración de mejores cursos. No es necesario que ponga su nombre.

1.- ¿Aprendió algo nuevo de este curso?

Mucho ( )                      Algo ( )                      Nada ( )

¿En qué temas?

---

---

2.- ¿Piensa usted que los temas tratados en el curso le son útiles para el desempeño de su trabajo?

(Diga cuáles sí y cuáles no y por qué)

---

---

3.- ¿Qué otros temas se deberían tratar durante el curso?

---

---

¿ Por qué?

---

---

4.- Durante el desarrollo de todo el evento su actuación fue de:

Mucho (a)                      Algún (a)                      Ningún (a)

Interés

---

Actividad

---

Receptividad

---

Colaboración

---

**Califique del 1 al 9 su actuación en general**

5.- ¿Qué temas le parecieron más interesantes?

---

---

6.- Comentarios y Sugerencias

---

---

---

## ANEXO No. 3

### EMPRESAS ENCUESTADAS

- 1.- GABY'S, S.A.
- 2.- EDITORIAL ARGOS.
- 3.- HILOS LA CIGÜEÑA, S.A.
- 4.- ALMACENES ECONOMICOS DE MATERIALES ELECTRICOS, S.A.
- 5.- HILFER, S.A.
- 6.- MAYORISTAS ELECTRICOS EN ALTA TENSION DE B.C.
- 7.- OFILIM, S.A.
- 8.- NUEVA GALATEA, S.A.
- 9.- FABRICACION Y DISTRIBUCION DE TORNILLOS, S.A.
- 10.- MAVIS, S.A.
- 11.- LAVA-TAP, S.A.
- 12.- IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE ACEROS, S.A.
- 13.- ZAPATERIA GABY'S.
- 14.- INDUSTRIAS FLEX, S.A.
- 15.- INDUSTRIA MADERERA MEDINA.
- 16.- OPTICA ESCOBAR.
- 17.- LABORATORIO BROVEL.
- 18.- CALENTADORES CALOREX.
- 19.- CRISTALES AUTOMOTRICES, S.A.
- 20.- TRANSFORMADORA DE DESPERDICIOS INDUSTRIALES.
- 21.- ALARMAS GUARDIAN.
- 22.- CLINICA SANTA FE.
- 23.- SYLER, S.A.
- 24.- PARTES PARA CARRO, S.A.
- 25.- LA CENTRAL, S.A. DE R.L.
- 26.- PRONOSTICOS DEPORTIVOS.
- 27.- ELECTRO AMBIENTE DE MEXICO, S.A. DE C.V.
- 28.- FABRICA DE JUGUETES ALMANZA.
- 29.- COLCHONERA LA ESPAÑOLA, S.A.
- 30.- INDUSTRIAS MANN.
- 31.- A.M. INTERNACIONAL.
- 32.- ROSANTH.
- 33.- TALLER DE BISAGRAS AMERICA.
- 34.- POLIETILENO Y PLASTICOS, S.A.
- 35.- TELECOMUNICACIONES Y EQUIPOS, S.A.
- 36.- INDUSTRIAS MATIZ, S.A. DE C.V.
- 37.- CARREIRO, S.A.
- 38.- TUTSI, S.A. DE C.V.
- 39.- BIMEX, S.A.
- 40.- SESIME, S.A. DE C.V.
- 41.- FACTORY, S.A.
- 42.- EDITORIAL DE METODOS Y SISTEMAS.
- 43.- PLURI-RESINAS DURAN.
- 44.- COLCHONERA MADRID.
- 45.- CARROCERIAS ALTAMIRANO.
- 46.- CONSTRUCTORA ARMOS, S.A.
- 47.- COLCHONERA LA INDIA.
- 48.- FABRICA DE COLCHONES Y COJINES ANET, S.A.
- 49.- REMACHES ROLDAN.
- 50.- COMERCIAL DE TEJIDO PROVENZAL.

## ANEXO No. 4

### CUESTIONARIO

**INSTRUCCIONES:** Marque con una "X" su respuesta.

1.- ¿Qué tipo de capacitación se aplica en esta organización?

- II. Capacitación para el trabajo
- A) Capacitación de pre-ingreso ( )
  - B) Capacitación inicial ( )
  - C) Ambas ( )
  - D) Ninguna ( )

- II. Capacitación en el trabajo
- A) Preventiva ( )
  - B) Correctiva ( )
  - C) Ambas ( )
  - D) Ninguna ( )

- III. Desarrollo
- A) Educación formal para adultos ( )
  - B) Integración de la personalidad ( )
  - C) Actividades recreativas y culturales ( )
  - D) Todas ( )
  - E) Ninguna ( )

2.- ¿Cuáles de las siguientes etapas, integran el proceso de capacitación en esta empresa?

- A) Planeación ( )
- B) Motivación ( )
- C) Realización ( )
- D) Control ( )
- E) Evaluación ( )

3.- ¿Cómo determina las necesidades de capacitación?

- A) Índices de eficiencia de la organización ( )
- B) Análisis de operaciones (sin medir al trabajador) ( )
- C) Análisis humano (habilidad del trabajador) ( )
- D) Todas ( )

4.- ¿A qué niveles de puestos se aplica la capacitación?

- A) Nivel directivo (Gerente general) ( )
- B) Nivel ejecutivo (Gerencia) ( )
- C) Nivel supervisorio (Jefatura y supervisores) ( )
- D) Nivel operativo (Profesional, técnico, manual) ( )

5.- ¿Qué procedimiento de capacitación utiliza?

- A) Capacitación externa ( )
- B) Capacitación interna ( )
- C) Ambas ( )

- 6.- ¿Con qué frecuencia se llevan a cabo los cursos de capacitación? ( )
- A) Mensual ( )
  - B) Trimestral ( )
  - C) Semestral ( )
  - D) Anual ( )
- 7.- ¿Cuál es el objetivo de la empresa al aplicar la capacitación? ( )
- A) Promover el desarrollo integral del personal ( )
  - B) Desarrollo de la empresa (cantidad, calidad, costos) ( )
  - C) Contar con personal calificado ( )
  - D) Cumplir con la Ley ( )
- 8.- ¿Qué beneficios obtiene el trabajador al ser capacitado? ( )
- A) Económicos (mejor sueldo) ( )
  - B) Sociales (reconocimiento) ( )
  - C) Psicológicos (motivación) ( )
- 9.- ¿Quién lleva a cabo los cursos de capacitación? ( )
- A) Instructor interno ( )
  - B) Instructor externo ( )
  - C) Ambos ( )
- 10.- ¿Quién detecta las necesidades de capacitación? ( )
- A) Supervisor ( )
  - B) Gerente ( )
  - C) Personal especializado ( )
  - D) Trabajador ( )
- 11.- ¿Se evalúa el desempeño después de aplicar la capacitación? ( )
- A) Sí ( )
  - B) No ( )
- 12.- ¿Cómo se evalúan los cursos de capacitación? ( )
- A) En forma inmediata ( )
  - B) En forma mediata ( )
  - C) Cuantitativamente ( )
  - D) Cualitativamente ( )
- 13.- ¿Cuáles de los siguientes aspectos se toman en cuenta para evaluar el desempeño del trabajador? ( )
- A) Capacidad intelectual ( )
  - B) Actitud ante el trabajo ( )
  - C) Actitud ante la autoridad ( )
  - D) Liderazgo ( )
  - E) Habilidad en el trabajo ( )
  - F) Relaciones interpersonales ( )
  - G) Iniciativa y responsabilidad ( )
- 14.- ¿Cómo se motiva al trabajador que recibe capacitación? ( )
- A) Reconocimiento (personal, diploma, oficios) ( )
  - B) Premios (en especie o económicos) ( )
  - C) Ascenso ( )
  - D) No se motiva ( )

- 15.- ¿Cómo se manifiestan los resultados de la capacitación? ( )
- A) Mayor productividad ( )
  - B) Mayor calidad ( )
  - C) Mejor actitud ( )
  - D) Mayor cantidad ( )
  - C) No se manifiesta ( )
- 16.- ¿Cómo se considera el desempeño del trabajador que ha sido capacitado? ( )
- A) Excelente ( )
  - B) Muy bueno ( )
  - C) Mejor ( )
  - D) Igual al anterior ( )
- 17.- ¿Quién evalúa el desempeño del trabajador después de la capacitación? ( )
- A) Instructor ( )
  - B) Supervisor ( )
  - C) El mismo trabajador ( )
- 18.- ¿Cómo se considera la producción del trabajador después de la capacitación? ( )
- A) Menor ( )
  - B) Igual ( )
  - C) Mayor ( )
- 19.- ¿Cómo es la calidad del trabajo después de capacitar al personal? ( )
- A) Buena ( )
  - B) Regular ( )
  - C) Mala ( )
- 20.- ¿Cuánto producía el trabajador antes de capacitarse? ( )
- A) Menos ( )
  - B) Igual ( )
  - C) Más ( )
- 21.- ¿Cómo era la calidad del trabajo antes de aplicar la capacitación? ( )
- A) Buena ( )
  - B) Regular ( )
  - C) Mala ( )
- 22.- ¿Qué sugiere para mejorar la capacitación en la empresa?

---



---



---

## ANEXO No. 5

### G L O S A R I O

Actitudes:	Disposición de ánimo manifestada exteriormente, agrado o desagrado hacia el medio que lo rodea.
Adaptación:	Proceso por el que una persona se adapta a cambios en su medio ambiente.
Adiestramiento:	Es proporcionar destreza en una habilidad, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajo de carácter muscular o motriz.
Administración:	Disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, contando para ello con una estructura a través del esfuerzo humano coordinado.
Administración de recursos humanos:	Es el proceso administrativo, aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la organización y del país.
Administración por objetivos:	Programas que basan gran parte de la planeación, operación y evaluación administrativa en permitir a cada administrador que establezca objetivos en términos verificables (con aprobación del superior) y en evaluar su desempeño conforme al logro de los mismos.

Análisis:	Método lógico que consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, así como las diversas relaciones que existen entre las mismas.
Autoridad:	Poder legal o legítimo; derecho de mandar o de obrar, jurisdicción. La persona, junta o comisión que tienen poder en un campo determinado.
Beneficio:	Bien que se hace o se recibe.
Capacitación:	Adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.
Control:	Es la comparación de la actuación real con la actuación esperada.
Coordinación:	Acto de llevar un conjunto de personas o un conjunto de cosas distintas a una acción o condición comunes, ajuste armónico.
Cuestionario:	Es un sistema de preguntas que tiene como finalidad obtener datos para una investigación.
Decisión:	Seleccionar racionalmente entre varias alternativas un curso de acción.
Desarrollo:	Representa las actividades que le preparan a un empleado, para responsabilidades futuras de trabajo.
Dirección:	Consiste en impulsar, coordinar y vigilar las actuaciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de

todas ellas, realice en forma eficaz, los planes señalados.

Eficiencia:	Utilización racional de los recursos para lograr los objetivos.
Ejecución:	Accionar un plan.
Empresa:	Organización industrial o comercial, que se hace funcionar para alcanzar metas propias.
Encuesta:	Técnica que consiste en recopilar información sobre una parte de la población, denominada muestra.
Enfoque:	Manera de considerar o tratar un asunto.
Entrenamiento:	Prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor.
Entropía:	Es la tendencia de los sistemas al desgaste, desintegración, para un aumento de aleatoridad.
Globalismo:	Cualquier acción que se realice en una de las unidades del sistema, tiene un efecto global.
Hipótesis:	Es la proposición cuya verdad o falsedad se resuelve por medio de la demostración.
Homeostasis:	Es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema.
Incentivo:	Lo que incita, mueve o impulsa a una cosa.
Información:	Es el conocimiento comunicado por otros u obtenido mediante el estudio y la investigación.

Instrumento:	Objeto que sirve para un trabajo o una operación.
Integración:	Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social, de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios, para su eficaz funcionamiento.
Interdisciplinario:	Que establece relaciones entre varias disciplinas o varias ciencias.
Jerarquía:	Cuerpo de personas o cosas dispuesto por orden de importancia, de calidad o de clases, una sobre otra.
Meta:	Punto concreto, medible y evaluable al que se desea llegar, en un tiempo determinado.
Método:	Procedimiento para alcanzar un determinado fin.
Motivación:	Impulso, deseo, necesidad y fuerzas similares que canalizan la conducta humana hacia las metas.
Muestra:	Segmento de la población escogida, para representar a la población en su conjunto.
Muestreo:	Método estadístico que basa el estudio de un fenómeno complejo, en el examen de sólo una parte de la totalidad de sus elementos.
Objetivo:	Son fines a los que se dirige toda actividad.
Organización:	Conjunto de personas interrelacionadas con un propósito determinado y formalizado. Sistema social que persigue un fin y que contiene cuando menos dos elementos que tienen un objetivo común.

Organizar:	Proceso que consiste en estructurar o arreglar las partes de una empresa.
Parámetro:	Dato que se considera fijo en el estudio de una cuestión.
Problema:	Cualquier dificultad que no pueda ser superada inmediatamente con los conocimientos y habilidades que poseemos, y se plantea originalmente en forma de pregunta o interrogante.
Proceso:	Serie de acciones u operaciones de acuerdo con un plan, que hacen pasar un elemento por un procedimiento de una fase a otra, para obtener un fin.
Productividad:	Eficiencia en el uso de los recursos de una organización, medida por el volumen de producción satisfactoria por empleado o por hora-hombre o por jornada hombre de trabajo.
Programa:	Conjunto ordenado de acciones interrelacionadas, generalmente más complejo que un procedimiento dirigido hacia un objetivo que se persigue solamente una vez.
Racionalidad:	Es la calidad que adquiere el pensamiento científico por estar constituido de conceptos, juicios, raciocinio y no de sensaciones, imágenes o formas de conducta.
Recursos humanos:	Personas que están dispuestas y preparadas para contribuir a las metas de una organización.

Planeación:	Consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos.
Planeación de recursos humanos:	Consiste en predecir sistemáticamente la oferta y la demanda de empleados de una organización.
Población:	Se refiere a la totalidad de los elementos que poseen las principales características, objeto de análisis y sus valores son conocidos como parámetros.
Políticas:	Son las líneas de conducta, para hacer que las actividades cotidianas coincidan con los objetivos.
Previsión:	Consiste en determinar lo que deseamos lograr con nuestra empresa, investigar y evaluar muchas posibles condiciones en lo futuro y los cursos de acción.
Retroalimentación:	Es el medio que permite a la fuente verificar si el mensaje se comunicó correctamente y hasta que grado se logró.
Sistema:	Conjunto de elementos interrelacionados e influidos entre sí con un propósito determinado.
Sistemático:	Combinado con arreglo a un sistema.
Supervisión:	Guía y dirección prestada a uno o más individuos, que llevan a cabo tareas u operaciones que se les han asignado.
Técnica:	Conjunto de procedimientos de una ciencia.

Tecnología:	Conjunto de conocimientos para producir bienes y servicios.
Teoría:	Agrupación sistemática de conceptos de una disciplina.
Termodinámica:	Parte de la física, que estudia las relaciones existentes entre los fenómenos dinámicos y los caloríficos.
Toma de decisiones:	Es la persecución de una solución alternativa específica.

## BIBLIOGRAFIA

- Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, 2a. ed., Trillas, México, 1979, 536 pp.
- A. Petit, Thomas. Fundamentos de Coordinación Administrativa, Limusa, México, 1978, 616 pp.
- Ballesteros, Nicolás. Fundamentos de Administración, Mcgraw Hill, México, 1986.
- Calderón Córdova, Hugo. Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal, 2a. ed., Limusa, México, 1987, 129 pp.
- Cazares Hernández, Laura y otros. Técnicas Actuales de Investigación Documental, Trillas, México, 1985, 164 pp.
- Colegio de Ingenieros Mecánicos. Desarrollo Integral, Reto y Compromiso en la Ingeniería Mexicana. Capacitación de los Recursos Humanos, v. 5, UNAM, México, 1976, 247 pp.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Porrúa, México, 1988, 126 pp.
- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, 2a. ed., Mcgraw Hill, México, 1987, 823 pp.
- Estrada M. Manuel. Administración Funcional, UNAM, México, 1974, 348 pp.
- Fayol, Henry. Administración Industrial, 27a. ed. Herrero, México, 1983, 448 pp.
- \_\_\_\_\_. General and Industrial Management, New York, Pitman Publishing corporation, 1949.
- Fernández Area, José Antonio. El Proceso Administrativo, 6a. ed., Diana, México, 1982, 252 pp.
- García Martínez, José y Lourdes Mouch Galindo. Fundamentos de Administración, 2a. ed., Trillas, México, 1985.
- Grijalva, Manuel y Víctor Gerez. El Enfoque de Sistemas, Limusa, México, 1983, 178 pp.

H. Newman, William. Programación , Organización y Control, Deusto, México, 1978.

Koontz, Harold y otros. Elementos de Administración, 3a. ed., Mcgraw Hill, México, 1986 , 614 pp.

\_\_\_\_\_ . Administración, 3a. ed., Mcgraw Hill, México, 1985.

Ley Federal del Trabajo, 3a. ed., Porrúa, México, 1987.

Luthans, Fred. Introducción a la Administración, Mcgraw Hill, México, 1981, 567 pp.

Muñoz Amato, Pedro. Introducción a la Administración, Mc Graw Hill, México, 1981, 450 pp.

Nacional Financiera. "Mercado de Valores," (México, D.F.), 1979.

Olea Franco, Pedro. Metodología de la Investigación, 10a. ed., Herrero, México, 1982.

Ojeda Paullada, Pedro. Guía Técnica para la Formulación de Planes y Programas de Capacitación, 3a. de. México, 1986.

Pardinas, Felipe. Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales, Siglo XXI, México, 1985, 246 pp.

Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas, Limusa, México, 1986, 189 pp.

Rojas Soriano Raúl. Guía para Realizar Investigaciones Sociales, 4a. ed., UNAM, México, 1988, 274 pp.

Ríos Szalay, Adalberto. Orígenes y Perspectivas de la Administración Privada, México, 1975.

Salas Chapa, Elías. El Papel de la Motivación en la Capacitación, INCA, México, 1984.

Siliceo, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal, 2a. ed., Limusa, México, 1980, 125 pp.

Solís Pérez, Pedro y otros. Historia del Pensamiento Administrativo, t.2. UNAM, México, 1981, 840 pp.

Terry, George. Principios de Administración, 4a. ed., CECSA, México, 1984, 389 pp.

Yurén Camarena, María Teresa. Leyes, Teorías y Modelos. Trillas, México, 1981, 95 pp.

Zerili Andrea. Fundamentos de Organización y Dirección General, Deusto, México, 1976, 410 pp.

## PUBLICACIONES CONSULTADAS

Salas Chapa, Elias. Expansión, "No hay productividad sin motivación", mayo 1987, p.90.

Pequeña y Mediana Industria, "Capacitación una prioridad para el Desarrollo", México D.F., dic. 1988, p. 8-19.

Pequeña y Mediana Industria, "Aumentemos nuestra eficiencia", México, D.F., dic. 1988, pp. 35-45.

Cruz Prado, Eduardo, Expansión, "El recurso más valioso el humano", vol. 18, México, D.F., mayo 1988, p. 90.

Arias Galicia, Fernando. Expansión, "Invierte o desperdicia en capacitación", México, D.F., agosto 1987, pp. 187-189.

Pequeña y Mediana Industria, "La capacitación orientada a la productividad", México, D.F., junio 1988, pp. 48-52.

Pequeña y Mediana Industria, "Capacitación y productividad", México, D.F., sep. 1988, pp.11-28.