

## REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

**La capacitación del personal para el logro de la eficiencia y aumento en la productividad**

**Autor: Marisol Estefani Mungúa Paniagua**

**Tesis presentada para obtener el título de:  
Lic. En Administración de empresas [sic]**

**Nombre del asesor:  
Lilia Patricia López Vázquez**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





**UNIVERSIDAD  
VASCO DE QUIROGA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA  
Y  
ADMINISTRACIÓN**

**" LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL PARA EL LOGRO DE LA  
EFICIENCIA Y AUMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD "**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTA:  
MARISOL ESTEFANI MUNGUÍA PANIAGUA**

**ASESOR:  
L.A.E. LILIA PATRICIA LÓPEZ VÁZQUEZ**

**No. DE ACUERDO: LIC000203**

**CLAVE: 16PSU0009E**



**T643**

**MORELIA, MICH.**

**SEPTIEMBRE 2005**



**UNIVERSIDAD  
VASCO DE QUIROGA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA  
Y  
ADMINISTRACIÓN**

**" LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL PARA EL LOGRO DE LA  
EFICIENCIA Y AUMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD "**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTA:**

**MARISOL ESTEFANI MUNGUÍA PANIAGUA**

**ASESOR:**

**L.A.E. LILIA PATRICIA LÓPEZ VÁZQUEZ**

**No. DE ACUERDO: LIC000203**

**CLAVE: 16PSU0009E**

**MORELIA, MICH.**

**SEPTIEMBRE 2005**

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	4
<b>Funciones</b> .....	5
<b>Objetivos</b> .....	6
<b>Subsistemas de la ARH</b> .....	8
<b>Historia de la ARH</b> .....	11
<b>Evolución de la ARH</b> .....	13
<b>Evolución de las funciones de personal</b> .....	15
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>CAPACITACIÓN</b> .....	19
<b>Concepto</b> .....	28
<b>Importancia de la capacitación de recursos humanos</b> .....	30
<b>Beneficios de la capacitación</b> .....	30
<b>Cómo determinar si la capacitación es necesaria</b> .....	34
<b>Diseño del programa de organización y operación de las acciones de capacitación</b> .....	37
<b>Establecer los objetivos de la capacitación</b> .....	38
<b>Diagnostico de necesidades</b> .....	39
<b>Análisis de la situación en la organización</b> .....	41
<b>Análisis de tareas</b> .....	44



<b>Análisis de la persona</b> .....	45
<b>Análisis del desempeño</b> .....	46
<b>Técnicas de detección de Necesidades</b> .....	48
<b>Determinación de estrategias</b> .....	51
<b>Informe</b> .....	51
<b>Identificar recursos necesarios para la capacitación</b> .....	52
<b>Programas de capacitación</b> .....	54
<b>Objetivos del programa de capacitación</b> .....	55
<b>Estructuración del contenido</b> .....	57
<b>Principios de aprendizaje</b> .....	58
<b>Operación de las acciones</b> .....	59
<b>Métodos de Capacitación</b> .....	60
<b>Evaluación y seguimiento de las acciones</b> .....	68
<b>Modelos de evaluación</b> .....	71
<b>Métodos de evaluación</b> .....	72
<b>Retroalimentación</b> .....	75
<b>El seguimiento</b> .....	75

### **CAPITULO III**

<b>ASPECTOS DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD</b> .....	78
<b>¿Qué es productividad?</b> .....	79
<b>Importancia de la productividad</b> .....	80
<b>¿Cómo se mide la productividad?</b> .....	81
<b>Factores internos y externos que afectan la productividad</b> .....	83

<b>Elementos básicos de mejora .....</b>	<b>84</b>
<b>Estrategia de operación para el mejoramiento de la productividad..</b>	<b>85</b>
<b>Calidad .....</b>	<b>91</b>
<b>Importancia de la calidad .....</b>	<b>92</b>
<b>Objetivos de la calidad .....</b>	<b>93</b>
<b>Requisitos para lograr la calidad .....</b>	<b>95</b>
<b>Filosofía de Calidad .....</b>	<b>96</b>
<b>Relación entre productividad y calidad .....</b>	<b>99</b>
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>COLEGIO LIBERTAD .....</b>	<b>103</b>
<b>Misión .....</b>	<b>103</b>
<b>Visión .....</b>	<b>103</b>
<b>Filosofía .....</b>	<b>104</b>
<b>Valores y Principios .....</b>	<b>104</b>
<b>Estructura de la Institución .....</b>	<b>105</b>
<b>Personal Docente .....</b>	<b>106</b>
<b>Desarrollo Curricular .....</b>	<b>107</b>
<b>Actividades académicas complementarias .....</b>	<b>108</b>
<b>Organigrama .....</b>	<b>112</b>
<b>CAPITULO V</b>	
<b>INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>114</b>
<b>Bitácora .....</b>	<b>117</b>

<b>Programa de organización y operación de las acciones de capacitación. ....</b>	<b>118</b>
<b>Entrevistas .....</b>	<b>129</b>
<b>Informe.....</b>	<b>148</b>
 <b>CAPITULO 6</b>	
<b>PROPUESTA Y CONCLUSIÓN .....</b>	<b>156</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>187</b>

## INTRODUCCIÓN

El tema que se abordará en el presente trabajo de tesis es acerca de la capacitación, el cual es un tema que a pesar de ser ya conocido en la actualidad apenas comienza a tener auge en las organizaciones y todavía no se tiene mucha conciencia acerca de esto, el tema en específico se denomina **“La capacitación del personal para el logro de la eficiencia y aumento en la productividad”**, tomando en cuenta las siguientes consideraciones.

La razón por la cual opte por elegir este tema para el desarrollo de mi tesis primeramente es porque deseo aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de administración y por que creo que el personal es, si no el más importante, sí una herramienta esencial para la empresa debido a que estos son los encargados del manejo de todos los demás recursos y si dicho personal no hace un buen uso de estos ó no es apto para manejarlos, por muy buenos que sean los procesos o se cuente con los materiales necesarios, recursos monetarios etc., la empresa se viene abajo.

Este es un tema que como mencione anteriormente es conocido, mas sin embargo las empresas siguen sin hacer mucho al respecto, debido a que siguen sin capacitar a sus empleados tomando como fundamento que esto les implica altos costos a la empresa, sin tomar en cuenta que esto más que un gasto es una gran inversión que se vera reflejado no solo en la productividad de los empleados, sino también en las ganancias de la empresa.

En este trabajo de tesis se hará una investigación en un Colegio de la ciudad de Morelia, dicho colegio tiene como razón social el nombre de “Colegio Libertad” el cual es una Institución Privada. Dicha investigación se hace con la finalidad de ver que tan capacitado tienen a su personal administrativo en específico, debido a que yo laboro en el Colegio Libertad y pude observar varias ambigüedades y carencias en cuanto a capacitación; por lo que tengo la inquietud de analizar si se requiere la capacitación, estudiar la importancia de la misma y los beneficios que trae consigo.

Los supuestos que tengo en torno a esta investigación es que:

- Se aprovechara más el recurso humano en la Institución. (Personal administrativo)
- Se logrará mayor productividad en el Colegio en el área administrativa.
- La Institución se verá beneficiada en gran manera en lo administrativo dando mejor servicio a directivos, padres, maestros y alumnos.

Los capítulos que se desarrollaran son los siguientes.

En el **primer Capítulo** se ve el tema de la Administración de Recursos Humanos, en el cual se estudia lo que es la ARH, su definición, subsistemas y otros conceptos que serán de gran ayuda para el desarrollo de esta investigación.

En el **segundo capítulo** se desarrolla el tema de la Capacitación, en el cual se dará una definición clara de lo que es, las ventajas que trae consigo la capacitación en el personal, así como los pasos a seguir para llevar a cabo la capacitación y los métodos para capacitar.

En el **tercer capítulo** el tema es la calidad y la productividad, en el cual se analizara lo que es la calidad, la productividad sus definiciones y de que manera se logra ésta.

En el **cuarto capítulo** se hará un estudio de la institución "Colegio Libertad". Se estudiará su historia, objetivos, misión, objetivos, valores etc.

En el **capítulo quinto** Se hará una investigación para analizar si se cuenta con capacitación y ver la importancia de ésta. Dicha investigación se hará a través de realizar entrevistas y la observación, para así dar un reporte de los resultados obtenidos.

En el **capítulo sexto** se darán las propuestas en base a los resultados obtenidos y las conclusiones finales del proyecto.

UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

# CAPITULO I. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



La Administración de Recursos Humanos es una disciplina que se ocupa de la gestión de las personas en una organización. Su objetivo es maximizar el rendimiento de los recursos humanos, asegurando que cada persona contribuya al éxito de la organización. Esto implica planificar, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de atraer, seleccionar, desarrollar, motivar y retener a las personas con las habilidades, actitudes y valores necesarios para el éxito de la organización. La administración de recursos humanos es una disciplina que se ocupa de la gestión de las personas en una organización. Su objetivo es maximizar el rendimiento de los recursos humanos, asegurando que cada persona contribuya al éxito de la organización. Esto implica planificar, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de atraer, seleccionar, desarrollar, motivar y retener a las personas con las habilidades, actitudes y valores necesarios para el éxito de la organización.

## CAPITULO 1

### LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La administración de recursos humanos es un proceso administrativo el cual se aplica para que haya acrecentamiento y conservación de los esfuerzos, experiencias, conocimientos, habilidades, aptitudes, ayudando a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades personales, esto con el fin de tener un beneficio no solo en el individuo, sino en la organización y en el país en general.

En palabras más sencillas y claras la Administración de Recursos Humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, lo cual significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de si mismas, con una actitud positiva y favorable, estudiando no solo lo que los motiva y los provoca euforia sino también lo que los impacienta y frustra y que sin embargo llevan a las personas a permanecer en la organización.

El autor Idalberto Chiavenato dice que la eficiencia con la cual se opere cualquier organización dependerá, en una medida considerable de la forma en que su personal pueda ser administrado y utilizado, por lo que todo gerente debe ser capaz de trabajar eficazmente con su personal y de resolver los muchos problemas que se le presentan.

La Administración de Recursos Humanos se hace necesaria debido a que todas las organizaciones, sin importar su tamaño, función y objetivos, deben operar con personas y mediante ellas, la administración de tales organizaciones.

Para la Administración de Recursos Humanos no hay leyes ni principios ya establecidos para operar una organización, sino que va a depender de cómo sea la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada, de las políticas, valores, filosofía, naturaleza y sobre todo de la calidad y cantidad de recurso humano disponible, por lo que a medida que estos varían la Administración de Recursos Humanos cambia para adaptarse a la empresa y satisfacer sus necesidades; por lo que se puede ver que sus técnicas no son rígidas ni inmutables, sino altamente flexibles.

La Administración de Recursos Humanos no es un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia en las organizaciones, a través del trabajo de las personas, las cuales trabajando con un proceso ordenado, sistematizado y concientes de sus necesidades, permiten establecer condiciones favorables y así mismo conseguir los objetivos individuales y los de la organización.

### ***FUNCIONES:***

La administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas el proporcionar de las capacidades humanas requeridas por una organización y así desarrollar las habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio para sí mismo y para la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen para su funcionamiento dependen para su funcionamiento y su evolución primordialmente del elemento humano con que cuenta. Por lo que puede decirse sin temor a exagerar, que una organización es el retrato de sus miembros.

La Administración del Recurso Humano obtiene y suministra datos, por medio de los cuales se basa en gran medida para la toma de sus decisiones. Decisiones para tener un adecuado aprovisionamiento, aplicación, mantenimiento

y desarrollo de las personas en las organizaciones. La ARH puede estudiarse de manera individual, grupal, departamental, organizacional e incluso ambiental dependiendo de las necesidades. Por ejemplo cuando se desea realizar una contratación de personal y tenemos vacantes para el departamento de contabilidad, es necesario recaudar toda la información que tengamos sobre los solicitantes, los cuales cumplan con el perfil adecuado para el departamento y realizar entrevistas ya sea individuales o grupales para obtener más información que nos ayude a tomar la correcta decisión sobre que personas pueden cubrir la vacante, como vimos todo se basa en obtener información y datos, y tomar las decisiones que creamos correctas para la organización.

### ***OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:***

El propósito que se plantea la Administración de Recursos Humanos es que haya una mejora en cuanto a las contribuciones productivas del personal en la organización, para que de esta manera sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

Para hablar acerca de los objetivos de la Administración de Recursos Humanos es importante señalar que para lograrlos hay que proponerse fines que sean claros y que puedan ser cuantificables para que permita evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones estos objetivos se consignan por escrito, en documentos cuidadosamente preparados, incluso en el manual de organización deben venir especificados para que no quede lugar a duda sobre que metas son las que tiene la empresa. En otras no se expresan de manera explícita sino que forman parte de la "Cultura Organizacional".

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos derivan de los objetivos de la organización; más sin embargo se puede hablar de los objetivos principales de la ARH que son:

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

En general opino que los objetivos buscan el tener un personal el cual sea habilitado para desarrollar las tareas que requiere la organización de manera optima, estudiar el como mantenerlo feliz en la organización y que vaya teniendo un crecimiento personal y así mismo proveerlo de lo que necesita en cuanto a material para que lo pueda hacer de manera más eficiente y eficaz.

Estos objetivos son difíciles de alcanzar si no contamos con el personal adecuado y si no estamos conscientes de las necesidades de los miembros de la organización; como sabemos cada persona es un mundo y lo que es bueno para unos para otros no, por ello es importante conocerlos para así aprovisionar y cubrir sus necesidad para que trabajen y logren los objetivos.

## ***SUBSISTEMAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.***

Cuando hablamos de la ARH es importante estudiar sus subsistemas que son los cuales estudiaremos a continuación.

### Subsistema de Provisión de Recursos Humanos.

Este es el primer proceso que se lleva a cabo, el cual es el que va a alimentar a la organización de el personal que requiere.

Dicho subsistema o función tiene muchas ventajas ya que gracias a este, se permite obtener a un insumo muy importante en la organización, que son las personas, otra gran ventaja es que no solo obtienes personal, sino que obtienes al personal adecuado para el tipo de organización que se tiene, con el talento y capacidad que se requiera.

En mi opinión es de los más importantes porque si no tienes un buen personal, por más que lo capacites, le definas cuales son los objetivos a alcanzar, etc. No va a ser productivo para la organización.

### Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos.

Este subsistema es el encargado de integrar los nuevos miembros a la organización. Aquí desde mi punto de vista es destinar a las personas que ya seleccionamos para trabajar en la empresa en el puesto que según los estudios que se hayan hecho sea el idóneo para esta persona, según sus cualidades, aptitudes y conocimientos. Ahora hay que mostrarle cual es su cargo y evaluar su desempeño.

Este es un subsistema muy importante, pero el cual desgraciadamente todavía en pleno siglo XXI no se lleva a cabo en muchas organizaciones, ya que obtienen personal con muchos conocimientos, etc. Pero no lo adecuan a el cargo que podría desempeñar bien, sino al que este vacante, la cual es una triste pero cierta realidad.

### Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos.

Dicho Subsistema es uno de los que ya en la actualidad se pone más en práctica con la finalidad de que el personal este cómodo y contento dentro de la organización, que se sienta parte de la empresa y que además se sienta tomado en cuenta él y su familia.

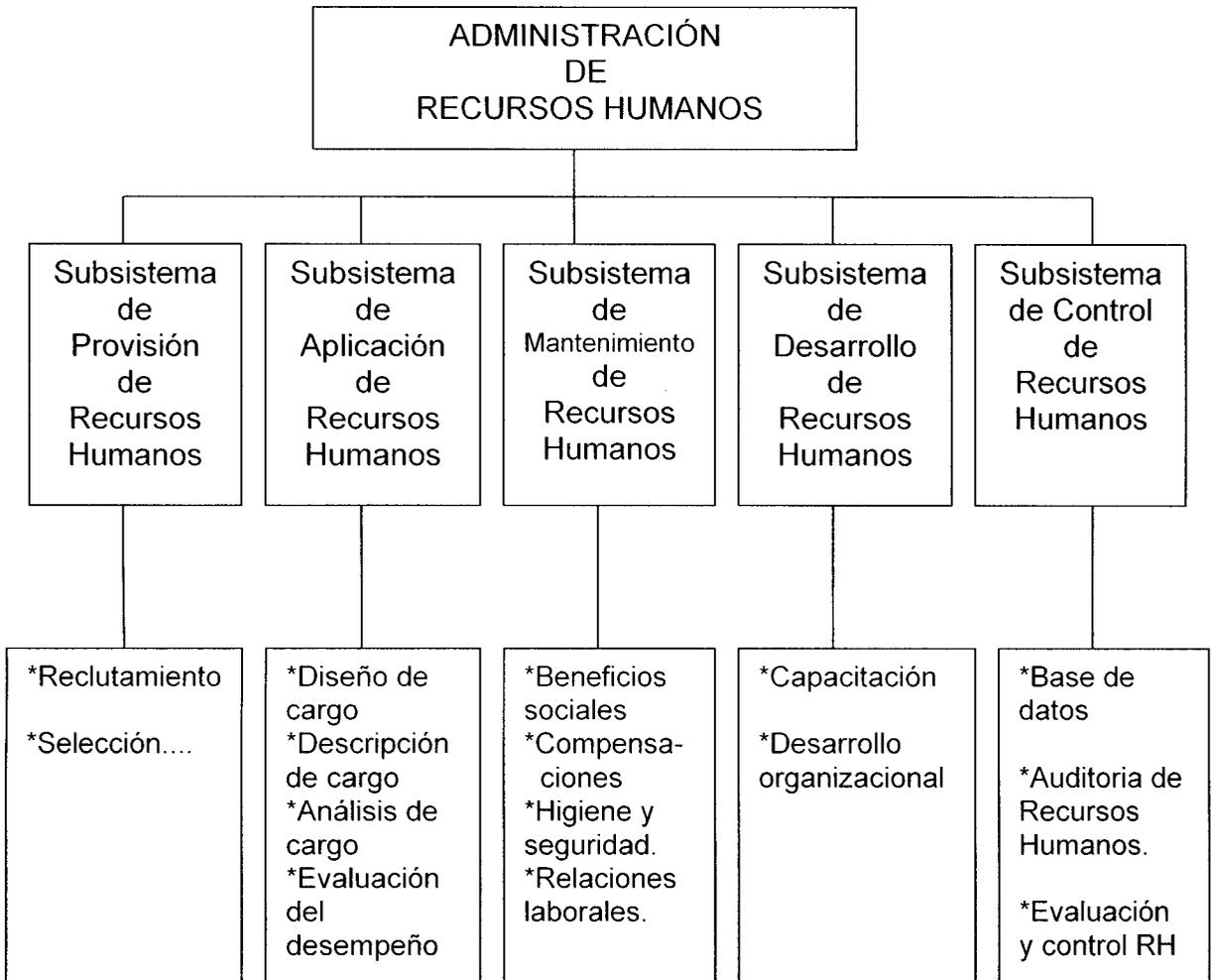
Tiene muchas ventajas ya que gracias a está función el personal permanece en la organización y trabaja mejor, en conclusión son más productivos.

### Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos.

Este subsistema es de los más enriquecedores desde mi punto de vista, que permite que el personal este al día en conocimientos que le sirven para desarrollarse en la empresa. En este subsistema viene lo que es la capacitación, ya que gracias a esta se permite que el individuo día con día tengo los conocimientos que requiere el puesto en el que se desempeña.

### Subsistema de Control de Recursos Humanos.

Este subsistema no es individual sino que interactuar con todos los demás para poder controlarlos, para que todos los objetivos que se hayan planteado en cuanto al recurso humano marchen de acuerdo a lo previsto.



## **HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

La administración de Recursos humanos a sido empleado por mucho tiempo, pero como área de estudio es relativamente nueva.

Como sabemos las utilidades son el principal motivo de existencia de una empresa, por lo que las empresas lucrativas normalmente estaban entre las primeras en controlar el costo de la mano de obra y otros costos de operación. También fueron las primeras organizaciones que estuvieron sujetas a las presiones de los sindicatos y de los ordenamientos gubernamentales. Como resultado de estas condiciones, los programas de personal tendieron a ser desarrollados más pronto y plenamente en los negocios que por otros tipos de Instituciones.

El gobierno y otras instituciones no lucrativas, por lo tanto, se vieron obligados a formular sus programas de personal que se compararan en forma favorable con los de las organizaciones lucrativas.

La Administración de Recursos Humanos también conocida con el nombre de Administración de Personal, en el pasado estaban más interesados en el manejo de los obreros y la razón de esta situación era que la planta y no la oficina representaba la mayor fuente de los costos de mano de obra. Fue en la fabrica, y no en las oficinas el lugar en donde los trabajadores primero se organizaron y contrataron colectivamente. La necesidad para lograr una mayor eficiencia y mantener algún tipo de relaciones prácticas de trabajo con los empleados y los representantes sindicales, ayudó en esta forma a estimular la formulación de programas de personal formales que pudieran permitir que procesos tales como selección, **Capacitación**, supervisión y manejo de quejas y relaciones laborales, se desarrollaran en forma más efectiva.

Según estudios se dice que a mediados de la década de 1950, los empleados de oficina en la fuerza de trabajo han sobrepasado en número a los obreros, y éste ha continuado aumentando en una proporción relativamente mayor. Si bien la demanda de obreros ha ido declinando como resultado de la automatización y de otros dispositivos que ahorran trabajo, la demanda de oficinistas ha ido aumentando debido a los incremento en la carga de trabajo ejecutado por técnicos, oficinistas, gerentes y asesores.

Aun cuando la administración de personal requiere la ejecución de ciertas funciones básicas, sin importar los puestos y empleados que se van a administrar, también requiere que se hagan ciertos ajustes para compensar las diferencias en los antecedentes de los trabajadores en los diversos grupos ocupacionales que van a ser administrados.

Del crecimiento proyectado para los grupos de oficinistas, significará que la fuerza de trabajo en el futuro estará compuesta de individuos que posean un mayor nivel de educación y entrenamiento. El crecimiento mayor será en la contratación de técnicos profesionales, en donde la mayoría serán graduados universitarios, y mucho también poseerán el grado de maestría o incluso un doctorado.

Por otro lado no podríamos hablar de forma separada del origen de la administración de recursos humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica, así como otras disciplinas. Nos referimos al derecho laboral porque al parecer este como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se requerían necesitaban estudio, entendimiento y la elaboración de una buena serie de principios para la buena practica de los mismos, ya que se hablaba de

conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban más de una mera improvisación.

Así mismo los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo.

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

### ***EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.***

Aun cuando la administración de personal ha sido reconocida formalmente por cerca de medio siglo, como un campo de práctica y especialización funcional. Sus raíces penetran profundamente en el pasado. La administración de personal ha sido necesaria siempre que han existido grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes. Los individuos que son responsables de dirigir y manejar las organizaciones, incluso hace cientos de años se vieron enfrentados a la necesidad de proporcionar cierto tipo de entrenamiento, motivación, dirección y remuneración a su personal, aunque sólo fuera sobre una base de errar o acertar. Sin embargo se ha necesitado poco a poco ir mejorando el desempeño de estos procesos. Muchos de estos adelantos surgieron como respuesta a necesidades o presiones específicas que se originaban como resultado de crisis militares, económicas o sociales, pero con más frecuencia las mejoras tendían a desarrollarse lentamente durante largos periodos de tiempo.

Los primeros desarrollos en cuanto a la administración de personal fue en el periodo de la edad media. En aquella época fue que las relaciones de libre empleo, comenzaron a emerger. El crecimiento de pueblos y ciudades proveía una nueva demanda para productos y servicios así como de empleo para quienes deseaban escapar de su condición de siervos en el sistema feudal. Los artesanos especializados se unieron para formar gremios, los cuales establecieron controles y reglamentos con relación a sus respectivos oficios.

Estos gremios fueron los precursores de las asociaciones patronales de la actualidad, y ayudaron a proporcionar las normas de artesanía y la fundación del entrenamiento de aprendices, que en la actualidad todavía requieren los individuos que buscan ingresar a un oficio. Como eran limitadas las oportunidades para establecer sus propios talleres, muchos de ellos se vieron obligados a continuar trabajando para otros maestros artesanos y, como resultado, principiaron a formar gremios, que se asemejaban a los sindicatos industriales de la actualidad. Hasta la Revolución Industrial, la mayoría de los productos eran manufacturados en pequeños talleres o en el hogar. La Revolución Industrial estimulo el crecimiento de fábricas, como resultado de la disponibilidad de capital, como del trabajo libre, del equipo movido por energía, así como de la creciente demanda de artículos fabricados.

En el área de las relaciones humanas se originaron nuevos problemas, por medio de la creación de muchos trabajos no especializados y repetitivos, en los cuales el trabajo tendía a ser monótono y poco interesante así como insalubre y peligroso.

La revolución Industrial vino a ser un gran adelanto para la administración de personal en cuanto resolver problemas de cómo organizar, coordinar, controlar y motivar las actividades de un gran número de personas; mas sin embargo, es un área que requiere de investigación permanente y frecuente.

## **EVOLUCIÓN DE LAS FUNCIONES DE PERSONAL.**

Las funciones que lleva a cabo la administración de personal han ido cambiando y adaptándose a las necesidades de las organizaciones, son aquellas tales como el reclutamiento, la selección, capacitación, motivación, entre muchas otras que nos ayudan a tener un óptimo manejo del personal.

De las cuales solo revisaremos algunos conceptos:

### **RECLUTAMIENTO.**

El reclutamiento es un proceso que se encarga de identificar e interesar a candidatos que cumplan con el perfil necesario y los estudios, habilidades que requiere la vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.

### **SELECCIÓN.**

La selección de recursos humanos es el elegir a un individuo entre todos los reclutados al más adecuado para colocarlo al cargo más adecuado y existente en la empresa, para lograr mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

La selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a. adecuación del hombre al cargo
- b. eficiencia del hombre en el cargo

### **DESCRIPCIÓN DE CARGOS.**

Proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y la diferenciación de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones. Qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace.

## ANÁLISIS DE CARGOS.

Va estrechamente ligado con la descripción de cargos. Estudia y determina los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Es una apreciación del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

## RECOMPENSAS Y CASTIGOS.

Recompensas: Incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, los mecanismos y procedimientos para distribuir estos beneficios desde salarios, vacaciones hasta la garantía de estabilidad en el cargo.

Castigos: Medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas que se desvían de las rutas esperadas, así como a impedir que se repitan.

## BENEFICIOS SOCIALES.

Es una remuneración indirecta, son facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones.

## COMPENSACIÓN.

Proceso por medio del cual se le remunera al empleado por medio de un salario para que este se desempeñe efectivamente en el trabajo y que tenga una calidad de vida buena para él y su familia.

## CAPACITACIÓN.

Es un medio para lograr un desempeño adecuado en el cargo ocupado.

Proceso educativo por medio del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes, habilidades en función de los objetivos planteados para desempeñarse efectivamente en su cargo.

## DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo, mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

## MOTIVACIÓN.

La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.

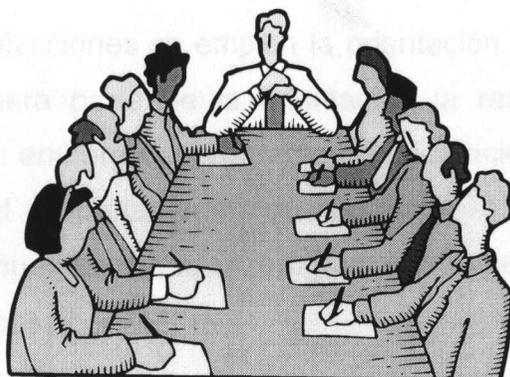
## EVALUACIÓN Y CONTROL DEL RECURSO HUMANO.

Proceso de análisis del rendimiento humano y se asegura que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo a lo previsto.

CAPITULO 2  
CAPACITACIÓN

# CAPITULO 2

# CAPACITACIÓN



## CAPITULO 2

### CAPACITACIÓN

Antes de comenzar el tema de la capacitación, es muy importante primero abarcar lo que es la orientación, ya que es el primer paso que se debe dar cuando entra un nuevo empleado a la organización. La **ORIENTACIÓN** es muy importante que se de en las empresas debido a que esta sirve a los empleados para brindarles información de la empresa. La información puede ser desde antecedentes de la empresa hasta cuestiones como nomina, horarios, con quien va a trabajar, prevención de accidentes, requisitos de seguridad y cualquier información que se tenga que comunicar de inmediato para disminuir la posibilidad de error.

La orientación sirve primeramente para que a los nuevos empleados se les quite el nerviosismo y la ansiedad de entrar a la organización, otra razón muy importante es para involucrarlos en los valores y patrones de comportamiento de la empresa y sus departamentos e inculcarles las actitudes que se necesitan para su puesto y para la organización.

No en todas las organizaciones se emplea la orientación, más sin embargo en la gran mayoría la primera parte de la orientación la realiza el especialista de recursos humanos, sin embargo el programa de orientación no puede ser llevado efectivamente por el departamento de personal o por los supervisores independientemente, pues para que un programa este bien integrado debe haber cooperación entre ambos.

El departamento de personal es responsable de las actividades de orientación como condiciones de empleo, salarios y otras áreas que no están directamente relacionadas con eso se llevan a cabo bajo la dirección del supervisor.

El supervisor o jefe inmediato es el más importante en el programa de orientación, ya que al nuevo empleado le interesa mucho tener relación directa con este y como es su "jefe" estará muy interesado en escuchar todo lo nuevo que tenga que aportarle.

La orientación, sirve mucho para la socialización, y no solo eso sino que por medio de este se obtiene el compromiso del empleado con la empresa, sus valores y metas. Es esencial que el trabajador encuentre su lugar en la empresa, que orgullosamente diga que no solo trabaja en esa organización sino que es parte de esta. (Como se dice: que se ponga la camiseta).

Es bueno tener una buena relación con todos los miembros de la organización, para que el trabajo sea cordial y eficiente, por ello la importancia de avisar a los empleados cuando llegara un nuevo trabajador y estos lo reciban de buena manera y lo ayuden a adaptarse y formar parte de la empresa.

Hay que asegurarse que no se presenten confusiones a la hora de dar la orientación, para evitar errores y mantener a los empleados al día de los cambios que surjan en la organización.

La orientación puede ser muy corta y realizarse en un día, sin embargo también pueden ser programas largos y formales. Un programa formal debe proporcionar al empleado la comprensión de cómo la manera en que el se desempeñe en la organización contribuirá al éxito en la empresa, y la manera en que los productos o servicios de la organización contribuyen a la sociedad.

Para llevar un correcto control del tipo de orientación que se va a dar, es importante tener un inventario, en el cual se coloque todo lo que para nuestra empresa es importante que conozcan los nuevos empleados, a los cuales algunas lo llaman lista de comprobación, ejemplo:

<b>LISTA DE COMPROBACIÓN PARA AYUDAR A LA INICIACIÓN DEL NUEVO EMPLEADO</b>	
Cuando el empleado se reporta por primera vez:	Posteriormente durante el primer día:
<input type="checkbox"/> Dar la bienvenida a la compañía y al trabajo.	<input type="checkbox"/> Revisar los procedimientos de pago.
<input type="checkbox"/> Mostrar las gavetas y los baños.	<input type="checkbox"/> Dar a conocer instalaciones.
<input type="checkbox"/> Mostrar su sitio de trabajo u oficina.	<input type="checkbox"/> Revisar las reglas de seguridad.
<input type="checkbox"/> Presentar a sus compañeros de trabajo.	<input type="checkbox"/> Hablar brevemente del trabajo del departamento
<input type="checkbox"/> Iniciar al empleado en su trabajo. 1. Preparar al trabajador 2. Presentar la operación y funciones 3. Ensayar su ejecución 4. Vigilar el progreso	<input type="checkbox"/> Poco antes de la salida, comprobar con el con el empleado cualquier progreso y preguntas.
<input type="checkbox"/> Brevemente cubrir las reglas de seguridad y el uso del equipo de seguridad	Durante los siguientes días:
<input type="checkbox"/> Recordar al empleado que se diriga a su supervisor ó jefe inmediato para información y ayuda.	<input type="checkbox"/> Revisar los planes de prestaciones. * Seguros * Pensiones
	<input type="checkbox"/> Continuar observando el progreso y ejecución

La capacitación del personal y el desarrollo de los recursos humanos en la actualidad ya no-solo es una obligación legal implícita en la ley federal del trabajo sino que es un factor preponderante para que las empresas crezcan, se consoliden y permanezcan.

La supervivencia organizacional es cada vez más difícil debido a la competencia tanto interna como a nivel externo y dicha competencia no solo se da en cuanto a productos y servicios, sino que ahora se vincula en cuanto a conocimientos, aptitudes y habilidades que poseen las personas. Por lo que es muy importante que al entrar a un mundo globalizado contemos con personal con alto nivel de preparación que los ayude a emprender cualquier riesgo futuro que se presente.

Hoy más que nunca es importante que las empresas tomen en cuenta que la capacitación no es un gasto innecesario, sino que es una manera de invertir su dinero y hacerlo crecer, ya que al tener un personal que se encuentra actualizado,

que conoce la forma de desempeñar sus actividades, se le esta enseñando como hacer bien su trabajo y mostrando nuevos procedimientos, esto se va a traducir en que sea más productivo y realice su trabajo de manera eficaz, y al ser mejor en su empleo esto será redituable para el patrón ya que tendrá trabajadores que cometerán menos errores, desempeñaran su trabajo en menos tiempo y obviamente esto se vera reflejado en las utilidades.

Toda empresa que en su presupuesto incluya el desarrollo de programas de capacitación, dará a conocer a sus empleados el interés que tiene en ellos como personas, como trabajadores y como parte importante de esa organización.

En nuestro país bien se sabe que los niveles de escolaridad son bajos a comparación de otros, el nivel de escolaridad media y superior en base al compendio mundial de la educación realizado por la UNESCO, se muestra que el primer lugar lo tiene Estados Unidos en cuanto a personas graduadas encontrándose en segundo lugar china y México ocupando el onceavo lugar. Por otra parte el personal capacitado con que contamos es muy poco y aunque las cifras han venido subiendo no es suficiente, además que es importante tomar en cuenta que ahora no solo es importante que el personal cuente con una carrera, una licenciatura o maestría sino que día con día este preparándose, que las empresas se preocupen por establecer programas que apoyen a sus trabajadores a ser mejores y de esta manera desempeñarse mejor en su trabajo, lo cual al empresario le trae innumerables beneficios, ya que los empleados trabajan con mayor eficacia; y a pesar de obtener esto, es inimaginable como todavía hay empresas que no le toman la importancia que deberían. Son contadas las organizaciones que tienen establecidos programas permanentes de educación, para sus empleados.

En México como mencioné anteriormente su nivel de educación es menor hablando tanto en cantidad como en la calidad, que la de otros países, más sin embargo no podemos quedarnos echando la culpa de todo al gobierno y

quedarnos con las manos cruzadas, mejor hay que unir fuerzas tanto de empresas publicas como privadas para brindar la educación que necesitan nuestros empleados, enseñanzas que les sean útil en sus cargos y actividades que realicen.

### Transmisión de Conocimientos.

La capacitación propiamente consiste en:

- 1) Explicar y demostrar la forma correcta de realizar la tarea;
- 2) Ayudar al personal a desempeñarse primero bajo supervisión;
- 3) Luego permitir al personal que se desempeñe solo;
- 4) Evaluar el desempeño laboral;
- 5) Capacitar a los trabajadores según los resultados de la evaluación.

Es posible que haya que repetir los pasos varias veces antes de que un trabajador capte correctamente lo que debe hacer y cuando el trabajador ha asimilado el material, éste puede afianzar sus conocimientos capacitando a otra persona.

Hay una gran diferencia entre explicarle a los trabajadores cómo se hace una tarea y transmitir conocimientos teóricos y prácticos con éxito, por lo que durante la capacitación del personal es necesario evaluar constantemente el nivel de comprensión; adecuar el nivel de capacitación a los participantes, presentar un número limitado de conceptos por vez, separar las tareas de aprendizaje en varios conceptos simples, involucrar a todos los trabajadores para que todos participen activamente, y emplear material visual así como estimular a los participantes para que hagan preguntas sobre el tema.

Un ejemplo de cómo transmitir conocimientos con éxito es que una vez que ya se les haya informado cuales son sus actividades a desempeñar, mediante varias sesiones se les vaya reforzando dichos conocimientos, con material de apoyo. Es

decir si a un grupo de 100 personas se les va a enseñar sobre promociones que manejara la empresa, es importante primero darles por escrito el conocimiento que desean que adquieran, lo estudien lo analicen y no queda solo hay, posteriormente hacer grupos de 20 o 25 personas (grupos reducidos) y que un supervisor o encargado de capacitación refuerce la información dada y resuelva dudas. Es importante observar cual es el avance que se ve en los empleados y realizar mas sesiones.

Ya que se conoce el tema y se aclararon dudas ahora es importante hacer participes a los empleados y realizar algunas dinámicas para ver si realmente se entendi6 lo que fue enseñado. Una dinámica pudiera ser resolver un crucigrama el cual resuelvan en pequeños equipos y todos participen, se divierten, socializan y aprenden, otra dinámica pudiera ser ver videos, realizar maratones, entre muchos otros, hay un sin fin de herramientas para capacitar y mantener al personal bien informado y motivado al recibir dicha capacitación.

Algo que es muy importante tomar en cuenta es que no se debe dar tanta información a las personas en una sola sesi6n por ahorrar tiempo, ya que no podr6n asimilarlo tan bien; es mejor manejar poco a poco la informaci6n, que se distribuya de manera que sea digerible y manejen esta informaci6n con precisi6n.

### Participaci6n de los trabajadores en el aprendizaje.

Durante la capacitaci6n, las explicaciones y demostraciones son muy importantes, pero los trabajadores recuerdan mejor la informaci6n cuando la aplican. Lamentablemente, este paso se elimina a menudo porque ocupa tiempo. En las primeras etapas, los m6todos pr6cticos rinden mejores resultados que los te6ricos.

Las explicaciones deben ser breves y simples y al mostrar video es necesario animar a los trabajadores a hacer y contestar preguntas. De este modo se comprueba la compresi6n del material expuesto y a medida que los

conocimientos vayan mejorando, aumenta la importancia de la teoría.

La ayuda que se prestan los trabajadores entre sí afianza sus conocimientos y acorta el período necesario para la capacitación de todos ellos. De este modo el supervisor puede dedicarse a otras tareas; además algo muy importante a considerar es que muchos trabajadores aprecian y disfrutan de la responsabilidad y prestigio de capacitar a sus compañeros.

Al comenzar con este capítulo de la capacitación me encontré con varios términos tales como adiestramiento, desarrollo humano, entrenamiento y educación que en ocasiones tiende a hablarse sobre estos como sinónimos, de hay la importancia de buscar sus definiciones y aclarar a que se refiere cada uno, por ejemplo:

**EL ADIESTRAMIENTO.** Se refiere a las habilidades o destrezas en labores que son de carácter muscular, es decir trabajos físicos, para mejorar el desempeño en su trabajo actual. El adiestramiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.

#### **LA CAPACITACIÓN.**

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos, así como adecuar el perfil del trabajador al perfil de su puesto de trabajo y al proceso productivo, esto mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de los trabajadores en sus cargos actuales y futuros, con el fin de producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas y en

general al perfeccionamiento técnico del trabajador.

**EL DESARROLLO.** Es aún más amplio que los dos anteriores. Significa un progreso del hombre, es decir, un crecimiento integral del recurso humano, abarca el adquirir conocimientos, fortalecerlos día a día y tener carácter y voluntad para seguir creciendo de manera personal como profesional. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar. Está orientado fundamentalmente a ejecutivos.

**LA EDUCACIÓN.** Es la primera etapa de desarrollo de un individuo o grupo de individuos que se caracteriza por una programación curricular en alguna disciplina y que permite a quien la obtiene alcanzar niveles educativos cada vez más elevados. Son programas a mediano y largo plazo. Es el preparar a la persona en cuanto a conocimientos para enfrentar el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

\*Cuadro comparativo entre Educación, capacitación, adiestramiento y Desarrollo.

Educación ó formación	Capacitación	Adiestramiento	Desarrollo
Se relaciona con los valores de la familia	Va dirigida a los altos mandos y puestos administrativos	Va dirigido más hacia los sistemas operativos	Es el proceso integral de aprendizaje y crecimiento de todo ser humano.
Es un proceso con características principalmente humanas.	A largo plazo	A corto plazo	Proceso continuo de capacitación, interpretación y asimilación de los estímulos del medio ambiente.
Maduración total de los individuos	Va dirigido al cambio de actitud (comportamiento)	Va dirigido hacia el cambio de aptitudes (habilidades y destrezas)	Es un plan institucional, en donde los supervisores con el apoyo y guía del área de RH crean planes de desarrollo.
A largo plazo	Es más teórica	Es más práctica (actividades operativas)	A largo plazo
	La información es generalizada y puede ser teórica y practica.	La información va dirigida hacia un área específica a adiestrar	Te prepara para puestos futuros

Ya se vio la diferencia ahora tomare definiciones de Capacitación que me parecieron interesantes.

#### CONCEPTO:

Alfonso Siliceo dice que “La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”

El entrenamiento para Idalberto Chiavenato “es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos”.

Simón Dolan, nos dice que “la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes”.

En resumen la capacitación transmite conocimientos específicos que son relativos al trabajo, actitudes que hacen frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades, para que desempeñe bien sus funciones, habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa, satisfaciendo necesidades presentes y se previenen futuras respecto de la preparación de los empleados.

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de tres diferentes maneras:

1. Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
2. Enriquecimiento personal: desde mi punto de vista este es un beneficio muy importante sino es que el mas importante que nos da la capacitación, ya que eleva nuestro intelecto con conocimientos nuevos.
3. Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

Hay dos conceptos importantes a considerar dentro de la capacitación:

1. Las organizaciones deben ayudar y dar bases a sus colaboradores, para que tengan la preparación necesaria y especializada para lograr realizar sus tareas de mejor manera.
2. No hay una mejor manera para que los empleados alcancen mayores niveles de motivación y productividad que la capacitación, ya que al tener personal capacitado se traduce en personal con todos los conocimientos necesarios para desempeñar sus actividades, por lo que lo realiza bien, de una manera más rápida ya que conoce lo que hace y por ende se encuentra contento con su trabajo.

## IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION DE RECURSOS HUMANOS.

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redunda en beneficios para la empresa.

## BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización y enfrentar los retos del futuro.

Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas. Esto se da debido a que un empleado capacitado logra hacer mejor su trabajo, reduce los errores, ayudando a su organización a ser más productiva, dando mayores ingresos, lo cual no solo se vera reflejado en las ganancias de la empresa sino en las propias, ya que su patrón sabrá redituarle y no solo económicamente sino también con una felicitación, con un ascenso, haciéndolo participe de la empresa, etc. lo cual lo tendrá motivado para ser mejor.

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles. Esto quiere decir que con la capacitación el personal conocerá de mejor manera su puesto, cuales son sus actividades específicas, para que las desempeñe de manera óptima.
- Crea mejor imagen. La capacitación mejora la imagen de la organización, ya que desde el momento en que el personal esta realizando bien su trabajo, haciendo sus productos o dando sus servicios con calidad, esta empresa sobresaldrá de todas las demás, sean del mismo ramo o no.
- Mejora la relación jefes-subordinados. Esta mejora se da debido a que al dar capacitación se da la interacción jefe-subordinado para saber que requerimientos son los que tiene el subordinado y de que manera suplirlos, lo cual hará que el subordinado se sienta tomado en cuenta en la organización, que vea al jefe no como su mandamás sino como una persona que le apoya a realizar mejor su trabajo.
- Se promueve la comunicación a toda la organización. Este punto es importante ya que la capacitación no solo se da para mejorar el nivel de conocimiento sino también para que interactúen y se conozcan los empleados de una organización, haciendo de estos cursos de capacitación una buena oportunidad para que las personas se conozcan y sepan que son parte de la misma empresa y que el trabajo de cada uno es importante para todos ya que son parte de un mismo equipo.
- Reduce la tensión. Esto se da ya que teniendo personas capacitadas y sabiendo bien de sus tareas, se reducen errores en todos los procesos y áreas, ya no hay porque temer de que algo salga mal o que no sepamos como hacer algo que cree tensión lo que permite armonía y un buen ambiente de trabajo.

- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas. Este punto es muy claro ya que al conocer bien el ámbito de trabajo gracias a la capacitación no hay porque titubear al tomar una decisión sabemos bien a donde va encaminada la empresa, cuales son nuestras tareas, de que manera se hacen, que soluciones encaminarían a un crecimiento a la empresa, el siguiente paso es actuar y esperar los mejores resultados.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes. Cuando en una organización contamos con personas que tienden a ser entusiastas y de cierta manera se destacan sobre las demás, es vital mantenerlo capacitado a fin de que cuente con los conocimientos necesarios, que desarrolle bien su trabajo y pueda contagiar a las demás personas de su entusiasmo y ganas de trabajar y apoye a la empresa como guía de los demás empleados y traducir su trabajo en productividad y ganancias.

Cómo beneficia la capacitación al personal:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas. Como se menciono anteriormente al tener gente capacitada no hay temor al tomar una decisión se conoce cual es la mejor solución a los problemas de su departamento y empresa en general.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo. Al tener todos los conocimientos que requieres en tu trabajo y las herramientas que necesitas el empleado se siente confiado de que su trabajo es realizado de la mejor manera, no hay miedo de cometer errores, por lo tanto se desarrolla bien en su área.

- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones. Desde mi punto de vista muchos de los conflictos se dan por errores que se comenten en la organización y le echamos la culpa a otro departamento o a un subordinado, también se dan por inconformidades, de quien hace mas que yo, por que otro gana mas etc. lo cual creo yo que se reduce cuando al capacitar al personal se hace ver que todos somos equipo, lo que haga uno afecta a toda la organización, y que el trabajo de todos es importante y al darles todos los conocimientos necesarios de su cargo y sabiendo que es lo que debe hacer cada uno, no hay porque pelear, es importante tener siempre la actitud de buscar respuestas y soluciones no culpables.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto. Las personas que saben y conocen bien su trabajo y que se les toma en cuenta al capacitarlos se sienten satisfechos de su trabajo, ya que saben de que manera su trabajo contribuye al acrecentamiento de la organización.
- Permite el logro de metas individuales. La capacitación ayuda a que las personas sean preactivas y den ideas para la mejora de su puesto y por ende de la organización contribuyendo a que sus metas de crecer en la organización y ser mejor persona se logre, desarrollando un sentido de progreso.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual. Al ya conocer bien las tareas que se deben desempeñar se elimina el miedo de hacer mal el trabajo y cometer errores, al contrario saben como evitar errores y manejar bien cualquier discrepancia que se presente.
- Ayuda a la integración de grupos. Este punto va relacionado con la comunicación en la organización, y se da gracias a que al capacitar se

hacen equipos de trabajo que contribuyen a que el personal se conozca y se encaminen hacia el mismo fin, que es el realizar bien su trabajo y hacer crecer su empresa, ya que el trabajo que desempeñen son el reflejo de ésta.

- Transforma el ambiente de trabajo de la empresa, haciendo más agradable la estancia en ella. Al hacer todas las personas bien su trabajo, se sienten cómodas en la organización, lo que permite que sea grato el tiempo que se encuentran en ella.

## CÓMO DETERMINAR SI LA CAPACITACIÓN ES NECESARIA.

Antes de pensar en la idea de capacitar, primero es importante analizar si realmente es lo que necesita el empleado, lo cual lo revisaremos con una evaluación del desempeño laboral, por medio del cual el administrador revelará si el desempeño es satisfactorio o hay un problema de desempeño, si es así se tiende a considerar la capacitación como la manera de resolver el problema.

La capacitación puede resolver de una manera apropiada muchos problemas de desempeño, pero hay otros problemas que no se solucionan con la capacitación y más bien pueden tratarse con una mejor supervisión. Por ejemplo: los problemas de desempeño que surgen por cuestiones personales de un empleado, por un conflicto con los clientes y otros compañeros o por falta de rendimiento de lo que realmente se espera de él, son asuntos que puede resolver el supervisor y que no necesitan de capacitación posterior. Como ésta puede ser costosa, los administradores deben considerar seriamente otras opciones antes de decidir la capacitación de alguien.

Para determinar si un problema se resuelve mediante la capacitación, pueden seguirse los pasos indicados en el “árbol de decisiones” (fig. 1). Como se ve en

este diagrama, la capacitación es sólo una de las soluciones posibles y es apropiado sólo cuando el problema de desempeño lo provoca la falta de un conocimiento necesario.

Para utilizar el “árbol de decisiones”, hay que comenzar desde arriba del diagrama y delimitar exactamente cuál es el problema de desempeño: ¿Cuál es la diferencia entre lo que se tiene que hacer y lo que se está haciendo?

Debe determinarse enseguida si el problema es importante: ¿Qué ocurriría si no se da la capacitación?, luego hay que decidir si el problema obedece a falta de habilidades. Aún cuando el problema es causado por un conocimiento insuficiente o falta de destrezas, hay que ver si corregirlo con capacitación formal o puede corregirse mediante retroalimentación del supervisor, (capacitación informal). Es posible que una deficiencia de habilidad, pueda resolverse mediante la instrucción durante el desempeño del trabajo. Analizando la situación, el administrador debe considerar si el empleado realmente está calificado para el trabajo y puede capacitarse o si el trabajo debe realizarlo otra persona.

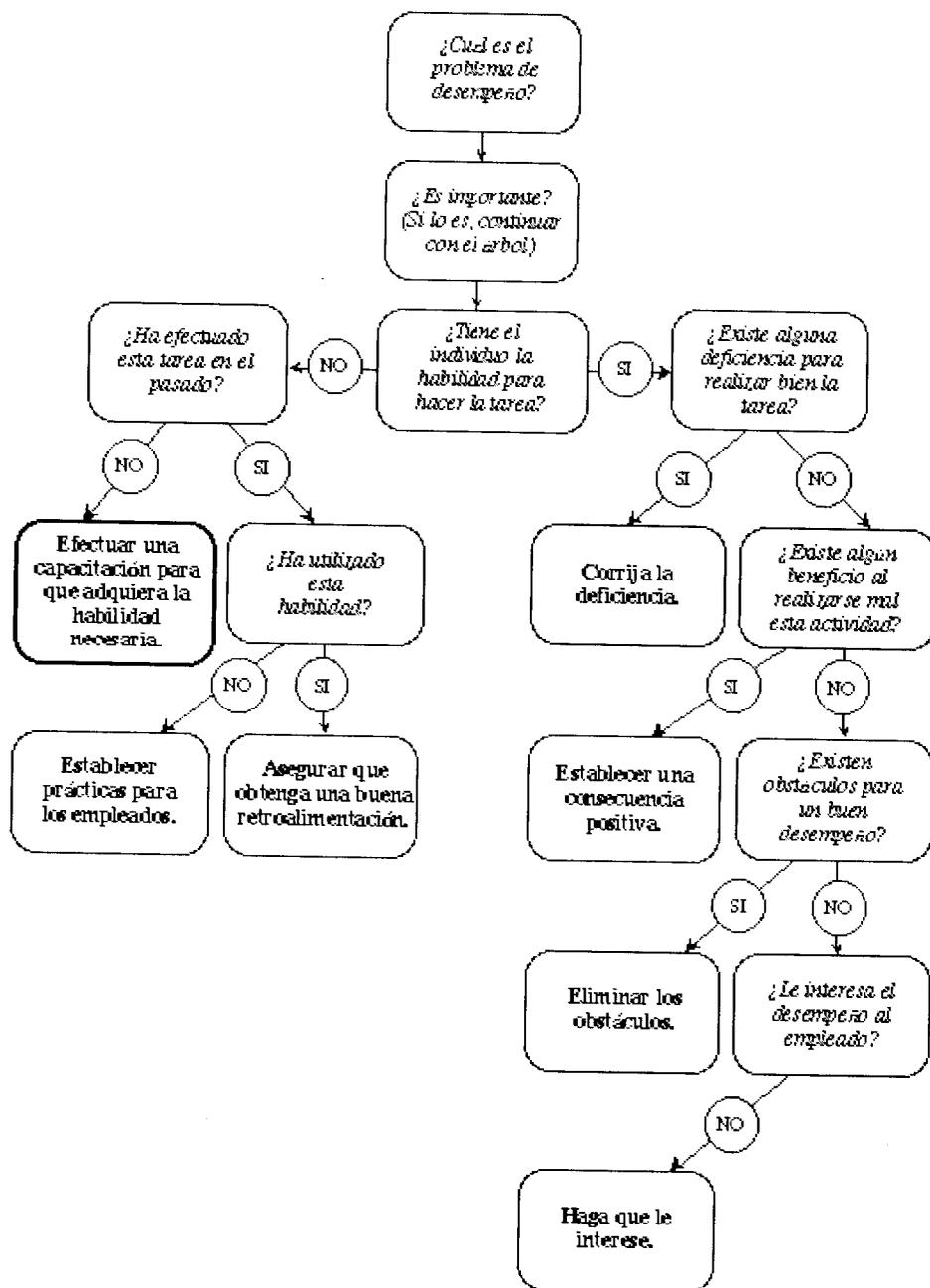


Figura (1)

Adaptada de:

*Analyzing Performance Problems*

Por Robert F. Mager y Peter Pipe

Copyright ©1984 de Lake Publishing Company

Belmont, California 94002

## **DISEÑO DEL PROGRAMA DE ORGANIZACIÓN Y OPERACIÓN DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN.**

Cuando se ha visto que la capacitación se hace necesaria es importante tener un programa para realizarla de manera efectiva en la organización.

El programa es un esquema metodológico que, mediante la aplicación sucesiva de cada una de las etapas que lo conforma, permite la organización, ejecución y evaluación del proceso capacitador en los centros laborales.

Esto con la finalidad de que por medio de dichas acciones de capacitación se responda a las necesidades reales y aprovechar los recursos materiales y humanos con que cuenta la empresa, así como valorar en forma precisa los logros obtenidos al término de las acciones de capacitación, realizar acciones correctivas y retroalimentar el proceso capacitador para continuarlo.

Con ello se evitan acciones improvisadas y aisladas que se traducen en elevados costos y pérdida de tiempo.

El modelo está formado por cinco etapas:

- Establecer Objetivos de Capacitación
- Diagnóstico de Necesidades
- Plan y programas de capacitación
- Operación de las acciones
- Evaluación Y seguimiento

## **ESTABLECER LOS OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN.**

Establecer objetivos de la capacitación concretos y medibles, es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación.

Los objetivos que se plantean principalmente son que el empleado podrá tener un pleno desarrollo en las funciones que tiene en su cargo después de haber terminado el programa de capacitación. Así mismo da atención a los esfuerzos del empleado y del instructor, y evalúan los resultados.

Ofrecen un centro de atención para los esfuerzos tanto del empleado como del instructor, así como un punto de referencia para evaluar los logros del programa de capacitación.

Los principales objetivos son:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo, no sólo en un cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, para crear un clima más satisfactorio entre los empleados y aumentar su motivación. Este punto es importante tenerlo como objetivo debido a que la capacitación debe servir de motor para que los empleados aprendan y se sientan interesados por aprender, que conozcan que esto no solo va a redituvar a la empresa sino a ellos también, y que la capacitación no es para perder un rato el tiempo, sino porque la organización esta interesada en tener al mejor personal y hay mucho interés por su acrecentamiento y no solo dentro de la organización.

Esto ayudara y se traducirá en mayor motivación para los empleados y habrá satisfacción en lo que hacen.

Los elementos para evaluar el cumplimiento de los objetivos deben establecerse desde el principio. Es necesario determinar las diferencias entre los conocimientos de los trabajadores y los objetivos propuestos para evitar la repetición de datos conocidos o la suposición de conocimientos existentes.

A los trabajadores en muchas ocasiones se les pregunta si tienen los conocimientos necesarios para el puesto, no siempre se obtiene una respuesta veraz. Algunos trabajadores creen que si no responden afirmativamente, no obtendrán las oportunidades que desean. Otros pueden ocultar su falta de conocimientos o comprensión por timidez o temor.

Es necesario evaluar la competencia de cada trabajador para que pueda desempeñarse en forma independiente. El personal debe tener la oportunidad de demostrar sus conocimientos prácticos sin humillaciones ni riesgos personales.

### **DIAGNOSTICO DE NECESIDADES.**

Al establecer un programa de capacitación, el primer paso consiste en analizar las necesidades que se tiene en la empresa es decir: cuando por ejemplo se introduce un nuevo equipo dentro de la empresa, dichas necesidades hay que incorporarlas con objetivos específicos de aprendizaje, con la finalidad de que al terminar la capacitación el trabajador pueda realizar todo su trabajo de mejor manera.

Cuando los problemas identificados en una organización se refieren al desempeño laboral de los trabajadores en cuanto a la inducción, formación, actualización y especialización de sus funciones, es conveniente investigar las causas que los están generando.

La investigación debe abarcar a todos los trabajadores, puestos y áreas ocupacionales del área/sección donde se identificó el problema, a fin de obtener una visión integral de las limitaciones que impiden el cumplimiento cabal y objetivos establecidos por el centro laboral.

Los objetivos del diagnóstico son primeramente identificar la problemática de la empresa en relación a la formación de sus recursos humanos, después definir si los problemas identificados se localizan en los trabajadores o en la organización, identificar quiénes y en qué requieren capacitación, y así establecer el tipo de acción de capacitación a realizar, determinar prioridades de atención e identificar si las carencias o deficiencias pueden ser subsanadas con capacitación.

Es importante saber que para emprender un estudio se deben tomar en cuenta cuales son las necesidades de capacitación que requiere la empresa, por lo que es importante que haya un vínculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación, lo cual es el punto de partida para planear el desarrollo del personal, por otra parte conocer el fundamento en que se basan los planes y programas de capacitación, datos e información que deben estar presentes en las demás etapas del proceso donde se reflejen los intereses y las expectativas de los trabajadores y los directivos.

Para detectar las necesidades de capacitación hay que realizar un inventario de necesidades el cual se efectúa en niveles; estos son:

**Análisis Organizacional:** es aquél que examina a toda la compañía para determinar en qué área, sección ó departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se debe tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la Compañía, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.

**Análisis de Tareas:** se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse a la capacitación.

**Análisis de la Persona:** dirigida a los empleados individuales. En el análisis de la persona debemos hacernos dos preguntas ¿a quién se necesita capacitar? y ¿qué clase de capacitación se necesita?. En este análisis se debe comparar el desempeño del empleado con las normas establecidas de la empresa. Es importante aclarar que esta información la obtenemos a través de encuestas, observación, entrevistas, exámenes y otros estudios.

**Análisis del desempeño:** Estudio cuidadoso del desempeño para identificar una deficiencia y posteriormente corregirla con nuevo equipo, un programa de capacitación o cualquier otro ajuste. Es decir observar muy de cerca como se va desarrollando el personal en su ámbito de trabajo, analizar si se está realizando el trabajo de manera adecuada, si se están cumpliendo con los objetivos de su trabajo y el de la empresa. Esto mediante la supervisión directa y otro tipo de monitoreos como encuestas, entrevistas, etc.

## ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

La función de capacitación es una serie organizada de actividades encaminadas a dotar al individuo de conocimientos, desarrollarle habilidades y mejorar sus actitudes para el logro de los objetivos organizacionales, del área de trabajo y del propio trabajador.

De esta manera la capacitación queda integrada al centro de trabajo y específicamente al desarrollo del recurso más importante: el humano.

A fin de asegurar la efectividad de las acciones de capacitación, es recomendable realizar un análisis situacional de la empresa, centro de trabajo, organización y/o unidad productiva.

El análisis situacional es un estudio en el que se analizan e interpretan los problemas, riesgos, fuerzas, debilidades y áreas de oportunidad existentes, así

como las estrategias que se consideran apropiadas para su resolución y óptimo aprovechamiento.

Cuando se habla del análisis situacional es importante tomar en cuenta el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), este tipo de análisis nos va a ayudar a tener una idea clara de lo que posee internamente nuestra empresa y nos hace fuertes así como de que carece y analizar como la sociedad, la economía y otros factores externos afectan a la organización, para así mismo poder dar soluciones y tomar decisiones en cualquier ámbito.

**FORTALEZAS:** Son los recursos y capacidades especiales con que cuenta la empresa y por lo que cuenta con un posición privilegiada frente a la competencia.

**OPORTUNIDADES:** Son aquellas posibilidades favorables que se deben reconocer o descubrir en el entorno de la actual empresa y que permiten obtener ventajas competitivas.

**DEBILIDADES:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

**AMENAZAS:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que puedan llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Por otra parte para realizar el análisis de la organización también podemos basarnos en información interna, la cual no es exclusiva del proceso capacitador; sin embargo, es importante partir de ella para que los beneficios sean mayores.

**ASPECTOS:**

- Misión, filosofía y políticas que orientan su quehacer,
- Objetivos y metas laborales,
- Estructura Organizacional, áreas, departamentos y puestos de trabajo que la integran,

- Recursos humanos, materiales, financieros y técnicos de que dispone.
- Ubicación del producto o servicio que se ofrece en el mercado local y regional.
- Estados contables,
- Indicadores de productividad.

Conocer qué es la empresa, por qué y para qué existe, y sobre todo hacia dónde se dirige posibilita una mejor toma de decisiones sobre las acciones que deberán ser emprendidas para la formación permanente de recursos humanos con los niveles de calidad requeridos por el centro laboral.

Determinar la problemática y las dificultades que enfrentan las áreas ocupacionales de la organización, las relaciones que existen entre ellas, las características de sus procesos, los recursos con que cuentan, entre otros, contribuirá a precisar las situaciones que hacen referencia al deficiente desempeño de los trabajadores en cuanto a conocimiento, habilidades y actitudes de su puesto de trabajo, y que por consecuencia pueden y deben ser resueltas por capacitación.

Lo anterior permitirá administrar adecuadamente el proceso capacitador y encauzar los esfuerzos hacia la resolución de las prioridades definidas de la empresa.

La capacitación permite.

- Preparar a trabajadores de reciente ingreso,
- Mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal,
- Ofrecer desarrollo de personal a largo plazo,
- Resolver problemas operativos,
- Evitar riesgos laborales,
- Tener una mayor productividad y eficiencia en el trabajo.

## ANÁLISIS DE TAREAS: EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LOS NUEVOS EMPLEADOS.

El análisis de tareas es apropiado para determinar las necesidades de capacitación de los empleados que son nuevos en sus puestos. Particularmente con los obreros de bajo nivel, es común contratar personal inexperto y capacitarlo. En este punto, el objetivo es desarrollar la capacidad y el conocimiento requerido para el desempeño eficiente, y por tanto, la capacitación generalmente se basa en el análisis de tareas – un estudio detallado del puesto para determinar las habilidades específicas – como soldar (en el caso de un obrero) o entrevistar (en el caso de un supervisor).

La descripción del puesto y su especificación son elementos útiles en este respecto. Estos listan las responsabilidades y experiencias específicas requeridas en el puesto y se convierten en el punto de referencia básico para determinar la capacitación necesaria para desempeñar el trabajo.

Forma de registro del análisis de tareas.

Algunas empresas utilizan además una forma de registro del análisis de tareas, que consolida la información referente a las tareas y experiencia requeridas en el puesto de forma total que resulta especialmente útil para determinar los requerimientos de capacitación.

El análisis de tareas resulta especialmente apropiado para determinar las necesidades de capacitación de los empleados que son nuevos en sus puestos. El análisis del desempeño básicamente consiste en evaluar el desempeño de los empleados actuales para determinar si la capacitación podría reducir los problemas en el desempeño como el exceso de desperdicio o una baja producción. Otras técnicas utilizadas para identificar las necesidades de

capacitación son: informes de los supervisores, registros de personal, solicitudes de la gerencia, observaciones, pruebas de conocimiento del puesto y cuestionarios.

El programa de capacitación reflejará también los planes generales de personal de la empresa, planes que en sí mismo derivan de las metas de la organización.

## ANÁLISIS DE LA PERSONA.

La evaluación de las necesidades de capacitación de individuos que son nuevos en sus puestos es relativamente sencilla. La tarea principal es determinar lo que comprende el puesto y dividirlo en sub tareas, cada una de las cuales deberá ser aprendida por el nuevo empleado. Sin embargo, evaluar las necesidades de capacitación de los empleados actuales puede ser más complejo. En esta caso, generalmente la necesidad de capacitación deriva de los problemas (como exceso de desperdicio), por lo que se tiene la tarea adicional de decidir si la capacitación es en realidad la solución. Con frecuencia, por ejemplo, el desempeño es bajo debido a que los criterios no son claros o porque la persona simplemente no está motivada.

Desde mi punto de vista la Mayoría de los trabajadores prefieren un trabajo que les permita ampliar sus conocimientos y experiencia. Antes las personas solo trabajaban para ganar dinero, ese era su fin, pero hoy en día las personas queremos superarnos, ser mejores, queremos saber más, ya no nos conformamos con ganar dinero, esto lo he visto a lo largo del poco tiempo que tengo laborando y de vivencias propias.

Para conocer cual es la necesidad de capacitación se deberá apoyar en la información que exista primeramente dentro de la organización, la cual puede obtenerse en:

- Datos de selección de personal,

- Inventario de recursos humanos,
- Evaluaciones de desempeño y análisis de puestos.
- Capacidad, conocimientos, experiencia de los trabajadores,
- Descripción de funciones.
- Introducción de nuevos métodos de trabajo, maquinaria o equipos,
- Planificación para vacantes o ascensos en un futuro,
- Leyes y reglamentos que requieran entrenamiento.
- Necesidades de desarrollo de las empresas



### ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO: COMO DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS ACTUALES.

El análisis del desempeño significa la verificación de que existe una deficiencia importante en el rendimiento y posteriormente determinar si debe rectificarse esa falla mediante la capacitación o algún otro medio ( como puede ser cambiar la maquinaria o transferir al empleado).

El primer paso es evaluar el desempeño del empleado. En otras palabras, si se desea mejorar el desempeño del trabajador, primero es necesario determinar cuál es actualmente el desempeño de la persona y como se desearía que fuera. Por ejemplo:

\*El auxiliar administrativo de primaria realiza 120 boletas en una semana y la empresa desea que se realicen las 120 boletas en 3 días.

El centro del análisis de desempeño es distinguir entre los problemas no puedo y no quiero. Primero, determine si el problema es no puedo y si es así, sus causas específicas: empleados que no saben qué hacer o cuáles son sus normas; obstáculos en el sistema, como falta de herramientas o suministros; la necesidad de auxiliares para el trabajo, como alambres codificados en color que muestran a los ensambladores dónde colocarlos; la mala selección que resulta de la

contratación de personas que no tienen las aptitudes para realizar el trabajo o la capacitación inadecuada. Por otro lado, éste podría ser un problema “no quiero”. En este caso, los empleados realizarían un buen trabajo si quisieran. Si es así, se debería cambiar el sistema de recompensas, tal vez por un sistema de incentivos o capacitar para tratar de modificar esas actitudes, ver por que no quieren y hacerlos partícipes de la organización, que se sientan parte de la empresa.

En la fase de detección de las necesidades de capacitación se presentan elementos a considerar que facilitan la clasificación de dichas capacitaciones según:

- TIEMPO: a corto plazo (menos de un año) y a largo plazo.
- ÁMBITO: generales (conocimiento de la empresa, procesos) y específicas.
- SITUACIÓN LABORAL: para formación inicial (costumbres y procedimientos), manutención y desarrollo, complementación (reubicación o reemplazo) y especialización (promoción o ascensos).

El detectar las necesidades de capacitación del Recurso Humano tiene entre otras las siguientes ventajas:

- Permite planificar y ejecutar las actividades de capacitación de acuerdo a prioridades y utilizando los recursos de manera eficiente.
- Mide una situación actual que servirá de línea base para evaluar la efectividad posterior de la capacitación.
- Conocer quiénes necesitan capacitación y en qué áreas.
- Conocer los contenidos.

- Establecer las directrices de los planes y programas.
- Optimizar el uso de recursos.

### Técnicas de detección de Necesidades.

Para detectar cual son las necesidades anteriormente vimos varios tipos de análisis, ahora veremos técnicas muy sencillas, las cuales son aplicadas de acuerdo el tipo de empresa y personal al que ira dirigida la capacitación. Estas son:

- Observación directa: debe ser realizada en el sitio de trabajo y deben ser comparadas con un patrón de conductas esperadas. En tareas más o menos repetitivas se usan listas de verificación y en las habilidades más especializadas se usan guías de observación aplicadas por más de un evaluador.
  - Ventaja: su objetividad, permite detectar fallas que no se registrarían de otra manera, permite focalizar el entrenamiento y evaluar los avances. Verificar donde hay trabajo ineficiente como daño en equipo, atraso en el cronograma, perdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinarios, ausentismo, rotación, etc.
  - Desventaja: es costosa en términos de tiempo, modifica lo observado, requiere preparación de los observadores.
- Entrevista: a base de preguntas abiertas o estructuradas.
  - Ventaja: permite descubrir aspectos no previstos, hay posibilidades de clarificar lo requerido.
  - Desventaja: es lenta, costosa, sin anonimato, es subjetiva y puede no ser representativa del total.

- Encuestas: Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencian las necesidades de capacitación, con preguntas abiertas o cerradas.
  - Ventaja: es de aplicación masiva y colectiva, bajo costo y anonimato.
  - Desventaja: hay aspectos que pueden quedar sin conocer.
- Análisis de problemas: permite el manejo de situaciones indicadoras de anormalidad. Generalmente se hace un análisis grupal de la situación.
  - Lluvia de ideas: creatividad, análisis participativo.
  - Ley de Pareto: problemas/ impacto, actividades/ resultados, causas/ problemas.

Estos dos puntos hacen que las personas participen en manera conjunta y realicen un diagnostico de lo que éstos opinan de los problemas que tiene la organización, opinan sobre que es lo mejor para su área o departamento y a nivel general, y dan soluciones, es necesario en este tipo de actividades un moderador para que tome nota de todo lo visto en cada punto

- Evaluación del desempeño: Mediante ésta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.
- Solicitudes de supervisores y gerentes: Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar la capacitación para su personal.
- Entrevistas con supervisores y gerentes: Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.

- Reuniones inter departamentales: Discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- Examen de empleados: Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- Modificación del trabajo: Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo

El realizar el diagnostico de la empresa es una labor conjunta propia del equipo de trabajo. Los diferentes responsables de la función de personal, en colaboración con los jefes de línea, deberán con la periodicidad que sea necesaria hacer un diagnostico de la situación actual de la empresa, proponiendo las medidas que se deban tomar, y elaborar el perfil ideal de los colaboradores; es decir, crear y manejar en forma eficaz el inventario de recursos humanos.

Se aplica una metodología para lo anterior:

#### SITUACIÓN IDEAL.

- Ocupación/puesto.
  1. Determinar la situación adecuada, suficiente y óptima de los recursos humanos, financieros y materiales en cada puesto de trabajo.
  2. Determinar niveles de eficiencia, conocimientos, habilidades y actitudes requeridos por el puesto.
- Situación real.
  1. Identificar lo que es y se hace actualmente en el puesto de trabajo.
  2. Determinar el desempeño real del trabajador considerando los mismos elementos del perfil del puesto.

- Análisis Comparativo.
  1. Confrontar la información de las dos situaciones para identificar diferencias.
  2. Concentrar la información por cada trabajador.
  3. Agrupar las necesidades de todos los trabajadores clasificados por puesto.

## DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS.

- Jerarquizar las necesidades identificadas.
- Definir contenido de capacitación.
- Determinar para cada evento sugerido cómo se trabajará: curso, taller, seminario, plática.
- Decidir los recursos humanos que serán los responsables de impartir los eventos.

## INFORME.

Elaborar un informe, en el que se:

- Describe la situación investigada y la forma en que esta se realizó.
- Señala las necesidades detectadas.
- Determina las acciones a seguir.

En la aplicación de la metodología, los datos a obtener deberán proporcionar información necesaria para elaborar y seleccionar los eventos de capacitación que la empresa requiere, el número exacto y características de los trabajadores que necesitan ser capacitados, la descripción precisa y completa de las áreas en que deben ser capacitados, así como la jerarquización de los grupos a capacitar, tiempo disponible y recursos técnicos, humanos, financieros y materiales necesarios para efectuar la capacitación.

## IDENTIFICAR RECURSOS NECESARIOS PARA LA CAPACITACIÓN.

Es importante preparar un presupuesto por medio del cual podremos ver con que recursos contamos, cuales necesitamos, y cuales no son necesarios. Siempre debe realizarse para tener un parámetro de gastos, y aunque se realice lo más real y exacto posible como sabemos a veces se debe de hacer más grande o más pequeño.

Los Recursos que requiere la capacitación al personal es de suma importancia ya que sin los mismos no puede impulsarse planes ni programas para darle solución a las necesidades detectadas. Los Recursos pueden ser de diferentes tipos:

1. **Financieros:** mediante la designación presupuestaria que establece la empresa como parte de sus costos de funcionamiento. Hay que realizar un buen uso del dinero con el que se cuenta para no hacer gastos innecesarios, pero tampoco limitarte tanto que no se cumplan con los objetivos deseados.

Ejemplos de gastos:

- refrigerios,
  - materiales.
  - honorarios de la persona que dará la capacitación
  - viáticos,
  - viajes,
  - personal de apoyo etc.
2. **Humanos:** la función de capacitación es una función de línea. Este recurso es importante, ya que es recurso humano es el que va a aportar la capacitación (facilitador) y por otro lado los que van a tomar la capacitación (empleados que se capacitarán).

3. Institucionales: todos los organismos externos a la empresa, públicos o privados, que realizan una labor de apoyo a la tarea del departamento.
4. Materiales: infraestructura, condiciones para trabajar, materiales.

Anteriormente vimos de una manera resumida que tipo de materiales son los que se emplean pero es necesario adecuarlo a cada empresa.

## **PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**

La estructuración de un plan de capacitación se elabora con base en los resultados obtenidos del diagnóstico de las necesidades. En este sentido el plan es un documento que contiene el conjunto de programas específicos que lo componen, ordenados por áreas, niveles de ejecución y la especificación de actividades implicadas. Asimismo, contiene los lineamientos y procedimientos para su ejecución.

Características que debe tener un plan de capacitación:

- Formar parte e interrelacionarse con todas las áreas de oportunidad de la empresa.
- Que su ejecución sea flexible, adaptándose a las características y necesidades de la empresa
- Su estructura debe ser con base en las necesidades reales y específicas detectadas.
- Que Contribuya al cumplimiento de los propósitos, políticas, objetivos y situaciones propias de la organización y de los mismos trabajadores.
- Debe especificar el presupuesto y las inversiones que deberán destinarse a la capacitación.

Para elaborar el plan de capacitación, se deberá considerar:

- Selección de las actividades de capacitación.
- Nivel de profundidad de la capacitación. Si es para la formación, integración, complementación o de especialización.
- Definir la población objetivo, características de los participantes, conformación de grupos. Nivel de conocimientos previos necesarios.
- Definir si va a ser una capacitación interna o externa (instructores).
- Selección de instructores.
- Definir el cronograma, para efectos de las partidas presupuestarias.
- Definir la metodología de la capacitación: instrucción en el centro de capacitación, rotación de puestos, pasantías, aprendizaje en el puesto, visitas a otras empresas, trabajo junto a un experto, etc.
- Período de tiempo en que tendrá vigencia.
- Eventos a desarrollar que incluyan: objetivo, contenidos, duración e instructor responsable.
- Establecer y reconocer requerimientos futuros.
- Asegurar el suministro de participantes calificados.
- El desarrollo de los recursos humanos disponibles.
- La utilización efectiva de los recursos humanos actuales y futuros.

#### PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN. (Logística)

Una vez estructurado el plan de capacitación, la siguiente actividad, es la elaboración de los programas.

Un programa es la descripción detallada del conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación de las diferentes áreas, departamento o secciones de la empresa.

Es importante considerar que las personas que realicen los programas sean personas que cuenten con los conocimientos y experiencia del trabajo que va a realizar, tener habilidades para implementarlo y por último que cuente con los recursos necesarios para ejecutarlo.

Hay que considerar los siguientes aspectos:

De los participantes:

- Número, edad, escolaridad.
- Puesto que desempeñan y horarios de trabajo
- Nombre del curso, taller, conferencia o seminario
- Nombre del instructor.
- Del evento
- Objetivos
- Fecha de realización y horario
- Material.
- Constancia de participación

Del ambiente.

- Selección de aulas
- Condiciones materiales e higiénicas de las mismas.
- Tamaño, visibilidad, acústica y ventilación
- Servicios complementarios.

Para asegurar una secuencia y organización del desarrollo del programa, es conveniente elaborarlo de acuerdo a las etapas siguientes:

Establecer los objetivos del programa de capacitación.

Una vez que ya se descubrió con el mayor realismo posible cuales son las

necesidades que tiene la empresa, se pueden discutir cuales son los objetivos que se deben lograr, esto es, para satisfacer las necesidades que tiene la organización.

Los objetivos son la descripción de conductas que deben demostrar las personas capacitadas al término de su instrucción, en su redacción se especifican las destrezas, las actitudes y los conocimientos observables y medibles que deberán adquirir.

Para plantear los objetivos es importante que nos preguntemos ¿Hacia donde vamos? ¿Hacia donde deseo ir? ¿Qué deseo lograr? ¿Cuál es la necesidad? ¿La necesidad es permanente o temporal? ¿En cuanto tiempo lo requiero hacer? ¿Cuál es el tiempo disponible para la capacitación? ¿Cuándo? ¿Quién lo va a hacer? etc. esto con el fin de plantearnos bien que deseamos como empresa en cuanto al recurso humano, lo cual ayuda al instructor a tener una idea clara de lo que se debe hacer.

Los objetivos son de tres tipos:

#### General

Es el enunciado que expresa de manera global lo que el participante deberá demostrar al término del proceso instruccional.

#### Particular

Es el enunciado que describe los alcances que deberán cubrirse como resultado del estudio de un tema.

#### Específico

Es el enunciado que expresa lo que el participante mostrará al término de cada actividad.

Los objetivos se deben redactar de una manera minuciosa y exacta, que de la correcta precisión de éstos dependerán:

- La amplitud del contenido
- Los materiales didácticos
- Las técnicas de instrucción.
- El tipo de evaluación.

Los objetivos cumplen con las funciones de:

- Comunicar a los participantes e instructores la intención de un programa.
- Enfocan la atención de los participantes al enunciar lo que se espera de ellos, y el dominio que deben alcanzar.
- Determinan los términos en qué se evaluará su cumplimiento.

### Estructuración del contenido.

El contenido puede entenderse como lo que debe enseñarse para lograr los objetivos; por lo tanto, se determina de acuerdo a información científica y tecnológica de las actividades propias de los puestos de trabajo, y se presenta en términos prácticos, es decir, indica el proceso y técnicas correctas que permitan ejecutar los requerimientos del puesto.

A partir del análisis de los objetivos inicialmente planteados, se identifica:

- El criterio que deberá conseguirse para seleccionar el contenido.
- El ordenamiento que facilitará la comprensión y adquisición, del contenido por aprender.

Para estructurar el contenido que requerimos en la programación de entrenamiento nos basamos en el inventario de necesidades el cual nos dará la

siguiente información:

- ¿Que debo enseñar?
- Quién debe aprender?
- ¿Dónde se debe enseñar?
- ¿Cómo debo enseñar?
- ¿Cuándo se debe enseñar?
- ¿Quién debe enseñar?

## PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE.

- Participación: el aprendizaje es más rápido cuando el individuo participa activamente de él. Este principio se aplica actualmente en las escuelas, universidades con excelentes resultados, ya que el profesor es un facilitador y el estudiante aprende de manera más rápida y puede recordar por más tiempo, debido a su posición activa.
- Repetición: este principio deja trazos más o menos permanentes en la memoria. Consiste en repetir ideas claves con el fin de grabarlo en la mente.
- Relevancia: el material de capacitación debe relacionarse con el cargo o puesto de la persona que va a capacitarse.
- Transferencia: el programa de capacitación debe concordar o relacionarse con la demanda del puesto de trabajo del individuo.
- Retroalimentación: a través de este principio el individuo podrá obtener información sobre su progreso.

## OPERACIÓN DE LAS ACCIONES.

Una vez elaborados los programas, el siguiente paso es elegir las opciones y modalidades que más se ajusten a los requerimientos de los programas previstos, al tipo y número de trabajadores a los que se dirigirán, a los objetivos que se desean alcanzar y al tiempo que se tenga considerado para su desarrollo.

### OPCIONES

**GRUPAL.** Actividad en la que se reúne un grupo y la organización del trabajo permite la participación activa de los integrantes para el logro de un objetivo común.

**INDIVIDUALIZADA.** Se dirige a una sola persona con el propósito de proporcionar un conocimiento específico, con cierta flexibilidad de horario y espacio físico. Para desarrollarla es necesario elaborar textos programados como material de apoyo por medio de los cuales las personas capacitadas comprueban su grado de avance.

**A DISTANCIA.** Ofrece la orientación autodidacta al trabajo y por lo tanto la oportunidad de superación técnico – profesional sin la restricción de un horario fijo, tiempo determinado y presencia del instructor.

### EJECUCIÓN

Es propiamente la realización de los eventos considerados en el plan de capacitación. Se deben considerar:

- La intervención y desempeño de los instructores.
- Participación activa de los capacitados
- Ratificación de las personas que fungirán como coordinadores del evento

- Registro de participantes y asistencia
- Constancias
- Instalaciones adecuadas
- Elaboración de informes.

## **MÉTODOS DE CAPACITACIÓN.**

Al hablar de capacitación en nuestra mente lo primero que viene es el pensar en una persona que esta al frente de nosotros, enseñándonos sobre algún tema, pero en realidad hay muchas maneras de realizar la capacitación, las cuales se eligen dependiendo de el tamaño de la empresa, el número de empleados, el tipo de empresa etcétera, por lo que analizaremos cada una de estas:

### **CURSO**

El cual se orienta al desarrollo de conocimientos, habilidades o actitudes, se combinar la teoría y la práctica y su duración es variable aunque el tiempo mínimo considerado es de 20 hrs.

### **TALLER.**

Es un evento netamente práctico el cual permite aplicar los conocimientos teóricos en forma inmediata y facilita el desarrollo de habilidades y actitudes. Su duración es corta, comprende un período promedio de 12 hrs.

### **SEMINARIO.**

Tiene un propósito, la investigación o estudio de temas o materias específicas y se realiza a través de la organización de grupos en los que se debe generar la discusión y el análisis. La duración es variable, pero las sesiones de trabajo contemplan de 2 a 4 horas.

## CAPACITACIÓN EN EL PUESTO (CEP).

Esta capacitación es en la cual una persona aprende mientras esta desempeñando su trabajo.

La CEP contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. Casi todos los empleados, desde el encargado del correo hasta el presidente de la compañía, reciben algo de capacitación en el puesto cuando ingresan a la empresa.

En muchas compañías este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que en encargan de la capacitación real.

Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el método Instrucción o sustituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo.

En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la maquina observando al supervisor. Sin embargo, estas técnicas se utilizan con frecuencia en los niveles de alta gerencia.

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas. Es relativamente económico; los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado. El método también facilita el aprendizaje, ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtienen una retroalimentación rápida sobre el correcto desempeño.

Sin embargo, existen varios factores relacionados con el instructor que deben tener en consideración cuando se diseña un programa de capacitación en el

puesto. Los instructores mismos se deben capacitar cuidadosamente y deben recibir los materiales necesarios de capacitación (en vez de, por el contrario, decirle a un trabajador experimentado que vaya a capacitar a otro trabajador). Los trabajadores experimentados que se eligen como instructores deberán ser capacitados a fondo en los métodos apropiados de instrucción.

El autor Roberto Pinto Villatoro en su libro de proceso de capacitación en la pagina 244 resume un sistema útil de instrucción paso a paso, para proporcionar la capacitación en el puesto de un nuevo empleado, el cual creo es muy interesante y útil, tomando en cuenta que esto puede tomarse solo como referencia ya que cada proceso de capacitación debe adecuarse a nuestra empresa.

#### PASO 1: PREPARACIÓN DEL APRENDIZ.

- Haga que se sienta tranquilo, alivie la tensión.
- Explique por qué se le enseña.
- Cree interés, aliente las preguntas, entérese de lo que el empleado ya sabe sobre el suyo y otros puestos.
- Explique el porqué del puesto y relaciónelo con algún empleo que ya conozca el trabajador.
- Coloque al empleado tan cerca como sea posible de la posición de trabajo normal.
- Familiarice al empleado con el equipo, materiales, herramientas y términos del oficio.

#### PASO 2: PRESENTACIÓN DE LA OPERACIÓN.

- Explique los requerimientos de calidad y cantidad.
- Realice el trabajo al ritmo normal.
- Realice el trabajo a un ritmo lento varias veces, explicando cada paso.

Entre las operaciones, explique las partes difíciles o aquellas en las que sea probable cometa errores.

- Revise de nuevo el trabajo lentamente, varias veces, explicando los puntos clave.
- Haga que el empleado explique los pasos conforme el instructor realiza el trabajo lentamente.

### PASO 3: PRUEBA DE DESEMPEÑO.

- Haga que el empleado realice el trabajo varias veces, lentamente, al tiempo que explica cada paso. Corrija las fallas y, si es necesario, realice algunos de los pasos complicados las primeras veces.
- El instructor hace el trabajo a un ritmo normal.
- Haga que el empleado realice el trabajo, aumentando gradualmente la pericia y la velocidad.
- Tan pronto como el empleado demuestre la capacidad para hacer el trabajo, déjelo en libertad, pero no lo abandone.

### PASO 4: SEGUIMIENTO.

- Designe a quién debe recurrir el empleado para obtener ayuda si la requiere.
- Reduzca gradualmente la supervisión y verifique el trabajo ocasionalmente en relación con las normas de calidad y cantidad.
- Corrija los patrones de trabajo defectuoso que empiecen a surgir y hágalo antes de que se conviertan en hábito. Muestre que el método aprendido es superior.
- Elogie el trabajo satisfactorio; aliente al trabajador hasta que sea capaz de cumplir con las normas de calidad y cantidad.

## CAPACITACIÓN POR INSTRUCCIONES DEL PUESTO.

CIP es la lista de cada una de las tareas básicas de un puesto, junto con un “punto clave” para cada una, a fin de proporcionar una capacitación paso por paso a los empleados.

Muchos empleos representan una secuencia lógica de pasos y se enseñan mejor de esta manera, paso por paso.

Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y porqué.

Por ejemplo este es un ejemplo muy sencillo sobre como un empleado debe operar la maquina copiadora:

<b>PASOS:</b>	<b>PUNTOS CLAVE:</b>
Encienda la maquina	Ninguno
Coloque el papel	Vea cuidadosamente donde colocar el papel a manera que quede entre los márgenes.
Coloque el documento para copia.	Checkar que el tono sea el adecuado para nitidez en la copia.
Tome sus copias y apague la Maquina.	Ninguno

## CONFERENCIA.

Su objetivo es proporcionar información y datos actualizados sobre temas o tópicos, la realización requiere de expertos que centralicen la actividad y la duración puede ser variable.

Dar pláticas o conferencias es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación. En estos casos siempre es bueno contar con materiales impresos como libros y manuales, para que el personal tome atención y cuente con el material posteriormente para releerlo.

Cuando el tamaño del grupo es pequeño, como es con frecuencia el caso de los programas de desarrollo de supervisores y gerentes, los métodos de instrucciones de naturaleza participativa también pueden usarse, tal como el desempeño de un papel, entrenamiento de sensibilidad y la discusión de casos.

Algunas normas útiles para presentar una conferencia las señala el autor Gary Dessler en su libro de administración de personal y son:

- Ofrecer al auditorio señales para ayudarles a seguir sus ideas. Es decir empezar de lo general a lo particular; por ejemplo si voy a hablarles acerca de las etapas de la administración comenzar poniéndoles: prever, planear, dirigir, ejecutar, controlar; posteriormente ya se les va explicando.
- No empiece de manera equivocada. Esto es en cuanto a hacer bromas que no tengan lugar en la plática, ya que lejos de beneficiar en ocasiones es irrelevante y no propicia nada positivo.
- Sea breve en sus conclusiones. No extenderse al mismo nivel que la plática, sino mejor hacer un resumen de lo más importante.
- Mantenga su atención en el público. Observe el lenguaje corporal para captar las señales de "cierre" como impaciencia y brazos cruzados.
- Mantenga el contacto visual con los empleados en el programa.

## INSTRUCCIÓN PROGRAMADA.

Desde finales del año de 1950, las organizaciones han estado haciendo un uso creciente de la instrucción programada en el desarrollo de los empleados y ejecutivos.

Las maquinas de enseñanza ofrecen un medio más dramático de presentar la materia programada. Un programa representa un intento de desglosar el contenido de la materia en secuencias altamente organizadas y lógicas, que demandan una respuesta continua por parte del entrenado. Después de ser presentado un pequeño segmento de información el estudiante requiere contestar una pregunta, ya sea escribiendo una respuesta en un marco de respuestas, o presionando un botón en una maquina. Si la respuesta del entrenado es correcta, se le hace conocer el hecho y se presenta el siguiente paso o "marco" de material. Si la respuesta es incorrecta, recibe información adicional explicatoria y se le indica que "pruebe nuevamente".

La instrucción programada tiene la ventaja de tomar en cuenta las diferencias de aptitud individuales, puesto que cada entrenado aprende a su propio ritmo y las encuestas han demostrado que los entrenados salen de esta experiencia con una mayor disposición hacia la acción y la aplicación. La principal desventaja se encuentra en el costo para preparar programas especiales; sin embargo, si va a ser entrenado un número suficiente de personas, este costo puede fácilmente ser absorbido.

## SIMULADORES.

Para ciertos trabajos resulta impráctico o improcedente entrenar al trabajador en el equipo que usará. Un ejemplo obvio se encuentra en el entrenamiento del personal para operar equipo aeronáutico comercial o militar. Usando simuladores dentro del salón de clases, el personal puede adquirir entrenamiento y experiencia en el uso de equipo aéreo bajo condiciones de seguridad. El diseño de simuladores hace resaltar el mismo realismo en el equipo y su operación, de manera de que el estudiante aprende la forma de ejecutar las tareas en una

situación tan parecida a la verdadera como sea posible. Los dispositivos de entrenamiento también se usan en la enseñanza de las artes del trabajo y los procedimientos de naturaleza industrial. Un interesante dispositivo se conoce como Videosonics y está siendo usado para proporcionar a los empleados los procedimientos del trabajo paso por paso en su banco de trabajo.

La televisión de circuito cerrado y el equipo de grabación en video tape se han hecho populares como dispositivos de entrenamiento, la televisión en circuito cerrado permite que un programa instructivo sea transmitido a muchos lugares simultáneamente. El uso del video tape permite grabaciones en el sitio y su inmediata reproducción, lo cual es valioso para cualquier programa de instrucción.

#### DISCUSIÓN.

Es de instrucción individualizada que suele usarse con personal de oficina, profesional, científico o de supervisión, en donde el entrenamiento es principalmente de comunicación de ideas. Permite considerable flexibilidad, en el grado en que se fomente la participación del empleado. Tratándose de personal profesional y científico, por lo general, se permite un grado elevado de participación. Seleccionadas las opciones y modalidades de capacitación, el siguiente aspecto a considerar en esta etapa del proceso son las fases que garantizan la realización de los eventos.

Es una charla informal en la que se intercambia información sobre situaciones específicas y posibilita mayor apertura por parte de los capacitandos. Las pláticas son rápidas de efectuar y no requieren de un tiempo o espacio determinado.

#### ACTUACIÓN O SOCIO DRAMA.

Esta técnica da la oportunidad al trabajador a desempeñar diversas identidades; crea vínculos de amistad y de tolerancia entre los individuos y permite reconocer los errores.

## ESTUDIO DE CASOS

Permite al trabajador resolver situaciones parecidas a su labor. El trabajador recibe sugerencias de otras personas y desarrolla habilidades para la toma de decisiones. En esta técnica de capacitación, se practica la participación, más no así la retroalimentación y la repetición.

## CAPACITACIÓN EN LABORATORIOS DE SENSIBILIZACIÓN.

Consiste en la modalidad de la capacitación en grupo. Se basa en la participación, retroalimentación y repetición. Se propone desarrollar la habilidad para percibir los sentimientos y actitudes de las otras personas.

## EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES.

Al concluir la aplicación de los programas es imprescindible llevar un control que permita verificar los logros alcanzados con base en lo planeado.

Su propósito es determinar el progreso del proceso capacitador, descubrir las desviaciones e indicar las acciones correctivas necesarias.

Los aspectos que involucra son:

- Desempeño de los participantes. Para determinar los cambios de conocimientos, actitudes y habilidades.
- Desempeño de (los) agente (s) capacitador (es). Para determinar el grado de motivación hacia el curso logrado por el instructor, el grado de actualización en los temas tratados, el grado de profundidad de los temas, el dominio de contenido, la claridad en la exposición, aplicación práctica de los conocimientos adquiridos, utilidad del material didáctico y la aplicación de técnicas grupales.

- Coordinación del Evento. Esta evaluación debe efectuarla el coordinador al finalizar cada uno de los eventos, se refiere a la organización que existió, los tiempos de ejecución, el aprovechamiento de los recursos utilizados, imprevistos, acciones correctivas, soluciones tomadas.

Lo anterior determina la efectividad de los eventos y permite identificar los beneficios que han obtenido la empresa y sus trabajadores en función de la capacitación proporcionada.

La Evaluación es un proceso que debe realizarse en distintos momentos, desde el inicio de un Programa de Capacitación, durante y al finalizar dicho programa. Es un proceso sistemático para valorar la efectividad y/o la eficiencia de los esfuerzos de la capacitación. No es solo una actividad más de capacitación, sino una fase importante del ciclo de la capacitación.

Ocurre en cada fase del ciclo como un proceso en sí mismo. Debe ser parte de la sesión del plan de capacitación y se le debe destinar un tiempo adecuado. Los datos que se obtienen son útiles para la toma de decisiones

Un adecuado Programa de Capacitación contempla una evaluación del desempeño, un control y un adecuado seguimiento a las actividades que realiza el trabajador.

La Evaluación permite la medición científica de los fundamentos, aplicación, efectos a corto y a largo plazo, de las acciones del diseño y la ejecución de los "Programas de Capacitación".

Lo dicho anteriormente se puede resumir en que la evaluación se puede dar en los momentos que a continuación se enuncian:

Inicial o diagnóstica.

Se aplica al inicio del proceso de instrucción – aprendizaje con el propósito de identificar los conocimientos, características, necesidades e intereses de cada participante.

Formativa o intermedia.

Se realiza durante el desarrollo del proceso con la finalidad de identificar deficiencias cuando aún se está en la posibilidad de subsanarlas.

Final o sumaria.

Se efectúa al finalizar el evento y engloba para determinar la efectividad de las acciones llevadas a cabo.

La evaluación se pudiera definir como un proceso sistemático que consiste en la obtención, descripción y suministro de información para analizar el cumplimiento de objetivos, juzgar posibilidades y tomar decisiones acerca de los diferentes elementos que intervienen en el proceso capacitador.

Implica:

- Establecer el grado de avance de las acciones de capacitación.
- Verificar la actualización y perfeccionamiento de las actividades laborales.
- Establecer normas, procedimientos y criterios en la identificación de errores y establecer propuestas de solución.
- Establecer el grado de avance de las acciones de capacitación.
- Verificar la actualización y perfeccionamiento de las actividades laborales.
- Establecer normas, procedimientos y criterios en la identificación de errores y establecer propuestas de solución.
- Contribuir al logro de los objetivos y metas específicas del centro laboral.
- Conocer la efectividad de la capacitación.
- Proponer nuevas actividades de capacitación en sus fases de planeación,

organización, ejecución y de la misma evaluación.

## IMPORTANCIA.

Coadyuvar al constante desarrollo de las actividades de capacitación desarrolladas en las organizaciones, así como contribuir al mejoramiento del proceso capacitador en sus diferentes etapas, con el propósito de realizar las modificaciones necesarias.

La evaluación se dirige a:

- Rendimiento individual
- Eficiencia en cada una de sus funciones y tareas.
- Índices de productividad por grupos o áreas de trabajo.

## MODELOS DE EVALUACIÓN.

Uno de los modelos utilizados en la evaluación es el modelo de Kirkpatrick, tiene 4 etapas consecutivas e independientes a nivel micro y macro:

- Reacción: percepción de los participantes en su efectividad, por medio de cuestionarios. Se revisa también la adecuación de contenidos, el dominio del instructor, el manejo del tiempo de parte del instructor, claridad de exposición, aspectos útiles y menos útiles.
- Aprendizaje: nivel de adquisición de conocimientos. Por medio de evaluación pre - post, a través de pruebas de contenidos (con validez de contenido, sobre muestras representativas de los contenidos impartidos).

- Conductas: el más importante y difícil de evaluar. Por medio del reporte de otros: reclamos, productos defectuosos, costos, etc. que lo miden indirectamente.
- Resultados: impacto en la organización. TIR o el retorno de inversión. Se usan informes de gestión, niveles de producción, calidad, costos, niveles de ausentismo - rotación, licencias médicas, etc.

Se pueden realizar 3 diferentes tipos de evaluación:

- Evaluación de los procesos: la cual examina los procedimientos y las tareas implicados en la ejecución de un programa o de una intervención.
- Evaluación de los impactos: es más cabal y se centra en los resultados de largo alcance del Programa o en los cambios o mejoras al estado de la actividad.
- Evaluación de los resultados: Se usa para obtener datos descriptivos en un proyecto o programa y para documentar los resultados a corto plazo.

## METODOS DE EVALUACIÓN.

- Programas de evaluación integrados a las sesiones de capacitación, a través del monitoreo de las actividades grupales y el conocimiento manifestado durante los ejercicios de simulación e interacción.
- Actividades domésticas o sesiones de capacitación en forma de libros de preguntas y respuestas que luego pueden ser revisados y evaluados por los capacitadores.
- Llenar formatos de evaluación al final de cada sesión.

- Monitoreo y reporte sobre las sesiones por parte de los administradores del sitio de capacitación.
- Monitoreo sobre el desempeño del personal durante la jornada de evaluación.

Si bien este último método es una parte importante de la evaluación de la capacitación, no es recomendable que sea el único método que se utilice. Esperar hasta finalizar la jornada de capacitación para evaluar si el personal tiene conocimiento suficiente puede ser útil a fin de evaluar la efectividad general de los métodos de capacitación y si el personal es apropiado para el puesto en el futuro, pero es probable que se traduzca un desempeño ineficiente durante la elección.

**Ejemplo de un formato de Evaluación.**

	<b>Excelente</b>	<b>Muy bien</b>	<b>Bien</b>	<b>Satisf.</b>	<b>No satisf.</b>
Logro de los objetivos del programa	5	4	3	2	1
Logro de mis objetivos personales	5	4	3	2	1
Relevancia del contenido para mi situación de trabajo	5	4	3	2	1
Efectividad de las técnicas y metodología de capacitación	5	4	3	2	1
Organización del programa	5	4	3	2	1
Utilidad del material del programa	5	4	3	2	1
Efectividad de los facilitadores	5	4	3	2	1

## **RETROALIMENTACIÓN.**

Una buena forma de determinar que tan apropiados han sido los métodos de capacitación y de tener una idea precisa de donde puede ser necesaria una mayor capacitación, es la de interrogar al personal mismo. Esto puede hacerse formalmente al final de las sesiones de capacitación mediante el llenado de cuestionarios que incluyan asuntos como los siguientes:

- Lo conveniente y confortable que han resultado el sitio y las facilidades de la capacitación, la duración de las sesiones, los recesos y las oportunidades de formular preguntas.
- Lo relevante que ha sido el material presentado y cualquier área en la que el personal considere que requiere mayor información o práctica.
- Lo conveniente que han resultado los estilos y métodos de capacitación empleados -qué resultó efectivo y qué no al transmitir la información.
- Una auto evaluación integral de conocimiento en las responsabilidades encomendadas.
- Sugerencias para mejorar sesiones futuras de capacitación.
- Para incrementar este método de recolección informativa de carácter formal, los capacitadores pueden tener comunicación continua con el personal, por ejemplo durante los recesos y al inicio y final de cada sesión, para determinar donde existen lagunas de conocimiento y cuáles estilos de presentación funcionan mejor.

## **EL SEGUIMIENTO.**

Todo proceso evaluador debe considerar la necesidad de realizar un seguimiento a fin de conocer los resultados de las acciones y su repercusión en el desempeño de los egresados del proceso.

Los aspectos a analizar a través del seguimiento son:

- Recursos humanos formados.
- Recursos materiales invertidos.
- Recursos financieros destinados.
- Beneficios obtenidos.

La información que se obtiene se transforma en materia prima para una nueva planeación y operación de las acciones de capacitación.

Este seguimiento debe ser continuo, para que siempre haya retroalimentación en el proceso de capacitación, para poder verificar si se logro el objetivo planteado y si es mayor el beneficio que el costo dado por la capacitación, que tantas ventajas obtuvimos y cual fue la respuesta del personal.

CAPÍTULO 1

ASPECTOS BÁSICOS DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD.

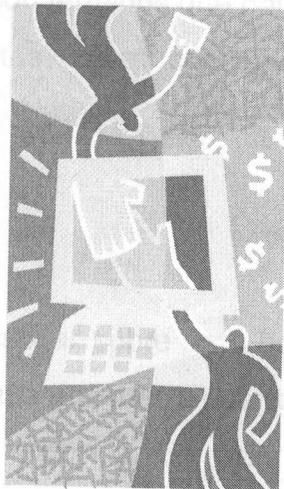
# CAPITULO 3.

## ASPECTOS

# DE PRODUCTIVIDAD

# Y

# CALIDAD



### CAPITULO 3

#### ASPECTOS BÁSICOS DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD.

En el marco de la competencia nacional e internacional se observa la tendencia hacia el establecimiento de estrategias de mejoramiento basadas en la productividad y la calidad.

Hablar de productividad, calidad y competitividad no es algo nuevo, sin embargo, relacionar estos conceptos a la luz de las tendencias internacionales que inciden constante y directamente en la economía de nuestro país, conlleva a observar las cosas desde diferentes ángulos. Esta visión no implica considerar a la empresa y trabajadores en contextos diferentes, sino ambos en el mismo contexto, con la misma problemática e influenciados por el entorno que en ocasiones no es favorable, pero que representa una gran oportunidad de sumar esfuerzos entre trabajadores, empresarios y autoridades, con el propósito de establecer estrategias que permitan al personal de las organizaciones trabajar con calidad, a efecto de elevar la productividad en todos los procesos y, con ello, impulsar al centro de trabajo hacia la competitividad, con el consecuente beneficio para todos los que laboran en la unidad de negocio.

La productividad y la calidad son términos que han pasado a ser parte del lenguaje cotidiano en todos los ámbitos. Estos conceptos son alcances y factores de desarrollo.

#### Definición De productividad.

En México el interés por investigar sobre este concepto antecede a la Segunda Guerra Mundial, pero es hasta la posguerra cuando se fortalece la atención por el movimiento de productividad europeo. En este contexto, surgen los primeros estudios que se enfocaban a medir la productividad en el sector industrial; se consideraban fuera de este ámbito el sector servicios y el agropecuario.

En 1955 los esfuerzos realizados se concentran y se funda la primera institución dedicada a la investigación de la productividad: el Centro Industrial de Productividad.

Al paso de los años la Institución evolucionó y junto con ella el concepto, la orientación y el marco de referencia. Se incluye al sector agropecuario y al sector servicio y se visualiza este fenómeno desde una perspectiva amplia e integral. Desde entonces, se han elaborado una gran cantidad de definiciones y estudios con el afán de documentar las experiencias y describir los factores que intervienen en ella.

### **¿Que es productividad?**

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

La productividad en las máquinas y equipos esta dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen.

Las definiciones de productividad se pueden agrupar en dos grandes rubros:

- En hacer más con los mismos recursos de la organización o hacer lo mismo con menos recursos.
- Es el mejoramiento continuo del trabajo; hacer las cosas cada vez mejor.

Es el desarrollo de multihabiidades en el personal y crea caminos formales para que el trabajador pueda hacer mejor su trabajo, utilizar más racionalmente los recursos disponibles, participar más activamente en la innovación y los avances tecnológicos, en la actividad económica, en este caso en la educación y en los frutos generados de la misma.

Por lo tanto la productividad no puede considerarse con una medida de la producción, ni de la cantidad que se fabrica, debe entenderse como:

El aprovechamiento inteligente de los recursos disponibles para producir un bien o dar un servicio determinado, a través de un proceso ordenado y sistemático de trabajo.

### **Importancia de la productividad**

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad. Y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

Hay que recordar que las filosofías y técnicas de métodos , estudio de tiempos y sistemas de pago de salarios son igualmente aplicables en industrias no manufactureras. Por ejemplo: Sectores de servicio como hospitales, organismos de gobierno y transportes. Siempre que hombres, materiales e instalaciones se conjugan para lograr un cierto objetivo la productividad se puede mejorar mediante la aplicación inteligente de los principios de métodos, estudios de tiempos y sistema de pago de salarios.

## FACTORES DE LA PRODUCTIVIDAD.

Se plantea el aprovechamiento inteligente de los recursos, por lo que a continuación se plantean que factores deben interrelacionarse para generar productividad los cuales son:

- Materia prima (alumnos)
- Dirección
- Relaciones Laborales.
- Tecnología, investigación y desarrollo,
- Inversión productiva,
- Motivación,
- **Capacitación.**

## DIMENSIONES DE LA PRODUCTIVIDAD.

Cuando se habla de la productividad es importante hablar de la influencia que tienen las condiciones del mercado, la inflación, el rendimiento de recursos, la rentabilidad y la economicidad, factores que son propios del entorno, que coexisten y que son influencia para que un centro de trabajo sea productivo.

### ¿Como se mide la productividad?

La productividad se define como la relación entre insumos y productos, en tanto que la eficiencia representa el costo por unidad de producto. Por ejemplo:

En el caso de los servicios de salud, la medida de productividad estaría dada por la relación existente entre el número de consultas otorgadas por hora/médico. La eficiencia se mediría a partir del costo por consulta, mismo que estaría integrado no solo por el tiempo dedicado por el médico a esa consulta, sino también por todos los demás insumos involucrados en ese evento particular, como pueden ser materiales de curación medicamentos empleados, tiempo de la enfermera, etc.

En las empresas que miden su productividad, la fórmula que se utiliza con más frecuencia es:

Productividad :

Número de unidades producidas

Insumos empleados

Este modelo se aplica muy bien a una empresa manufacturera, taller o que fabrique un conjunto homogéneo de productos. Sin embargo, muchas empresas modernas manufacturan una gran variedad de productos. Estas últimas son heterogéneas tanto en valor como en volumen de producción a su complejidad tecnológica puede presentar grandes diferencias. En estas empresas la productividad global se mide basándose en un número definido de " centros de utilidades " que representan en forma adecuada la actividad real de la empresa.

La fórmula se convierte entonces en:

Productividad :

Producción a + prod.b + prod. N...

Insumos empleados

Finalmente, otras empresas miden su productividad en función del valor comercial de los productos.

Productividad:

Ventas netas de la empresa

Salarios pagados

Productividad:

Trabajo realizado

Horas empleadas

En cuanto a las empresas de servicios un ejemplo pudiera ser una Central de Reservas, que recibe llamadas a lo largo del día, la cual mide su productividad en función de:

Productividad:

### Llamadas contestadas

Llamadas recibidas

Desde mi punto de vista la productividad se mide dependiendo de el tipo de organización y las siguientes formulas las podemos tomar únicamente como una base o punto de partida, pero esta debe adecuarse al giro de la empresa.

Todas estas medidas son cuantitativas y no se considera en ellas el aspecto cualitativo de la producción (un producto debería ser bien hecho la primera vez y responder a las necesidades de la clientela). Todo costo adicional (reinicios, refabricación, reemplazo reparación después de la venta) debería ser incluido en la medida de la productividad. Un producto también puede tener consecuencias benéficas o negativas en los demás productos de la empresa. En efecto un producto satisface al cliente, éste se verá inclinado a comprar otros productos de la misma marca; si el cliente ha quedado insatisfecho con un producto se verá inclinado a no volver a comprar otros productos de la misma marca. El costo relacionado con la imagen de la empresa y la calidad debería estar incluido en la medida de la productividad.

En si la productividad y la manera en como se mide dependerá mucho del giro de la empresa para así ver de que manera cuantificar si la empresa es productiva y en que medida.

### **Factores internos y externos que afectan la productividad**

Factores Internos:

- \* Terrenos y edificios
- \* Materiales

- \* Energía
- \* Máquinas y equipo
- \* Recurso humano

Factores Externos:

- \* Disponibilidad de materiales o materias primas.
- \* Mano de obra calificada
- \* Políticas estatales relativas a tributación y aranceles
- \* Infraestructura existente
- \* Disponibilidad de capital e interese
- \* Medidas de ajuste aplicadas

#### ELEMENTOS BÁSICOS DE MEJORA.

Instrumentar un programa de mejora de la productividad en un centro de trabajo tiene como propósitos centrales contribuir al mejoramiento de las condiciones en que se realiza el trabajo, al desarrollo del trabajador y a la mayor competitividad de la empresa. Los programas en sí mismos no son un fin, sino una herramienta que permitirá ser mejor cada día.

El objetivo general de los programas de mejoramiento consiste en optimizar el funcionamiento de los centros de trabajo por medio de cambios en las formas de organizar y operar todos o varios de sus elementos: el personal, la estructura, los conocimientos y la tecnología, entre otros. El establecimiento de esfuerzos de esta naturaleza permite:

- Mejorar las técnicas de gestión, planificación y solución de problemas.
- Mejorar el trabajo en equipo y las relaciones humanas.
- Impulsar acciones concretas para alcanzar un nivel superior de rendimiento.
- Contribuir a revitalizar la organización y su clima laboral.
- Crear un sistema eficaz de información.

Los programas de productividad deben formar parte de las actividades cotidianas de las empresas, en un esfuerzo compartido entre trabajadores y patrones; sin embargo cuando no se han impulsado, hay situaciones que pueden aprovecharse para diseñarlos y llevarlos a cabo.

Para implementar los programas de mejoramiento es necesario que:

- Se de importancia a las necesidades del cliente o usuario.
- Exista involucramiento y compromiso del directivo o directivos de más alto nivel.
- Se motive al personal para que participe en el proceso.

La estrategia de mejoramiento de productividad es la configuración de una serie de decisiones en la empresa, tendientes a determinar sus objetivos, procedimientos, políticas y planes principales para alcanzar metas específicas, para ello es indispensable:

- Elaborar una definición clara y fácilmente transmisible del concepto de mejoramiento.
- Explicar por qué el mejoramiento de la organización es importante.
- Evaluar la situación actual del centro de trabajo.
- Elaborar modelos óptimos y acordes a las características y condiciones de la unidad productiva.
- Conjuntar opiniones del personal de toda la organización.

## ESTRATEGIA DE OPERACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD.

El mejoramiento de la productividad se ha convertido en un objetivo importante de muchas organizaciones; se aprecian cada vez más experiencias en ese renglón. Estos programas tiene muchas numerosas dimensiones, escalas, metas e incluso

nombres distintos, pero todos representan una metodología sistemática y planeada para introducir cambios.

En seguida se hace una breve referencia de aquellos aspectos de mayor relevancia que son comunes en diversas estrategias y que significan la columna vertebral de un proceso de mejora.

Una condición indispensable para iniciar un esfuerzo así, es contar con el compromiso e involucramiento de la alta dirección de la empresa. Sólo superada esa condición puede procederse a la instrumentación del programa de mejora, el cual consta de dos etapas principales:

#### PRIMERA ETAPA.

Su objetivo es preparar el escenario y la organización para la operación del programa, a través de la formación de recursos humanos en materia de productividad y calidad; la determinación. Su duración es de tres meses aproximadamente.

Las actividades principales que se realizan son las siguientes:

- Presentación del programa a directivos y trabajadores de la organización.
- Precisar la misión y objetivos de la empresa.
- Establecimiento de objetivos de mejora. (Capacitación en productividad y calidad e identificación de facilitadores).
- Análisis de áreas de trabajo e identificación de indicadores relevantes para evaluar resultados.
- Definición del sistema de medición.
- Capacitación de recursos humanos.
- Establecimiento de la estructura organizacional del programa.
- Definición de proyectos de mejora.

## SEGUNDA ETAPA:

En esta etapa se desarrolla el proceso de identificación de los problemas que inhiben la productividad de la organización, así como el establecimiento de alternativas de solución, selección, seguimiento y evaluación e instrumentación, de modo que sea factible la aplicación práctica de las soluciones concertadas, identificación de nuevos proyectos y reinicio del programa. Tiene una duración promedio de tres meses, los cuales dependen de las recomendaciones, de la naturaleza y tipo de alternativas de solución a instrumentar, ya que algunas requerirán de mayor tiempo, sin embargo, es conveniente hacer un corte a los tres meses para evaluar los resultados.

El mejoramiento de la productividad es función y resultado de una buena administración y un proceso de cambio. Para mejorar la productividad es necesario dominar el cambio. Hay que planificar y coordinar la escala y velocidad del cambio en todos los elementos además de:

- Estructura del personal. Es importante Colocar al personal en los departamentos o áreas de acuerdo a las necesidades de éste, con el fin de no tener personal de más que solo obstaculice el trabajo. Además de que es vital colocar al personal en el sitio idóneo de acuerdo a sus conocimientos y habilidades.
- Actitudes y valores de la mano de obra. La actitud de nuestro personal así mismo como sus valores y creencias pudiera pensarse que no es tan importante, pero la realidad es que influye de una manera muy significativa debido a que si se cuenta con un empleado con una actitud negativa contagia los demás empleados con su pesimismo haciendo que baje la productividad y por el contrario un empleado con el valor del trabajo, y otros valores es benéfico para la organización.

- Conocimientos técnicos y teóricos. Sobre este punto es claro, ya que para ser productivos es indispensable tener como base todos los conocimientos que requiere nuestra área para desempeñarlo bien, ya que de manera contraria entorpecería el trabajo y bajaría la productividad.
- Tecnología. En este punto en particular las empresas ya se están preocupando más ya que hay que ir adaptándose a los cambios tecnológicos para no tener equipos y programas obsoletos, que lejos de ayudar perjudiquen en cuanto a la productividad de la empresa.
- Equipos. Un tanto de la mano de la tecnología, es vital que los equipos con que cuente la organización sean los adecuados para la realización del trabajo.

Implica a su vez un riesgo calculado, que depende de muchas circunstancias como:

- Tipo de tecnología
- Nivel de conocimientos de los trabajadores.
- Clase de industria
- Estructura de la sociedad
- Fortalezas y debilidades de la organización.

Ya que hablamos de productividad es importante también retomar dos conceptos que en conjunto es la productividad, pero siempre que hablamos de estos los confundimos.

La eficiencia y la eficacia son dos adjetivos de naturaleza cualitativa, ambos aplicables a los procesos logísticos o cualquier área en general, pues en condiciones ordinarias se pretende a la optimización; eficiencia implica cumplir la misión aún a costa de los medios. Por otra parte, la efectividad es la cuantificación del cumplimiento de la meta, no importa si ésta se logra en forma eficiente o en forma eficaz. En algunos casos, se acepta la efectividad como el logro de una meta acertadamente seleccionada en el proceso de planificación, es decir, la hipótesis que producía la solución idónea al problema o necesidad existente. Sin embargo, esto corresponde a la asertividad,

Es sumamente importante entonces y entendiendo que existe una brecha entre lo establecido por la Real Academia y la usanza ordinaria a nivel gerencial y en los postgrados del área adherir ambas realidades; lo cual puede lograrse como sigue:

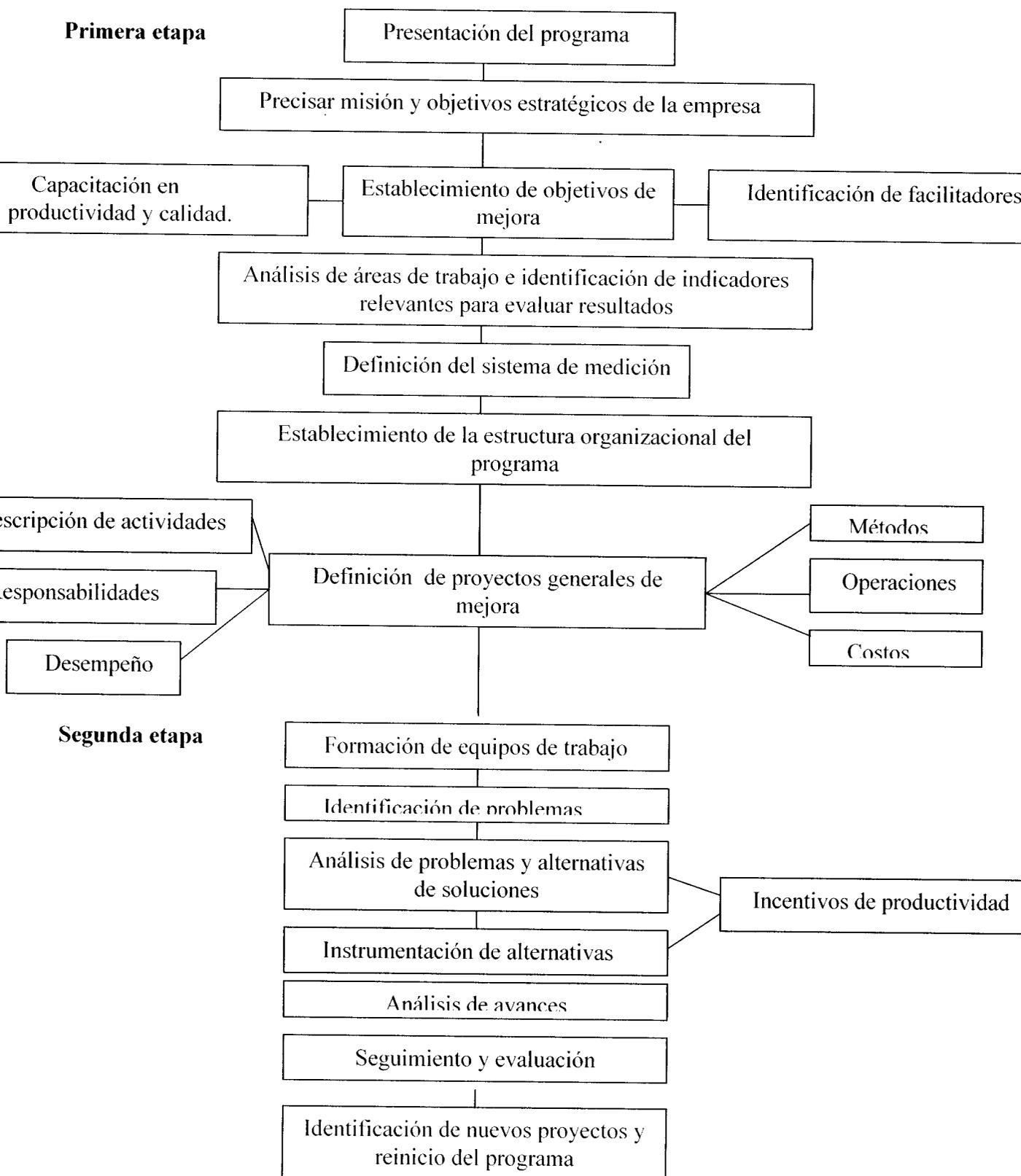
Por lo tanto, los conceptos válidos serían los siguientes:

Eficiencia: "Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles".

Eficacia: "Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados".

Efectividad: "Cuantificación del logro de la meta".

## ESQUEMA GENERAL PARA UN PROGRAMA DE MEJORA



## **CALIDAD**

A continuación abordaré el tema de la calidad debido a que creo que en la actualidad es un tema no solo de moda, sino que va muy de la mano con lo que es la productividad, ya que desde mi punto de vista el ser productivo no es suficiente, es necesario hacer las cosas con calidad.

Para ello en primer lugar, abordaremos las definiciones de los principales aportadores a la calidad.

Concepto.

W. Edwards Deming.

"Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente".

Joseph M. Juran.

"La palabra calidad tiene múltiples significados. Dos de ellos son los más representativos.

1. La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto.
2. Calidad consiste en libertad después de las deficiencias".

Kaoru Ishikawa.

"De manera somera calidad significa calidad del producto. Más específico, calidad es calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc."

Philip B. Crosby.

"Calidad es conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad".

En resumen, podemos decir que calidad es:

Cumplir con los requerimientos que necesita el cliente con un mínimo de errores y defectos.

## IMPORTANCIA DE LA CALIDAD

Como se ha mencionado anteriormente, la calidad es satisfacer las necesidades de los clientes, esto trae como consecuencia que surja en las organizaciones la importancia de tener calidad en todas ellas.

De acuerdo con Carlos Colunga Dávila, la importancia de la calidad se traduce como los beneficios obtenidos a partir de una mejor manera de hacer las cosas y buscar la satisfacción de los clientes, como pueden ser: la reducción de costos, presencia y permanencia en el mercado y la generación de empleos.

- Reducción de costos.

Automáticamente los costos se reducen ya que la organización tendrá menos reprocesos, con esto, las piezas que se desechaban, ahora serán utilizadas, las personas que se encargaban de volver a reprocesar dichas piezas, ahora podrán dedicarse a la producción y el tiempo que le dedicaban a este mismo los podrán utilizar para innovar nuevos productos o mejorar sus sistemas de producción, también ocasionando un ahorro en el tiempo y los materiales ocupados para la elaboración del producto.

- Disminución en los precios.

Como consecuencia en la reducción de costos, ocasionado por el menor uso de materiales, por la reducción en los reprocesos, por el menor desperdicio y por el menor desgaste humano, la productividad aumenta considerablemente y el precio del producto o servicio puede ser menor.

- Presencia en el mercado.

Con una calidad superior a la de la competencia, con un precio competitivo, con productos innovadores y cada vez más perfeccionados, el mercado reconoce la marca creando una confiabilidad hacia los productos fabricados o servicio otorgados; lo que redunda en una presencia sobresaliente en el mercado.

- Permanencia en el mercado.

Como consecuencia de las ventajas antes mencionadas, la empresa tiene alta probabilidad de permanecer en el mercado con una fidelidad por parte de los consumidores.

- Generación de empleos.

Al mejorar la calidad, con un precio competitivo, con presencia y permanencia en el mercado, se pueden proporcionar más empleos, que a su vez demuestra un crecimiento en la organización y cumple íntegramente con uno de los objetivos de la empresa.

## OBJETIVOS DE LA CALIDAD

Los objetivos de la calidad pueden ser vistos desde diferentes puntos de vista. Por una parte se busca la completa satisfacción del cliente para diferentes fines, por otra parte puede ser el lograr la máxima productividad por parte de los miembros

de la empresa que genere mayores utilidades, también se puede ver como un grado de excelencia, o bien puede ser parte de un requisito para permanecer en el mercado aunque no se esté plenamente convencido de los alcances de la calidad. Sin embargo, el objetivo fundamental y el motivo por el cual la calidad existe, es el *cumplimiento de las expectativas y necesidades de los clientes*. Carlos Colunga Dávila lo establece de la siguiente manera: "Calidad es satisfacer al cliente. ¿Cómo? cumpliendo con los requerimientos y prestando un buen servicio. ¿Hasta dónde? hasta donde la acción tomada ayude a la permanencia de la empresa en el mercado. Ese es el límite".

Principios de la calidad.

Jesús Alberto Viveros Pérez, nos dice que desde su punto de vista la calidad se establece por 13 principios:

1. Hacer bien las cosas desde la primera vez.
2. Satisfacer las necesidades del cliente (tanto externo como interno ampliamente)
3. Buscar soluciones y no estar justificando errores.
4. Ser optimista.
5. Tener buen trato con los demás.
6. Ser oportuno en el cumplimiento de las tareas.
7. Ser puntual.
8. Colaborar con amabilidad con sus compañeros de equipo de trabajo.
9. Aprender a reconocer nuestros errores y procurar enmendarlos.
10. Ser humilde para aprender y enseñar a otros.
11. Ser ordenado y organizado con las herramientas y equipo de trabajo.
12. Ser responsable y generar confianza en los demás.
13. Simplificar lo complicado, desburocratizando procesos,

Todo lo anterior nos lleva a un producto o servicio con calidad, al tener más calidad se puede vender más y se tiene un mejor servicio, por lo consiguiente, se

genera más utilidad, que es uno de los objetivos principales de todas las empresas.

## REQUISITOS PARA LOGRAR LA CALIDAD.

Cuauhtémoc Anda Gutiérrez nos manifiesta que en una organización encaminada hacia la calidad, se deben tomar en cuenta los siguientes requisitos para lograrla:

1. Se debe ser constante en el propósito de mejorar el servicio y el producto.
2. Al estar en una nueva era económica, estamos obligados a ser más competentes.
3. El servicio o producto desde su inicio debe hacerse con calidad.
4. El precio de los productos debe estar en relación con la calidad de los mismos.
5. Se debe mejorar constantemente el sistema de producción y de servicio, para mejorar la calidad y la productividad para abatir así los costos.
6. Hay que establecer métodos modernos de capacitación y entrenamiento.
7. Se debe procurar administrar con una gran dosis de liderazgo, a fin de ayudar al personal a mejorar su propio desempeño.
8. Se debe crear un ambiente que propicie la seguridad en el desempeño personal.
9. Deben eliminarse las barreras interdepartamentales.
10. A los trabajadores en lugar de metas numéricas se les debe trazar una ruta a seguir para mejorar la calidad y la productividad.
11. El trabajador debe sentirse orgulloso del trabajo que realiza.
12. Se debe impulsar la educación de todo el personal y su auto desarrollo.
13. Se deben establecer todas las acciones necesarias para transformar la empresa hacia un fin de calidad.

Estos requisitos hay que tomarlos en cuenta para que toda organización logre implantar la calidad tanto en los productos que ofrece como en el servicio que nos brinda, esto sólo se puede alcanzar siendo perseverantes en aplicar los pasos

antes mencionados, con el fin de hacer de la calidad un compromiso para cada uno de los miembros de la institución.

## **FILOSOFÍA DE CALIDAD.**

Para poder entender mejor la calidad es importante conocer a los grandes maestros creadores de las diferentes filosofías, así como el entorno en el que se desarrollaron.

A continuación se dan las aportaciones de uno de los principales Maestros, también llamado por los medios publicitarios gurú de la Calidad, que se dio a conocer después de la Segunda Guerra Mundial. El impacto de sus filosofías y conceptos ayudó a construir el renacimiento de Japón como potencia industrial.

### ***La filosofía de William Edwards Deming:***

William Edwards Deming (1900-1993), fue un estadístico estadounidense, que sentó una de las principales bases en lo referente al control estadístico de la calidad, en 1927 conoció al Dr. Shewhart, con el que trabajó estrechamente impartiendo una serie de cursos sobre el control estadístico del proceso en la Universidad de Stanford. En el verano de 1950 enseñó en el Japón la técnica del control estadístico del proceso y la filosofía de la administración para la calidad, ese mismo año, la Unión de Ciencia e Ingeniería Japonesa (UCIJ) instituyó el Premio Deming a la calidad y confiabilidad de productos y servicios. Sus principales aportaciones fueron:

#### **A. Los 14 puntos de Deming.**

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos, de permanecer en el negocio y de proporcionar puestos de trabajo.

2. Adoptar la nueva filosofía.

Nos encontramos en una nueva era económica y los diferentes objetivos deben ser conscientes del reto, deben aprender sus responsabilidades y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.

3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad.

Eliminar la necesidad de la inspección en masas, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar desde una buena capacitación al trabajador hasta la post-venta.

4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio.

En vez de ello, minimizar el costo total. Tender a tener un sólo proveedor para cualquier artículo, con una relación a largo plazo de lealtad y confianza.

5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y la productividad, y así reducir los costos continuamente.

6. Métodos modernos de capacitación.

Es de vital importancia la actualización en la capacitación para aprovechar tanto maquinas, herramientas, materias primas.

7. Implantar métodos de liderazgo.

El objetivo de la supervisión debería consistir en ayudar a las personas y a las máquinas y aparatos para que hagan un trabajo mejor. La función supervisora de la dirección necesita una revisión así como la supervisión de los operarios.

8. Eliminar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía.

9. Romper las barreras entre los departamentos.

Las personas en investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar en equipo, para prever los problemas de producción y durante el uso del producto que pudieran surgir, con el producto o servicio.

10. Eliminar los eslogans, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad. Tales exhortaciones sólo crean más relaciones adversas, ya que el grueso de las causas de la baja calidad y la baja productividad pertenecen al sistema y por tanto caen más allá de las posibilidades de la mano de obra.
11. Este punto se divide en dos:
  - a. Eliminar los estándares de trabajo (cupos) en planta. Sustituir por el liderazgo.
  - b. Eliminar la gestión por objetivos. Eliminar la gestión por números, por objetivos numéricos. Sustituir por el liderazgo.
12. Se exponen dos puntos:
  - a. Eliminar las barreras que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso de su trabajo. La responsabilidad de los supervisores debe virar de los meros números a la calidad.
  - b. Eliminar las barreras que privan al personal de dirección y de ingeniería de su derecho a estar orgullosos de su trabajo. Esto quiere decir, entre otras cosas, la abolición de la calificación anual o por méritos y de la gestión por objetivos.
13. Implantar un programa riguroso de educación y auto mejora.

El enriquecimiento del conocimiento en el personal, será de suma importancia en la mejora de su productividad dentro de la empresa. Este punto en particular es muy importante para mí debido a que yo opino que este punto es de los más importantes si queremos que haya calidad en un proceso o trabajo. La capacitación en el personal logra que se de la educación necesaria para trabajar con calidad.

14. Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación.

La transformación es tarea de todos, es decir, involucrar a todos a cumplir con la calidad.

Eficientar los recursos en cada etapa del proceso obliga a las organizaciones implantar estrategias de calidad, que tiendan a asegurar la permanencia del producto en la preferencia del cliente y, con ello, la competitividad.

**Calidad es la creación continua de valor para el cliente.**

Los conceptos de productividad y calidad están vinculados con un solo propósito: el mejoramiento de los procesos de trabajo y de las condiciones en que éste se realiza para la obtención de un producto.

Este binomio debe involucrar a las personas, sus valores, principios de trabajo e incluso trascender las fronteras de la misma empresa, pues el cliente externo recibe el beneficio de manera directa.

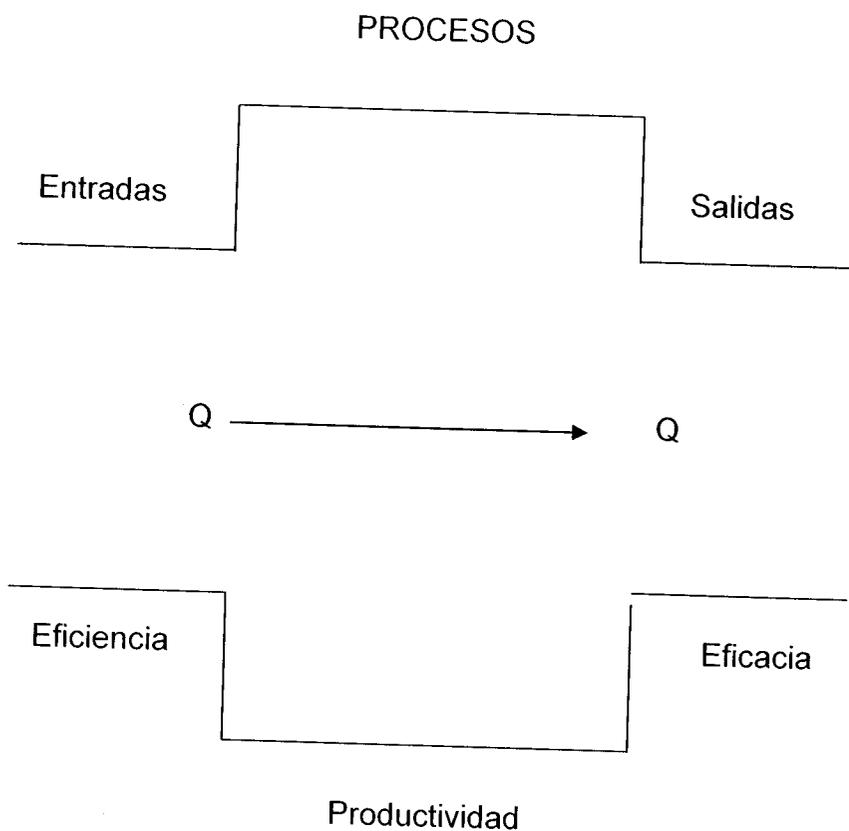
#### RELACIÓN ENTRE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD.

Calidad es un sinónimo de satisfacción para los clientes y esta última depende de la capacidad de la organización para brindar lo que desean en el momento que lo desean. Cada día que pasa las expectativas de los clientes aumentan. Los cambios tecnológicos y la complejidad de los productos y servicios representan importantes obstáculos para los directivos de hoy, además de las presiones que tienen las organizaciones por un constante aumento de los costos y una resistencia cada vez mayor, por parte de los clientes, de que se aumenten los precios. Para que los administradores tengan éxito en el medio operativo actual, deben esforzarse continuamente por encontrar y mantener el equilibrio entre el

costo de la calidad y el valor que esa misma calidad representa para la organización, participando más en el mercado y en otros beneficios vinculados en las utilidades.

La productividad y la calidad forman un binomio que facilitará el equilibrio en la unidad productiva.

Una organización que opta por mejorar la calidad de sus productos o servicios como parte de su estrategia competitiva, deberá medir y controlar sus procesos antes, durante y después, lo que se traduciría en asegurar el cumplimiento de requisitos o especificaciones.



Capacidad para impactar al entorno  
Mediante un bien o servicio posicionado  
En el mercado.

El esquema representa cómo la calidad debe acompañar al modelo de entradas, procesos y salidas para obtener como resultado la productividad, por otro lado la calidad es parte de todas y cada una de las tareas que se llevan a cabo, son acciones encaminadas al mejoramiento.

La disposición de la organización a cambiar la manera tradicional de hacer las cosas, eliminar los cuellos de botella, identificar la meta hacia dónde se dirige, y la formación del capital humano, son elementos que debe considerar la estrategia de mejora.

Los esfuerzos de mejora de la productividad y calidad no deben canalizarse de manera arbitraria o subjetiva; es necesario la elaboración de un programa sistemático y ordenado que responda a las características y realidades de la empresa.

CAPITULO 4

COLEGIO LIBERTAD

# CAPITULO 4.

## COLEGIO



## LIBERTAD

VISION

Adoptar como un colegio de calidad adecuada a las necesidades de las demandas de la actualidad, así como proporcionar los recursos necesarios para la formación integral del estudiante, promoviendo su desarrollo personal a través del programa de estudios y la interacción y convivencia de los estudiantes y docentes.

## CAPITULO 4

### COLEGIO LIBERTAD.

Hace 18 años, en Morelia, capital de Michoacán. Surge una nueva alternativa en educación, el Colegio Libertad, que abrió sus puertas a la sociedad como una nueva opción en sistemas educativos, forjando generaciones de carácter mediante una educación integral en los niveles PREESCOLAR, PRIMARIA, SECUNDARIA Y PREPARATORIA, de acuerdo al plan de estudios de la Secretaría de Educación en el Estado SEE, a la cual esta incorporado.

Desde su apertura, el colegio ha crecido y se ha desarrollado constantemente en diferentes ámbitos, siempre con una visión clara y determinada en la formación integral de sus estudiantes. Actualmente, la población académica es aproximadamente de 320 alumnos en todos los niveles, manteniendo el objetivo de tener grupos reducidos para poder atender con calidad a estudiantes y padres de familia.

#### MISIÓN:

Ser un Colegio promotor de sistemas integrales para la calidad de la formación académica, deportiva y cultural de la educación, contribuyendo al desarrollo de los valores que permitan forjar generaciones de carácter.

#### VISIÓN.

Adoptar sistemas de calidad adecuados a las necesidades de las demandas de la actualidad; así como documentar procesos necesarios para la formación integral del educando y transmitir principios de carácter a través del programa de estudios y la interacción con los profesores y comunidad escolar.

## FILOSOFÍA.

Somos una Institución creada para instruir y transformar generaciones mediante una educación integral.

Estamos convencidos de que la educación que reciben nuestros alumnos trasciende en su vida presente y futura en el área espiritual, académica y física.

Las palabras positivas de fe dirigidas a los alumnos tienen el poder de marcar en el corazón de ellos su destino.

## VALORES Y PRINCIPIOS.

Los valores y principios que manejamos como Institución son:

### Principios de Liderazgo

- Presión
- Entender a la gente
- Desarrollar Personas
- Escuchar
- Inspiración
- Conflicto
- Confrontación
- Crítica
- Sanción
- Juicios

### Principio de Productividad

- Ambición
- Confiabilidad
- Metas
- Trabajo Duro
- Productividad
- Sentido Común
- Dirección
- Planeación Efectividad
- Hechos
- Responsabilidad

### Principios de Dominio Propio

- Motivos
- Moralidad
- Actitud
- Emociones
- Pensamiento Adecuado
- Parámetros y Expectativas
- Paciencia
- Moderación
- Temperamento
- Perdón

### Principios de Administración

- Propiedad
- Honestidad
- Humildad
- Generosidad
- Confiar en Dios
- Ahorro
- Sembrar
- Deudas
- Codeudor
- Prosperidad

**La educación Integral** que el Colegio Libertad ofrece a sus alumnos se realiza a través de:

- Programas de desarrollo de habilidades del pensamiento para potenciar el proceso de enseñanza aprendizaje para que este sea significativo para nuestros alumnos.
- Orientación Vocacional.
- Programas de computación desde la introducción hasta la creación de programas según el nivel.
- Programas de Inglés con atención a diversos niveles según el manejo del idioma, tanto en lectura, escritura, como en comunicación.
- Programa deportivo, promoviendo el desarrollo psicomotriz adecuado y necesario para las diferentes etapas evolutivas del alumno.
- Departamento Psicopedagógico.

## ESTRUCTURA DE LA INSTITUCIÓN.

El principio operativo de la institución tiene su base en un patronato y una junta directiva integrada por un director general, coordinación académica de español e inglés y directores por cada nivel educativo, estos a su vez cuentan con un equipo de docentes y personal administrativo debidamente preparados.

Las políticas de la Institución están comprendidas dentro de un reglamento escolar que contempla las políticas, normas y procedimientos que gobiernan las diversas áreas de la vida escolar, siendo las siguientes:

- De los estudios que proporciona la Institución
- De los derechos, obligaciones y causas de bajas de los estudiantes
- Reglamentos y lineamientos del centro de medios, laboratorio de computación y laboratorio de física, química y biología.

- De las distinciones y reconocimientos.
- Premios y reconocimientos de los estudiantes
- De las experiencias educativas, las actividades y evaluaciones del aprendizaje
- Recomendaciones generales

## PERSONAL DOCENTE.

El personal docente se integra por profesionistas y cada uno de ellos ha pasado por un proceso de admisión personal y profesional, de tal forma que puedan garantizar la enseñanza.

Cada profesor debe mantener su compromiso con la institución en lo que se refiere a la calidad y capacidad de desempeño en el ámbito espiritual, profesional y personal.

El profesor que contribuye en el proceso de enseñanza-aprendizaje del Colegio Libertad es supervisado y evaluado de manera permanente tanto por la dirección como por parte de los padres de familia. Esto permite los estándares altos en la educación que el alumno requiere alcanzar.

La constante motivación e inspiración que Dios le da a cada profesor es determinante para que se alcance un alto nivel en la impartición de la educación y esto debe certificarse. La certificación docente tiene el ánimo de dirigir una enseñanza para forjar generaciones de carácter y se debe complementar con la constante actualización mediante lecturas e investigaciones en el aula.

## DESARROLLO CURRICULAR.

Como escuela de calidad educativa esta en continuo proceso de mejoramiento y la mejor expresión de ello es el desarrollo curricular.

Los maestros son el eje del desarrollo curricular y deberán estar cada vez más familiarizados con lo que la palabra dice acerca de cada tema que se enseña, además necesitarán buscar maneras de involucrar a los alumnos en el aprendizaje para lograr una buena proyección de vida.

El desarrollo Curricular establece la identidad cristiana del sistema educativo en la vida de los estudiantes, docentes y padres de familia.

Es el proceso de especificar sistemáticamente los contenidos que el sistema escolar debe enseñar y que el estudiante debe aprender considerando la filosofía cristiana de la educación por lo que va más allá de los libros de texto.

Involucra la integración bíblica a cada materia de estudio y la enseñanza de principios bíblicos durante el proceso de enseñanza aprendizaje.

Este es el momento para que nuestros maestros entiendan su verdadero llamado: dejar una herencia a las generaciones futuras.

Como escuela que esta en el proceso de certificación internacional tiene el compromiso de seguir mejorando sus estándares de calidad educativa tanto en el currículo regular como escuela incorporada a la Secretaría de Educación en el Estado y también como miembros de la Asociación Internacional de Escuelas Cristianas (ACSI).

Ahora el Colegio preocupado por la calidad con la que salen los educandos trabaja en conjunto con **CENEVAL** el cual es un organismo dedicado única y exclusivamente para la aplicación de exámenes que preparan a los alumnos para

ingresar a un nuevo nivel o inmediato superior, y por otra parte se cuenta con programas de inglés con certificación mediante exámenes del TONEL Y PET avalado por la Universidad de Cambridge.

## ACTIVIDADES ACADÉMICAS COMPLEMENTARIAS.

### CLASE DE VALORES.

Con la finalidad de que los alumnos realmente conozcan lo que son los valores, se tiene implementada una clase de valores, una clase de 15 minutos la cual intenta hacerse de media hora con la finalidad de que haya una comprensión real de estos.

### INGLES

En un mundo cada vez más comunicado en el que la información se comparte permanentemente, la adquisición del idioma inglés es muy importante.

Por ello el colegio libertad se preocupa por incluirlo en sus programas y contenidos a un nivel en el que el alumno desarrolle las 4 destrezas principales que son:

Lectura de Comprensión, Expresión auditiva, Expresión oral y Expresión escrita.

Es importante destacar que del total de horas de clase en nivel preescolar y primaria el 40% son dedicadas a la enseñanza de este idioma. En el primero, se enseña a través de juegos y proyectos que propician el aprendizaje de una forma natural y divertida; en primaria es a través de un programa de literatura editado Por Silver Burdett que engloba la fonética y el vocabulario enfatizando el aspecto gramatical.

En Secundaria y preparatoria se rebasan los estándares de la Secretaría de Educación en el Estado impartiendo una hora diaria de inglés, logrando desarrollar su capacidad de observación, reflexión, análisis, deducción e inducción para poder

presentar los exámenes de CAMBRIDGE que son certificaciones permanentes y tienen amplia aceptación en Universidades de México y del Extranjero.

Nuestros profesores se capacitan de forma permanente y están certificados con maestría en el idioma inglés, y su nivel de desempeño compite con escuelas que se denominan bilingües.

#### COMPUTACIÓN.

Al igual que la enseñanza del idioma inglés, la computación ocupa un lugar importante dentro de la formación académica de los estudiantes. Para el Colegio Libertad es fundamental que sus alumnos estén actualizados en tecnología educativa para mejorar el nivel académico.

#### DEPORTES.

El Colegio Libertad tiene el propósito de fomentar la participación de los jóvenes en deportes como el atletismo, básquetbol, fútbol y voleibol y en competencia de la zona escolar dentro y fuera de la ciudad.

Nos interesa tener equipos representativos en cada nivel así como formar atletas que tengan excelentes resultados en competencias internas y externas.

#### ARTES.

Las artes plásticas son fomentadas en el salón de clase por los maestros de educación artística.

Se pretende que cada alumno participe con todo su potencialidad de expresión y creación que exteriorice sus emociones, sentimiento e ideas, y atender así a su sensibilidad, creatividad y madurez.

Para ello los talleres de arte que se ofrecen permiten que el alumno participe, disfrute y desarrolle su potencial.

#### PADRES DE FAMILIA.

El compromiso de los padres es crucial pues sin este ingrediente la educación no llega al diseño perfecto de Dios.

Los padres deben ser los principales promotores de este estándar de calidad y deberán demostrarlo en su fiel compromiso con la filosofía y políticas de la Institución

La tarea educativa del Colegio Libertad exige que los padres se equipen en su diaria tarea de educar a sus hijos, por lo que estamos comprometidos en la asesoría constante mediante las reuniones, platicas privadas que se tienen con cada padre de familia.

#### PERSONAL ADMINISTRATIVO.

El personal administrativo se integra por personas escogidas minuciosamente ante un proceso de admisión en el cual se intenta contar con un personal que cubra con las necesidades de la institución.

Cada persona debe mantener su compromiso con la institución.

#### INSTALACIONES.

Se cuenta con un plantel dividido en cuatro secciones, independientes una de otra para los alumnos de preescolar, primaria, secundaria y preparatoria, cada sección cuenta con sus salones de clase, dirección, baños y área de recreo.

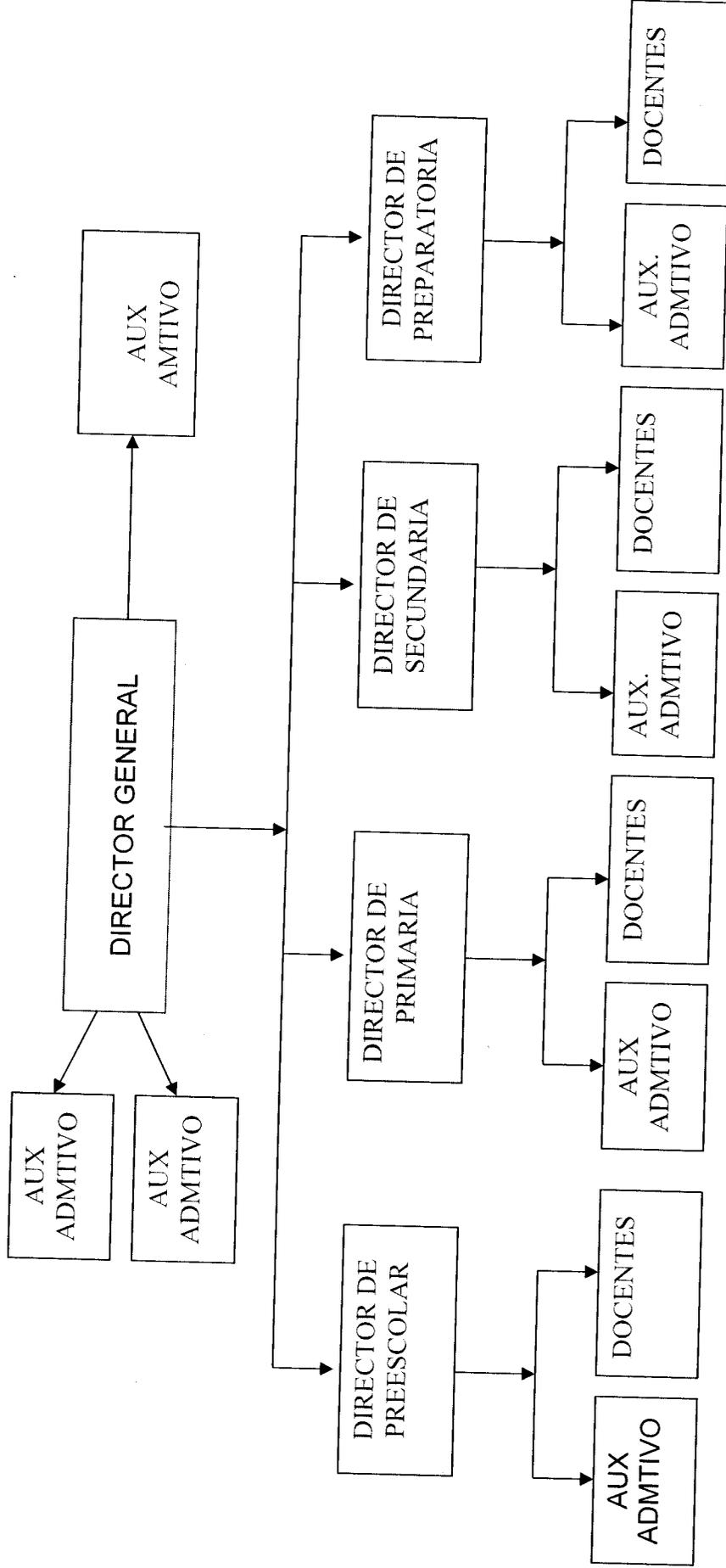
Se cuenta con un nuevo laboratorio de computación que cuenta con las últimas versiones en software educativo para que los alumnos se encuentren actualizados en este rubro.

Se cuenta con canchas de básquetbol, cubiertas para permitir llevar a cabo las actividades deportivas con protección de los rayos del sol y utilizarse como auditorio donde habrá conferencias para padres de la Institución.

Hay un espacio para biblioteca que cuenta con libros necesarios para la consulta, de los alumnos.

“Forjando Generaciones de Carácter”.

**ORGANIGRAMA DEL COLEGIO LIBERTAD**

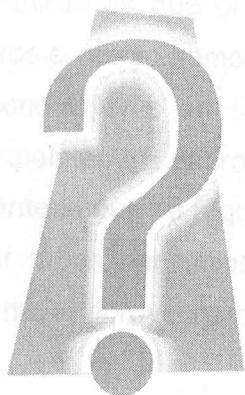


CAPITULO 5

INVESTIGACION

# CAPITULO 5.

# INVESTIGACIÓN



## CAPITULO 5

### INVESTIGACIÓN

El conocimiento que tengo del Colegio Libertad es por experiencia laboral personal debido a que trabajo en dicha institución, por lo que he observado que hay poca atención en cuanto al aspecto de la capacitación en el personal administrativo, y deseo conocer si realmente es necesaria para que el personal realice mejor su trabajo y analizar de que manera se beneficiaría el colegio al recibir dicha capacitación.

Para comenzar se tiene que investigar cuales son los problemas que se dan en el Colegio y ver si mediante la capacitación se puede resolver o bien puede tratarse con una mejor supervisión.

La investigación que se realizará es de tipo exploratoria y descriptiva, ya que deseo responder a las preguntas ¿Se da Capacitación en el colegio Libertad? ¿Es importante la capacitación? ¿Se aprovecha más al recurso humano con la capacitación? ¿Beneficia a la productividad? Y ver los beneficios.

El problema que se aborda es que el personal administrativo no se capacita ya que mis compañeros como yo hemos tenido algunos contratiempos en el trabajo, por falta de conocimiento en la información interna que se maneja y procedimientos principalmente y el propósito de esta investigación es por que deseo saber si realmente lo que se requiere es la capacitación, y si se capacita al personal analizar si los beneficios que traerá consigo, son el aumento de la productividad y mejor aprovechamiento del recurso humano.

Para comenzar dicha investigación es importante tomar en cuenta la observación y puedo decir que el personal administrativo no se le da la misma importancia que al personal docente, ya que no se da capacitación a estos lo cual repercute en gran manera ya que un trabajo que pudiera terminarse en

menor tiempo, tarda mucho mas por la falta de conocimiento de programas de computo principalmente.

En mi caso cuando entré a laborar al Colegio se me dio una explicación de un día de los programas que emplearía y la información que manejaría para mi trabajo, tiempo que no creo que haya sido suficiente, ya que en ocasiones tuve algunos problemas que yo misma tuve que solucionar o pedir apoyo al Sr. Alejo el cual es auxiliar de dirección general y es quien mejor conoce de los programas. Posteriormente el personal que entraba a laborar se les daba la misma explicación corta para evitar perder tiempo y ahora era dada por mí, en algunas ocasiones y respecto al colegio jamás se me hablo de la misión, visión, ni políticas, lo conocí hasta que leí algunos folletos.

Desde mi punto de vista no se ha dado la importancia debida al personal administrativo y creo que es muy importante que este sea tomado en cuenta, ya que es una parte fundamental de la institución, por la cantidad de información que maneja y documentos importantes que tiene a su cargo, además que son un pilar importante para los directivos por el apoyo que les brindan.

Claro que todo lo visualizado no es una herramienta veraz para tomar la decisión de Capacitar al personal, por lo que tomaré algunos otras herramientas, una de estas es una bitácora en la cual día con día se ira anexando los principales problemas que se van teniendo en un lapso de 20 días por parte del personal administrativo, para analizar si es necesaria la capacitación.

La Bitácora que a continuación se muestra nos refleja que hay problemas en varias áreas y la razón principal es debido al manejo de los programas de cómputo, el personal conoce algunos programas pero desconoce por completo de otros, lo cual está acarreando problemas en otros ámbitos, por lo que creo importante que dicho **personal sea capacitado**,

haciendo un estudio claro para conocer en que áreas capacitar y en que aspectos en especifico de cada persona, para lograr mi objetivo general de este proyecto de tesis el cual es el logro de la eficiencia y el aumento de la productividad.

## BITÁCORA

DIA	PERSONA	ÁREA	PROBLEMA
jueves 28 de julio	Sonia Díaz	Secundaria	* Tuvo un problema con un padre de familia, debido a la manera en que cobró la colegiatura a una alumna, el papá argumento que la Señorita Díaz no sabe tratar a la gente.
Lunes 1o de agosto	Sonia Díaz	Secundaria	* El director general llamo para solicitarle información y teléfono de un profesor y no supo donde encontrar la información.
Miércoles 3 de agosto	Sonia Díaz	Secundaria	* No conocía las claves para entrar a un programa donde se cuenta con la información de pagos de colegiaturas, por lo que se dirigió a otra área a pedir ayuda.
Miércoles 3 de agosto	Marisol Munguia	Dirección General	* Problemas con Microsoft Access para realizar un formato rápido y enviar 40 cartas membretadas y personalizadas.
Martes 9 de agosto	Patricia Hernández	Dirección General	* Le enviaron un formato por Internet para realizar un diploma, dicho diploma fue enviado en el programa Microsoft imaging, ya predeterminado y el director general le solicito modificarlo, lo cual le trajo problemas ya que no conocía el programa pidiendo ayuda a Alejo Tadeo
Miércoles 10 de agosto	Kenia Pérez	Primaria y preescolar	* Le solicite cierta información a Kenia, una lista de maestros con direcciones, le sugerí emplear el programa Microsoft Access y pasarlo a Excel para que fuera más rápido, lo cual no supo hacer. * Además que el Director general le solicito que hiciera a la brevedad unos gafetes, para lo cual se le dio el tamaño y el formato, lo realizo bien pero fue en un tiempo largo, ya que no supo emplear el programa Publisher, y lo hizo en Word.
Viernes 12 de agosto	Sonia Díaz	Secundaria	* Tuvo un problema con una mamá de una alumna, debido a que cuando la señora fue a pagar una colegiatura, Sonia realizo el cobro pero no la dio de alta en el sistema, argumentando que tenia problemas con su sistema, cuando en realidad no sabia como darlo de alta, ya que en ese momento estaba sola y no había quien la apoyará, pasados los días se le olvido y volvieron a cobrar la Colegiatura, creando un problema.
Viernes 12 de agosto	Patricia Hernández	Dirección General	* Le solicitaron que enviara vía correo electrónico una información y unos diplomas, lo cual no pudo hacer debido a que no sabe usar el Internet, razón por la Que pidió ayuda para poder enviarlo.

## PROGRAMA DE ORGANIZACIÓN Y OPERACIÓN DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN.

### OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN:

- Aumentar la productividad en el trabajo.
- Reducir el número de errores en sus tareas.
- Que el personal sea tomado en cuenta y se sienta parte fundamental del Colegio.
- Crecer y desarrollar al personal administrativo en lo laboral y personal.
- Aumentar la comunicación entre las diversas áreas.

### DIAGNOSTICO DE NECESIDADES.

Para analizar cuales son las necesidades de capacitación que requiere el Colegio es importante realizar diversos análisis de la Situación de la organización por lo que abordaré los siguientes aspectos:

#### COLEGIO LIBERTAD.

#### UBICACIÓN.

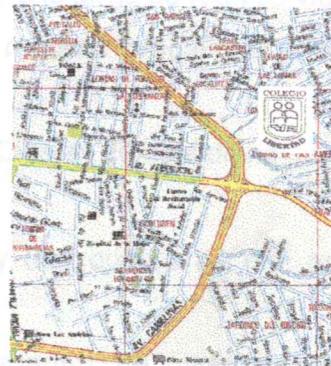
Libramiento Ote. #220

Col. Ex hacienda del Rincón

C.P. 58256

Morelia, Michoacán

e-mail: [colegiolibertad@prodigy.net.mx](mailto:colegiolibertad@prodigy.net.mx)



#### MISIÓN:

Ser un Colegio promotor de sistemas integrales para la calidad de la formación académica, deportiva y cultural de la educación, contribuyendo al desarrollo de los valores que permitan forjar generaciones de carácter.

**VISIÓN:**

Adoptar sistemas de calidad adecuados a las necesidades de las demandas de la actualidad; así como documentar procesos necesarios para la formación integral del educando y transmitir principios de carácter a través del programa de estudios y la interacción con los profesores y comunidad escolar.

**META:**

Es ayudar a producir egresados que posean la mente de Cristo, preparados para vivir vidas de reconciliación en un mundo necesitado y quienes también...

- Están preparados en todas las disciplinas académicas.
- Poseen conocimiento y comprensión acerca de los pueblos, eventos, movimientos históricos y las culturas de otros pueblos y lugares
- Entienden y han expresado un compromiso de tener una relación personal con Jesucristo.
- Son competentes en las áreas de matemáticas y ciencias.
- Están comprometidos a no dejar de aprender a lo largo de toda su vida.
- Poseen habilidades para hacer preguntas, resolver problemas y tomar decisiones sabias.
- Conocen, entienden y aplican la Palabra de Dios en su vida diaria
- Viven llenos del poder del Espíritu santo.
- Adoptan y practican justicia, misericordia y una cultura de paz en la familia y la sociedad.
- Ejercitan la vida intelectual y no tienen reservas de participar en el mercado de las ideas.
- Están activamente involucrados en su iglesia local, sirviendo a Dios y a los demás.

**OBJETIVOS:**

En cuanto a los objetivos el Director General tiene bien claros los objetivos que se enunciarán a continuación, más sin embargo no están implícitos como tales en ningún documento.

- Ser una Institución Cristiana que brinde una educación integral y de calidad a los alumnos.
- Tener al personal docente más capacitado.
- Estar al nivel ó más de las escuelas particulares en cuanto a nivel académico.
- Dar la mejor atención a los alumnos como a padres de familia.

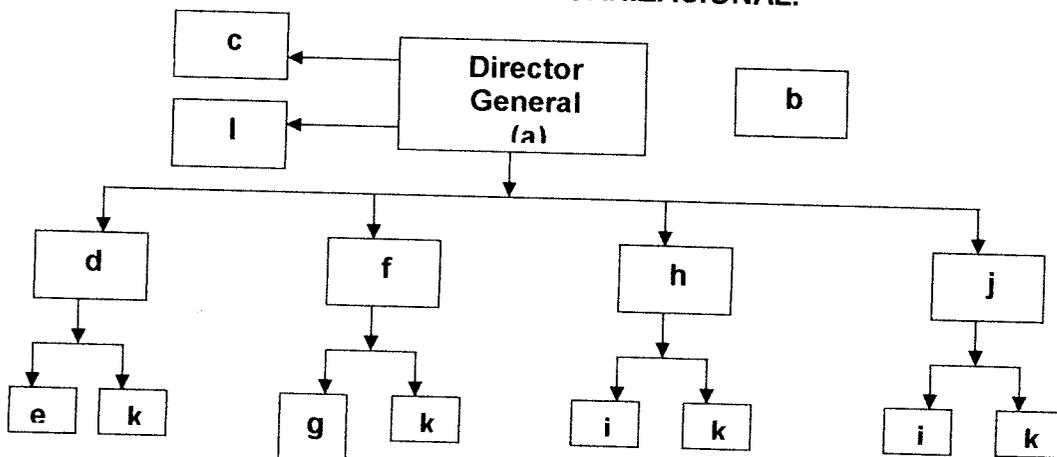
### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

- a. **Director General.** Lic. Emilio González Contreras
- b. **Auxiliar administrativo.** Sra. Patricia Hernández
- c. **Auxiliar administrativo.** Sr. Alejo Tadeo Montes
- d. **Director de Preparatoria.** Lic. Eduardo González Hernández
- e. **Auxiliar administrativo preparatoria.** Sr. Emilio González Hernández
- f. **Director de Secundaria.** Profa. Gabriela Barreto Carvajal.
- g. **Auxiliar administrativo secundaria.** Sonia Díaz Cabrera.
- h. **Director Primaria.** Profa. Elena Ruiz Rodríguez.
- i. **Auxiliar administrativo primaria y preescolar.** Kenia Pérez
- j. **Director Preescolar.** Amelia Chávez Queixalos
- k. **Profesores.**

Acabo de incorporarme a la estructura organizacional apoyando también a dirección general.

- l. **Asistente general.** Marisol Estefani Munguia Paniagua.

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.



## INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD.

El Colegio en si no cuenta con ningún indicador de productividad, por lo que en base a lo visualizado, tomaré el tiempo en que realizan una tarea y preguntas realizadas al personal.

En el cuadro de a continuación se ilustra como estamos trabajando en estos momentos y como se trabajaría si el personal estuviera capacitada, a fin de tener un estándar y medir posteriormente el avance que se tiene después de ser capacitados.

<b>Así se realiza el trabajo:</b>	<b>Con la capacitación sería:</b>
<p><i>Atención a padres de familia:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Cuando un papá llega a pedir información acerca del Colegio, el personal admitivo, solo le da los costos de inscripción y colegiaturas, dando además cita con el director de nivel para que este de más Información.</li> <li>* En el caso de los auxiliares admitivos de primaria, secundaria y el auxiliar de dirección general el Sr. Tadeo son personas muy calladas, dan poca información a los padres de familia, no interactúan con estos, se delimitan a dar respuestas breves de la información que se les solicita, en ocasiones es un si o no toda su respuesta.</li> </ul> <p><i>Manejo de información:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Se envían avisos personalizados mes con mes a los papas acerca del pago de colegiaturas ó para firma de boletas, lo cual lo hacen en Word y un mismo formato es modificado, lo cual les lleva 1 hora aproximadamente, en solo realizar los formatos.</li> <li>* Se envían cartas vía correo normal, los sobres deben ser membretados con los datos del Colegio y la información del destinatario, lo cual también lo hacen en formato Word, tomándoles 5 min. por cada carta, ya que lo van modificando e imprimiendo uno a la vez.</li> <li>* Año con año se hacen encuestas a los padres de familia acerca de la satisfacción que tienen y el nivel académico y de la información que se obtiene se debe hacer un reporte a Dirección General, el cual se hace solo en Word y con cifras, ya que en el área de primaria y secundaria no manejan bien el programa</li> </ul>	<p><i>Atención a padres de familia:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Se tendría todos los conocimientos necesarios para decir cual es la misión del Colegio, cuales son sus planes de estudio y la información que requiera el papá, lo que evitaría que el Director del Nivel pierda tiempo en estos asuntos y no solo eso, da más presencia el que un papa observe que el personal conoce de la Institución.</li> <li>* Se podrá tener mayor comunicación con los papas, teniendo toda la información que requieren, y más, logrando que el papa se sienta tranquilo y no le quede duda alguna.</li> </ul> <p><i>Manejo de información:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Al conocer sobre Microsoft Access se toma de la base de datos ya existente el nombre de los padres se da formato y se da la orden de impresión lo cual toma solo 15 minutos, reduciendo en gran medida el tiempo.</li> <li>* En el programa Microsoft Access, solo es necesario poner en una tabla toda la información de los destinatarios, se hace un solo formato, se toma la información de la tabla, y se da la orden de impresión para que imprima todos los sobres necesarios, tomando solo un tiempo de 20 minutos en cualquier cantidad de cartas a enviar, reduciendo el tiempo, que tardan en hacer este trabajo.</li> <li>* Conociendo bien el programa Excel, podrán dar reportes más claros con gráficos, que permita visualizar con mayor claridad los datos obtenidos, dando mayor presentación al informe y dando un trabajo de calidad.</li> </ul>

<p>Excel y los directores prefieren sea de esta manera para que sea realizado más rápido el informe.</p>	
<p><i>Boletas:</i>                  * Las boletas internas, tienen un formato especial y se deben de llenar con el nombre del alumno, y otros datos específicos de cada nivel, en el área de primaria y preescolar la información se llena en formato de Word o Excel, se hacen varias pruebas para verificar que la información quede en los espacios y se modifica el formato cada vez por cada alumno, lo cual les tomo este ciclo escolar 8 días.</p>	<p><i>Boletas:</i>                  * con Microsoft Access se hace el formato que debe tener la información para que los datos quede en los espacios predeterminados, se toma la información de los alumnos de la base de datos y se da la orden de impresión lo cual tomaría solo un día para todos los alumnos de nivel primaria y preescolar.</p>
<p>* En el caso del área de secundaria, el auxiliar no se encarga de esto, por que no sabe como hacerlo, por lo que el Sr. Alejo auxiliar de dirección general sirve de apoyo</p>	<p>* El auxiliar de secundaria podrá hacerlo, conociendo el manejo del programa, evitando perder tiempo y pedir ayuda a otro nivel.</p>
<p><i>Cobro de Colegiaturas:</i>                  * En los niveles primaria y preescolar una persona se encarga del cobro de colegiaturas, y pasa la información al sistema, lo cual aumenta el tiempo de espera a los padres de familia.</p>	<p><i>Cobro de Colegiaturas:</i>                  * Formulando un plan de cómo realizar el cobro de colegiaturas a fin de disminuir tiempos, se lograría ser mas productivo, ó cambiando a alguna persona de su área al área de primaria, para servir de apoyo. En este caso yo veo que en Dirección general somos demasiadas personas laborando, por lo que reestructurando al personal, se trabajaría mejor.</p>
<p><i>Comunicación Interna:</i>                  * Todos tienen un trato cordial, se saludan, se piden ayuda cuando lo necesitan, pero todo es en relación a trabajo, y áreas como primaria y secundaria no tienen trato con preparatoria por ejemplo.</p>	<p><i>Comunicación Interna:</i>                  * Al capacitarse, podrán no solo aprender sino conocerse, lo cual traerá un ambiente más armónico y se trabaja mejor, cuando una persona se siente feliz en su trabajo.</p>

A continuación se realizará el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para tener un diagnostico que nos permita tomar decisiones.

Para realizar dicho análisis se empleo la observación, así como una encuesta la cual fue aplicada al personal administrativo a fin de poder obtener más información, el formato que se empleo para dicha encuesta fue el siguiente:

**ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO**

Nombre: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

Indicaciones: Tacha la respuesta que consideres correcta.

1. ¿Conoces cuáles son tus responsabilidades? SI    NO

2. ¿Cuentas con todas las herramientas necesarias para desarrollar tu trabajo? SI    NO

Indicaciones: En escalas del 1 al 10 responde cual es el nivel de satisfacción en los siguientes aspectos:

1. Disposición hacia tu trabajo.	
2. Comunicación entre directivos y auxiliares.	
3. Comunicación con otros auxiliares administrativos.	
3. Ambiente de trabajo.	

### **Análisis FODA.**

#### **FORTALEZAS**

- La buena disposición que tiene el personal administrativo hacia el trabajo.
- Cuenta con una estructura organizacional definida.
- Hay comunicación entre directivos y sus auxiliares.
- Como Institución cuentan con una Misión, visión, políticas para regirse.
- Tienen metas claras.
- Hay asignación de responsabilidades.
- Hay un cordial ambiente de trabajo.
- El personal cuenta con todos las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo.
- Esta financieramente bien. Tienen Utilidades.

## DEBILIDADES

- No se cuenta con programas de capacitación para el personal administrativo.
- No se informa de las actividades que realiza el Colegio al personal admtivo.
- Demasiada rotación del personal de manera interna.
- No cuenta con un presupuesto de capacitación.
- La comunicación es de forma oral únicamente por lo que se tienen que repetir las órdenes.
- No hay mucha comunicación entre los auxiliares administrativos de los diferentes niveles.
- La misión, visión y políticas se encuentran por escrito únicamente, el personal no las conoce.
- No cuentan con objetivos bien definidos.
- El personal no sabe hacer uso de todas las herramientas con las que cuenta.
- Las responsabilidades no se tienen por escrito, salvo en el área de preparatoria.
- Los auxiliares de primaria y preescolar no tienen comunicación con las demás áreas.
- El personal solo se limita a acatar órdenes y realizar su trabajo de esa manera, no son creativos.
- No tienen indicadores de productividad.

## OPORTUNIDADES

- Introducir nuevos programas de cómputo.
- Existencia de organismos públicos y privados que dan asesoría para capacitación de personal.
- Hacer más publicidad acerca del nivel y servicio que brinda el Colegio Libertad.

## **AMENAZAS**

- Mejor servicio en otro Colegio Cristiano en la ciudad de Morelia que represente competencia como el Colegio Magestic.
- Quejas de los padres y alumnos.
- La economía y el desempleo. (poder adquisitivo, razón por la cual cada vez menos padres inscriben a sus hijos en escuelas particulares).

## **ANÁLISIS DE PERSONA.**

El análisis de persona se hará por cada auxiliar administrativo que labora en el Colegio Libertad, los cuales son 6 personas, cada uno a cargo de un nivel, como se mostró en la estructura organizacional y como se ve en el cuadro siguiente.

Esta es una herramienta importante para conocer que estudios tiene cada auxiliar, que otros conocimientos posee, a fin de saber a partir de donde se comenzará la capacitación y con que profundidad tocar los temas, así como observar que herramientas son las más indispensables de acuerdo a las funciones que maneja.

**ANÁLISIS DE PERSONA.**

PUESTO	NOMBRE	EDAD	GRADO ESCOLAR	CONOCIMIENTOS	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES
Auxiliar Admitivo Dirección General	Patricia Hernández	35	Técnico en Contabilidad	* Computación	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Realizar Nómina</li> <li>* Expedir Cheques</li> <li>* Contabilidad</li> <li>* Presupuestos</li> <li>* Contestar teléfono</li> <li>* Cartas, avisos etc.</li> </ul>
Auxiliar Admitivo preparatoria	Emilio González Hernández	35			<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cobro de Colegiaturas</li> <li>* Contestar teléfono</li> <li>* Atención a padres de familia y alumnos</li> <li>* Control de calificaciones</li> <li>* Realizar cartas, avisos, exámenes</li> <li>* Apoyo a Dirección</li> </ul>
Auxiliar Admitivo secundaria	Sonia Diaz	24	Profesional Técnico en Informática		<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cobro de Colegiaturas</li> <li>* Contestar teléfono</li> <li>* Atención a padres de familia y alumnos</li> <li>* Control de calificaciones</li> <li>* Realizar cartas, avisos, exámenes</li> <li>* Apoyo a Dirección</li> </ul>
Auxiliar Admitivo primaria y preescolar	Kenia Pérez	28	Programadora Analista	* Ingles	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cobro de Colegiaturas</li> <li>* Contestar teléfono</li> <li>* Atención a padres de familia y alumnos</li> <li>* Control de calificaciones</li> <li>* Realizar cartas, avisos, exámenes</li> <li>* Apoyo a Dirección</li> </ul>

<p>Auxiliar Admitivo general</p>	<p>Alejo Tadeo Montes</p>	<p>36</p>	<p>Preparatoria</p>	<p>* Computación * Ingles</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Atención a padres de familia y alumnos</li> <li>* Supervisa y apoya para cuidado de las instalaciones del Colegio</li> <li>* Da apoyo a todas las áreas para manejo de programas de computo.</li> <li>* Realiza los depósitos al banco.</li> <li>* Actividades que requiere en específico el Director General</li> </ul>
<p>Asistente General</p>	<p>Marisol E. Munguia Paniagua</p>	<p>25</p>	<p>Licenciatura en Administración de Empresas</p>	<p>Diplomado en recursos humanos Computación Taquiografía</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Coordinar eventos que realiza el Colegio Libertad</li> <li>* Realizar proyecto para la operación de una franquicia de ACSI (Asociación Internacional de escuelas cristianas)</li> </ul>

## **ANÁLISIS DE TAREAS.**

Este análisis nos ayuda a ver en que trabajo en específico es en el cual tiene dificultad, para lo cual empleare como herramienta la Entrevista, dicha entrevista será aplicada al personal administrativo y ver si realmente requieren la capacitación.

### **Entrevista al personal Administrativo.**

Este es el formato y las preguntas que se tomarán como base para dicha entrevista.

1. ¿Conoces bien el Colegio, en cuanto a la misión que tiene y los valores que maneja, así como cuándo abrió sus puertas?
2. ¿En tu primer día de trabajo se te hablo un poco del colegio y lo que desea como institución así como lo que esperaban de ti y tu trabajo? (inducción)
3. ¿Se te capacito cuando ingresaste a laborar a la institución y qué tipo de capacitación se te dio?
4. ¿Crees que fue suficiente?
5. ¿Qué opinión tienes de la capacitación?
6. ¿Qué trabajo te ha requerido mayor esfuerzo?
7. ¿Cuál crees que sea la causa?
8. ¿Qué conocimiento o habilidad te gustaría tener para mejorar tu trabajo?
9. ¿Qué crees que te pueda ayudar a mejorar tu desempeño en el trabajo?
10. Comentarios.

## Entrevista al personal Administrativo.

**Nombre: Kenia Pérez**

**Auxiliar administrativo de primaria y Preescolar.**

1. ¿Conoces bien el Colegio, en cuanto a la misión que tiene y los valores que maneja, así como cuándo abrió sus puertas?

En esta pregunta Kenia respondió que mas o menos conocia al Colegio (tomo un folleto del Colegio para decirme cual era la misión) y que no sabia bien en que fecha había abierto sus puertas el Colegio Libertad.

2. ¿En tu primer día de trabajo se te hablo un poco del colegio y lo que desea como institución así como lo que esperaban de ti y tu trabajo? (inducción)

Se me dijo que estaría como secretaria de preescolar, que el horario que tendría es de 7 a.m. a 3p.m. y me dijeron cuanto ganaria y que me encargaria de cobrar colegiaturas y todo lo que me solicitaran del nivel de preescolar y me presentaron y ya fue todo.

3. ¿Se te capacito cuando ingresaste a laborar a la institución y qué tipo de capacitación se te dio?

Pues un poco, me enseñaron que era lo que más se ocupaba saber como el programa de Microsoft Access, para llevar el control de colegiaturas, pero fue muy rápido la verdad.

4. ¿Crees que fue suficiente?

No, por que después tenia dudas y tenia que preguntar otra vez, aunque ya ahorita no tengo tantas dudas, ya tengo un año trabajando y me he ido adaptando.

5. ¿Qué opinión tienes de la capacitación?

Que es buena la capacitación por que te saca de muchas dudas.

6. ¿Qué trabajo te ha requerido mayor esfuerzo?

Pues ya no tengo tantos problemas, ya en este año que tengo trabajando he aprendido a hacer casi todo, lo único en lo que luego me falla es cuando comienza el año y tengo que hacer las boletas el programa Microsoft Access o me ponen a hacer cosas como reglamentos en Publisher.

7. ¿Cuál crees que sea la causa?

Pues porque necesito conocer bien esos programas, aunque fuera un día para saber como hacerlo pero bien, porque si me enseñaron como usarlo pero es tan rápido que luego se me olvida.

8. ¿Qué conocimiento o habilidad te gustaría tener para mejorar tu trabajo?

Nada más creo que manejar mejor la computadora, por que creo que en los demás ando bien.

9. ¿Qué crees que te pueda ayudar a mejorar tu desempeño en el trabajo?

Me gustaría que se me capacitara en la computadora.

10. Comentarios.

Me gustaría que se me capacitara, pero lo veo difícil.

## Entrevista al personal Administrativo.

**Nombre: Sonia Díaz**

**Auxiliar administrativo de Secundaria.**

1. ¿Conoces bien el Colegio, en cuanto a la misión que tiene y los valores que maneja, así como cuándo abrió sus puertas?

No la verdad no, si he visto algunos folletos donde viene, pero tengo apenas 3 meses que trabajo aquí y la verdad no se cual sea.

2. ¿En tu primer día de trabajo se te hablo un poco del colegio y lo que desea como institución así como lo que esperaban de ti y tu trabajo? (inducción)

Si, me explicaron como iba a trabajar y que programas eran los que más utilizaría.

3. ¿Se te capacito cuando ingresaste a laborar a la institución y qué tipo de capacitación se te dio?

Pues si hubo unos días que se me capacito, de los programas lo más básico, ya no hubo necesidad porque conozco los programas, se me dijo donde esta el manual y que hacer.

4. ¿Crees que fue suficiente?

Pues, si.

5. ¿Qué opinión tienes de la capacitación?

Que es bueno que se capacite para hacer mejor el trabajo.

6. ¿Qué trabajo te ha requerido mayor esfuerzo?

Tuve algunos, ahorita no me acuerdo bien, pero cuando me atoro en algo, yo veré como le hago pero saco el trabajo y también se me dificulta el trato con los alumnos, como dirigirme a ellos y dicen que soy muy enojona, de hecho hace poco tuve un problema con una alumna, por que dice que le cobre la colegiatura de mala manera y yo creo que no fue así.

7. ¿Cuál crees que sea la causa?

Bueno los problemas en la computadora es porque a veces se me olvidan algunas cosas de los programas y en cuanto al trato a los alumnos, por mi carácter son los problemas que he tenido, por mi actitud.....

**8.** ¿Qué conocimiento o habilidad te gustaría tener para mejorar tu trabajo?

Una repasada de todo, en cuanto a computación, porque yo deje de estudiar hace 2 años y quieras que no luego se te olvidan algunas cosas.

**9.** ¿Qué crees que te pueda ayudar a mejorar tu desempeño en el trabajo?

Me gustaría saber más de Microsoft Access que es el programa que menos se usa y saber como tratar a los alumnos.

**10.** Comentarios.

Yo estude para técnico en Informática y si conozco de los programas, pero como te dije la verdad se van olvidando algunas cosas, por lo que sería bueno una repasada.

## Entrevista al personal Administrativo.

**Nombre: Patricia Hernández**  
**Auxiliar administrativo del Director General.**

1. ¿Conoces bien el Colegio, en cuanto a la misión que tiene y los valores que maneja, así como cuándo abrió sus puertas?

Si lo conozco bien, ya tengo muchos años trabajando en el Colegio, yo tengo más de 10 años trabajando y el colegio abrió en el año de 1986.

2. Me pudieras hablar un poco de la misión y los valores que maneja.

Pues la Misión es darles una educación de calidad a los alumnos y que tengas unos buenos valores para que sean muchachos de bien no solo en lo académico, sino también en lo personal, y se nota porque nuestros alumnos tienen un buen comportamiento en comparación con otros alumnos de otras escuelas, y bueno son muchos valores pero los más importantes son la honestidad, respeto, compromiso, y que busca tener personal que vaya bajo el mismo sentir.

3. ¿En tu primer día de trabajo se te hablo un poco del colegio y lo que desea como institución así como lo que esperaban de ti y tu trabajo? (inducción)

No, más bien se me dijo como iba a hacer mi trabajo y qué funciones tendría como secretaria del director.

4. ¿Se te capacito cuando ingresaste a laborar a la institución y que tipo de capacitación se te dio?

Si, Roció me dijo que iba a hacer y me mostraron como hacerlo.

5. ¿Cuánto tiempo duró dicha capacitación?

En una semana me enseñaron.

6. ¿Crees que fue suficiente?

Para ese momento pues si, después tuve algunas dudas pero me ayudaba a resolverlas mi marido que también trabaja aquí en el colegio, y ya ahorita pues hasta eso que si manejo bien ya todo lo que ocupo para trabajar.

7. ¿Qué opinión tienes de la capacitación?

Que es buena, y que sirve mucho para que sepas hacer tu trabajo, pero aquí aprende uno durante el proceso

8. ¿Qué trabajo te ha requerido mayor esfuerzo?

Estadísticas y graficas.

9. ¿Cuál crees que sea la causa?

Por que me falta conocer más de programas.

10. ¿Qué conocimiento o habilidad te gustaría tener para mejorar tu trabajo?

Me gustaría un repaso de todo lo que es office porque tienen tantas cosas estos programas que hacen más fácil el trabajo que luego uno ni conoce.

11. ¿Qué crees que te pueda ayudar a mejorar tu desempeño en el trabajo?

Pues conocer más programas de la computadora.

## Entrevista al personal Administrativo.

**Nombre: Emilio González Hernández**  
**Auxiliar administrativo de Preparatoria.**

1. ¿Conoces bien el Colegio, en cuanto a la misión que tiene y los valores que maneja, así como cuándo abrió sus puertas?

Si abrió sus puertas en.....1986 u 87, más o menos no tengo bien el dato y si conozco la misión.

2. Me pudieras hablar un poco de la misión y los valores que maneja.

La misión es dar una educación de calidad y que los alumnos tengan valores y una formación cristiana.

2. ¿En tu primer día de trabajo se te habló un poco del colegio y lo que desea como institución así como lo que esperaban de ti y tu trabajo? (inducción)

Del colegio no, pero si se me enseñó que trabajo haría.

3. ¿Se te capacito cuando ingresaste a laborar a la institución y que tipo de capacitación se te dio?

Mmm sí.

4. ¿Cuánto tiempo duró dicha capacitación?

Algunos días, no recuerdo cuantos.

5. ¿Crees que fue suficiente?

Sí.

6. ¿Qué opinión tienes de la capacitación?

Que es una buena herramienta para trabajar mejor.

7. ¿Qué trabajo te ha requerido mayor esfuerzo?

Al comienzo es el acoplarse al ritmo de trabajo únicamente.

**8.** ¿Qué conocimiento o habilidad te gustaría tener para mejorar tu trabajo?

No se me ocurre que habilidad, pudiera ser conocimiento mas sobre cpu.

**9.** ¿Qué crees que te pueda ayudar a mejorar tu desempeño en el trabajo?

Como te comento creo estar haciendo bien mi trabajo.

**10.** Comentarios.

## Entrevista al personal Administrativo.

**Nombre: Alejo Tadeo**  
**Auxiliar administrativo.**

1. ¿Conoces bien el Colegio, en cuanto a la misión que tiene y los valores que maneja, así como cuándo abrió sus puertas?

La fecha exacta no se, solo que abrió sus puertas hace 17 años y de la misión tengo idea pero exactamente la verdad no, no se.

2. ¿En tu primer día de trabajo se te hablo un poco del colegio y lo que desea como institución así como lo que esperaban de ti y tu trabajo? (inducción)

Del Colegio no, pero de lo que esperaban de mi si.

3. ¿Se te capacito cuando ingresaste a laborar a la institución y qué tipo de capacitación se te dio?

No, ningún tipo de capacitación, todo lo he aprendido a lo largo del tiempo que he trabajado aquí.

4. ¿Crees que fue suficiente?

5. ¿Qué opinión tienes de la capacitación?

Que es bueno tener al personal capacitado para que hagan bien su trabajo, yo apoyo en ocasiones, para manejar algunos programas y las compañeras cuando se atorán, pero creo que si debería ser más formal.

6. ¿Qué trabajo te ha requerido mayor esfuerzo?

El trato con la gente únicamente, porque conozco bien de todos los programas.

7. ¿Cuál crees que sea la causa?

8. ¿Qué conocimiento o habilidad te gustaría tener para mejorar tu trabajo?

Lo mismo saber como tratar a la gente.

9. ¿Qué crees que te pueda ayudar a mejorar tu desempeño en el trabajo?

Ser más abierto.

## ANÁLISIS DE DESEMPEÑO.

Este tipo de análisis nos sirve para ver si el trabajo se realiza de una manera adecuada, si se cumple con los objetivos de su trabajo y los de la empresa, para lo cual de igual manera empleare la entrevista, en este caso para los Directores de cada nivel, con la finalidad de ver su opinión acerca del rendimiento de sus auxiliares, ya que ellos son los que más contacto directo tienen con estos y requieren en un cien por ciento de su trabajo.

El formato que se empleará para realizar la entrevista es el siguiente, tomándolo únicamente como base.

1. ¿Se encuentra satisfecho con el trabajo que realiza su auxiliar administrativo? ¿Por qué?
2. ¿alguna vez su auxiliar le ha entregado un trabajo o documento fuera de tiempo o con algún error?

(Si la respuesta es negativa pase a la pregunta 4)

3. ¿Cuál fue la razón?
4. ¿Qué conocimientos o habilidades sería conveniente que tuviera su auxiliar administrativo para desempeñar mejor su trabajo?
5. Desde su punto de vista como a sido el rendimiento de su auxiliar administrativo
6. ¿Cree que si recibe capacitación aumentaría su productividad y la calidad con que hace su trabajo?
7. ¿Qué opinión tiene acerca de la capacitación?
8. Comentarios.

## ENTREVISTA A LOS DIRECTORES DE CADA NIVEL.

**Profa. Elena Ruiz Rodríguez**  
**Director de Primaria**

1. ¿Se encuentra satisfecho con el trabajo que realiza su auxiliar administrativo? ¿Por qué?

Si, Kenia es una muchachita muy eficiente y trabajadora, y lo que más me agrada de ella es lo paciente que es, aunque tenga mucho trabajo todo lo maneja muy bien.

2. ¿alguna vez su auxiliar le ha entregado un trabajo o documento fuera de tiempo o con algún error?

Pues mira una vez le pedí unas cosas en Excel, unas figuras y unas graficas y no supo, como que ese programa no es su fuerte, pero le ayudo el señor Alejo.

3. ¿Cuál fue la razón?

No conoce bien Excel.

4. ¿Qué conocimientos o habilidades sería conveniente que tuviera su auxiliar administrativo para desempeñar mejor su trabajo?

Yo solo vi. ese problema, pero yo creo que ya esta bien, la verdad es muy trabajadora y así trabaja muy bien.

5. Desde su punto de vista como a sido el rendimiento de su auxiliar administrativo.

Muy bueno, estoy muy contenta con Kenia.

6. ¿Cree que si recibe capacitación aumentaría su productividad y la calidad con que hace su trabajo?

Pues yo veo, que ya esta bien, aunque sería bueno para que reforzaré algunas cosas de la computadora.

7. ¿Qué opinión tiene acerca de la capacitación?

Que es muy bueno estar capacitado

## ENTREVISTA A LOS DIRECTORES DE CADA NIVEL.

**Profa. Gabriela Barreto**  
**Director de Secundaria**

1. ¿Se encuentra satisfecho con el trabajo que realiza su auxiliar administrativo? ¿Por qué?

En parte, porque si me ayuda a sacar el trabajo pero tiene algunas deficiencias.

2. ¿alguna vez su auxiliar le ha entregado un trabajo o documento fuera de tiempo o con algún error?

Sí, una vez me entrego un formato de Excel, eran unas tablas y como yo no se usar Excel, le dije como quería las tablas más o menos, le di un documento donde venia la información y me las dio tal cual yo se lo había entregado y con la información mal.

3. ¿Cuál fue la razón?

Le falla un poco el saber usar la computadora.

4. ¿Qué conocimientos o habilidades sería conveniente que tuviera su auxiliar administrativo para desempeñar mejor su trabajo?

Pues usar mejor los programas de la computadora, aunque no es lo más importante, lo que creo que le hace falta cambiar es la manera en como trata a las personas, las relaciones interpersonales, y por otra parte le hace falta iniciativa. A mi me gusta que me den ideas, que si le doy un trabajo me diga como mejorarlo.

5. Desde su punto de vista como a sido el rendimiento de su auxiliar administrativo.

Más o menos, porque creo que si le hace falta ir mas halla de lo que se le pide, que tenga más iniciativa cuando hace las cosas, que no se espere a que uno le diga que hacer y como hacerlo.

6. ¿Cree que si recibe capacitación aumentaría su productividad y la calidad con que hace su trabajo?

Claro que si, necesita ser capacitada, primero en cuanto a la visión, las políticas del Colegio para que sepa porque hace el trabajo y hacia donde vamos como Institución, También requiere capacitarse en cuanto a la manera de relacionarse con las personas, ser mas amable, el manejo de la información, En algunos programas de computadora y que sepa

principalmente que si ella falla no solo falla ella como persona, sino que repercute en el sistema del Colegio.

7. ¿Qué opinión tiene acerca de la capacitación?

Que es una muy buena opción para que trabajen mejor y realicen bien su trabajo.

8. Comentarios.

En mi caso si me interesa que se capacitará Sonia.

## ENTREVISTA A LOS DIRECTORES DE CADA NIVEL.

**Prof. Eduardo González**  
**Director de Preparatoria.**

1. ¿Se encuentra satisfecho con el trabajo que realiza su auxiliar administrativo? ¿Por qué?

Si, muy satisfecho, porque realiza muy bien su trabajo.

2. ¿alguna vez su auxiliar le ha entregado un trabajo o documento fuera de tiempo o con algún error?

No, en ninguna ocasión.

3. ¿Cuál fue la razón?

4. ¿Qué conocimientos o habilidades sería conveniente que tuviera su auxiliar administrativo para desempeñar mejor su trabajo?

Es muy personal, pero creo que trabaja muy bien, conoce muy bien el manejo de toda la información, pero creo que requiere de mayor acercamiento con Dios, a veces hace algunos comentarios que no van, y por el perfil como sabes debe de ser una persona que tenga a Dios, que tenga un encuentro con él para que este completo.

5. Desde su punto de vista como a sido el rendimiento de su auxiliar administrativo.

Muy bueno, trabajamos en equipo, nunca se espera a que se le diga que hacer, esta al pendiente de todo lo que ocurre en el área de Preparatoria y tenemos muy buena comunicación.

6. ¿Cree que si recibe capacitación aumentaría su productividad y la calidad con que hace su trabajo?

Creo que esta trabajando muy bien sabe como tratar a las personas, va mas halla de lo que se le pide, es puntual, lo único como te comente es en la vida espiritual.

7. ¿Qué opinión tiene acerca de la capacitación?

Que es bueno que se de capacitación para que se trabaje mejor.

## ENTREVISTA A LOS DIRECTORES DE CADA NIVEL.

**Profa. Mely Chávez Queixalos**  
**Director de Preescolar.**

1. ¿Se encuentra satisfecho con el trabajo que realiza su auxiliar administrativo? ¿Por qué?

Si, porque hace bien su trabajo.

2. ¿alguna vez su auxiliar le ha entregado un trabajo o documento fuera de tiempo o con algún error?

Pues solo errores de dedo, que en algún documento se le va alguna letra de más, pero nada importante o de que preocuparse.

3. ¿Cuál fue la razón?

Por error de dedo.

4. ¿Qué conocimientos o habilidades sería conveniente que tuviera su auxiliar administrativo para desempeñar mejor su trabajo?

Creo que trabaja muy bien, es una persona muy servicial y seriecita,

5. Desde su punto de vista como a sido el rendimiento de su auxiliar administrativo.

Bueno.

6. ¿Cree que si recibe capacitación aumentaría su productividad y la calidad con que hace su trabajo?

La verdad trabaja muy bien, pero no estaría de más una capacitación.

7. ¿Qué opinión tiene acerca de la capacitación?

Que es bueno que se estén capacitando y actualizando para que trabajen mejor..

8. Comentarios.

Además de las entrevistas a los directores de cada nivel es muy importante conocer la opinión del director general para lo que se empleará también la encuesta

## **ENTREVISTA AL DIRECTOR GENERAL.**

Dichas preguntas pueden dar pauta a otras, debido a que se tomaran como referencia pudiendo dar lugar a más todo con la finalidad de obtener la mayor información necesaria para la investigación.

1. ¿Cómo visualiza al personal administrativo?
  2. ¿Se encuentra satisfecho con el trabajo que realiza su auxiliar administrativo? ¿Por qué?
  3. ¿alguna vez su auxiliar le ha entregado un trabajo o documento fuera de tiempo o con algún error?
- ( Si la respuesta es negativa pase a la pregunta 5)
4. ¿Cuál fue la razón?
  5. ¿Cuál es su opinión acerca de la capacitación?
  6. Desde su punto de vista como a sido el rendimiento de su auxiliar administrativo
  7. ¿Cree que si recibe capacitación aumentaría su productividad y la calidad con que hace su trabajo?
  8. ¿El personal cumple con las expectativas que tiene usted?
  9. ¿Hablando de Capacitación, para sus maestros además de la capacitación por parte de la SEP internamente tienen algún proyecto para la capacitación?
  10. ¿Es igual de importante su personal docente como el personal administrativo?
  11. Comentarios

Rotación de personal.

**Entrevista al director general**  
**Lic. Emilio González Contreras**

1. ¿Cómo visualiza al personal administrativo?

Lo veo como un gran equipo de trabajo, ya que nos coordinamos para sacar a flote este Colegio. Todos somos una familia, hay mucho respeto, todos trabajan en un ambiente de cordialidad. Tenemos a gente muy eficiente trabajando con nosotros.

2. ¿Se encuentra satisfecho con el trabajo que realiza su auxiliar administrativo? ¿Por qué?

Si, la verdad es que Paty ya tiene muchos años trabajando conmigo, yo tengo ya 11 años como director del Colegio que es lo que más o menos tiene paty en su puesto, es una muy buena persona y muy trabajadora, a veces tiene mucho trabajo, pero lo saca, jamás me dice que no pudo.

En el caso de Alejo, el es una persona clave, conoce mucho del manejo del Colegio, me apoya mucho y es de las personas que más he movido de puesto, para que apoye a cada nivel, les instala programas y una vez puesto en marcha, cambia a otro en el que se requiera.

3. ¿alguna vez su auxiliar le ha entregado un trabajo o documento fuera de tiempo o con algún error?

Pues como todo, a veces si llega a tener algunas errores, pero más que nada es de ortografía, o cosas realmente muy insignificantes. Ella se apoya mucho en Alejo (su esposo).

(Si la respuesta es negativa pase a la pregunta 5)

4. ¿Cuál fue la razón?

Por errores al escribir, como te comento no es nada importante o de lo que pudiera preocuparme.

5. ¿Cuál es su opinión acerca de la capacitación?

Mira yo creo que la capacitación es una herramienta muy importante para tener actualizado al personal y para que crezcan digamos, que se cultiven y puedan dar lo mejor. A mi me gusta que mis maestros se encuentren bien capacitados y bueno de hecho tu sabes tenemos nuestra Reunión de Educadores para este 8 y 9 de agosto en el cual viene ACSI (Asociación

Internacional de Escuelas Cristianas) que vienen darnos algunas conferencias que yo espero sean de mucha utilidad para los maestros.

6. Desde su punto de vista como a sido el rendimiento de su auxiliar administrativo.

Es bueno, creo que somos un buen equipo, y todos nos coordinamos bien, sacamos siempre el trabajo y un buen servicio a los papas.

7. ¿Cree que si recibe capacitación aumentaría su productividad y la calidad con que hace su trabajo?

Mm. Ya lo he considerado antes, pero es difícil, porque cada uno tiene sus ocupaciones, hijos y demás, además que tienen diferentes necesidades, a uno le falla en una cosa a otro en otra, pero lo importante aquí es que todos se apoyan y trabajamos bien.

8. ¿El personal cumple con las expectativas que tiene usted?

Si.

9. ¿Hablando de Capacitación, para sus maestros además de la capacitación por parte de la SEP internamente tienen algún proyecto para la capacitación ó manejan algún manual?

No, no tenemos ningún manual, y si se les da capacitación de manera interna, yo trato de que se les capacite aparte de lo que ya la SEP les da, se les han dado cursos que duran de 3 a 4 días con diversos temas, ahora pues tenemos esa reunión de educadores, y así espero seguir capacitándonos, además de que tengo mucha comunicación con ellos una vez por mes me reúno con todos los maestros para saber como van y como sabes todos los martes me reúno con los directores de cada nivel para saber como se esta haciendo el trabajo.

10. ¿Es igual de importante su personal docente como el personal administrativo?

Por supuesto que sí, todos trabajamos en equipo y si alguno falla nos afecta en todas las áreas. Por ejemplo hace algunas semanas se dio un pequeño problema con Sonia que es la encargada de Secundaria, porque vino un papa a decirme que se le cobro la colegiatura a su hija y la avergonzó con sus compañeros, muy molesto el señor,. Esto a nosotros como Institución nos afecta mucho, imaginate, que vergonzoso, tranquilice al papa se le pidió una disculpa y se le pidió a Sonia que sea más prudente para el cobro de colegiatura y tenga mejor trato con los papas. Tanto los maestros como ustedes son el reflejo del Colegio, por eso es que ambos son igual de importantes para mi.

11. ¿A qué cree que se deba que haya rotación del personal administrativo constante últimamente?

A mi me gusta que se sientan a gusto y que trabajen bien, por eso es que a veces los muevo de lugar para ver en donde es donde funcionan mejor, y también depende mucho de lo que se necesite en ese momento. Donde tuve un poco de problema fue en Preescolar, porque estaba una persona que la verdad no sacaba el trabajo y algunos otros problemitas por lo que le di yo personalmente las gracias por su trabajo, pero le explique lo que pasaba y bueno se fue, y a partir de hay vinieron otras 2 asistentes, pero no aguantaron el ritmo de trabajo, aquí tu sabes a veces no hay mucho trabajo, pero otras veces es mucho y bueno no aguantaron trabajar bajo presión.

12. Si el personal estuviera dispuesto a capacitarse y con un previo estudio de que es en lo que requieren la capacitación, ¿los capacitaría?

Sería muy presuntuoso decir en este momento que sí, la verdad tendría que revisar como se haría, costos y otros aspectos para poder tomar esa decisión.

13. Comentarios.

## INFORME

En el presente documento se proporciona toda la información necesaria acerca del personal administrativo en cuanto a la forma en que ha ido trabajando y ayudar al Director General a observar en forma más objetiva y general la problemática que se está presentando en las áreas administrativas, a fin de que pueda tomarse la decisión de capacitar o no al personal.

La investigación se comenzó primeramente detectando los problemas que se estaban dando en las áreas administrativas, tomando como herramienta primeramente la observación, por medio de la cual posteriormente se hizo una bitácora con los días, la persona y el problema que se había tenido, con la finalidad de observar si la razón era por falta de capacitación.

En ese caso por medio de la bitácora se pudo analizar que en el lapso de tiempo del 28 de julio al 17 de agosto los principales problemas que se dieron fueron relacionados con el uso de los programas de computo y por cuestión de actitud y trato al padre de familia, se dieron varios problemas los cuales son realmente significativos e importantes que no se deben dejar pasar ya que acarrea más problemas, para visualizar cuales son los problemas detectados se puede observar la bitácora, más sin embargo para ejemplificar lo que anteriormente comento esta el problema que tuvo Sonia el auxiliar de secundaria con un padre de familia:

- Se dio el problema el día debido a que una mamá de una alumna fue a pagar una colegiatura, se realizó el cobro pero no la dio de alta en el sistema de cobro, le argumento a la señora que tenía un problema con el sistema, pero ella acepto posteriormente que no sabía como acceder al sistema, en ese momento la señora se fue y no hubo mayor problema, mas sin embargo después de unos días se le olvido y le llamaron a la señora para solicitarle el pago de colegiatura, la señora muy molesta fue al Colegio y comento a Dirección General el incidente que tuvo, por lo que se le pidió una disculpa, por el mal entendido y el mal momento que se le hizo pasar.

En este ejemplo se puede ver que comenzó con un problema con el manejo de la computadora, pero repercutió mas allá, por lo que se observa que **la capacitación es necesaria**, y a continuación se dará el reporte en que áreas y para que personas en específico de acuerdo a los análisis realizados.

Para poder observar en que áreas y a que personas capacitar, se realizo un **diagnostico de necesidades**, comenzando por el análisis de la situación de la organización, lo cual nos mostró que tanto en la misión y la visión se habla mucho del aspecto de la calidad , de adecuarse a las necesidades de las demandas de la actualidad, por lo que se hace notar la importancia de que no solo el personal docente este capacitado para cumplir con esta misión y visión, sino que también el personal administrativo sea participe, y la mejor manera de lograrlo es estar capacitado para desempeñar de mejor manera el trabajo, para dar una buena presentación del colegio al alumnado y a los padres de familia, porque sin bien es cierto son las primeras personas con quien se contacta el papa al momento de entrar a la Institución para pedir informes, y si se da un buen servicio y un buen trato, se refleja la manera en como trabaja en cierto modo el Colegio.

Por otra parte se realizo un **análisis FODA** el cual es una herramienta que conforma un cuadro de la situación actual de la institución, permitiendo obtener un diagnostico preciso que nos ayude a tomar decisiones.

El termino FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, las cuatro son cuatro variables, de las cuales las fortalezas y debilidades son internos de la institución y las oportunidades y amenazas son externas.

En base a este estudio se puede comprobar que se cuenta con muchos aspectos positivos de manera interna que nos pueden ayudar en gran medida a lograr los objetivos del Colegio y los objetivos de la capacitación, así como áreas de oportunidad que podemos tomar a nuestro favor para dicha capacitación, aunque obviamente toda empresa cuenta con debilidades y amenazas, es importante conocerlos para no permitir que influyen de manera negativa a nuestra Institución.

En cuento a las debilidades y las amenazas podemos con la capacitación cambiarlas a oportunidades y fortalezas como se muestra en el cuadro siguiente:

FORTALEZAS	DEBILIDADES	Comentario
La buena disposición que tiene el personal administrativo hacia el trabajo.	No se cuenta con programas de capacitación para el personal administrativo y no se cuenta con un presupuesto para capacitación.	Hay disposición por parte del personal, por lo cual sería interesante crear un manual para programas de capacitación para así realizar mejor su trabajo.
Como Institución cuentan con una Misión, Visión y políticas para regirse.	La misión, visión y políticas se encuentran por escrito únicamente, el personal no las conoce.	En este aspecto para cambiar esa debilidad en fortaleza es esencial realizar un manual de organización y darlo a conocer no solo en forma escrita, sino capacitarlos realmente para que se integren en la misión y visión del Colegio Libertad.

El personal cuenta con todas las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo	El personal no sabe hacer uso de todas las herramientas con las que cuenta.	Este punto es claro, la capacitación es importante para poder manejar las herramientas con las que ya se cuentan y ser más productivos.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>Comentario</b>
Introducir nuevos programas de cómputo	Competencia	Para eludir esas amenazas y evitar las quejas, al tomar la oportunidad de recibir capacitación, se trabaja mejor y se evitan esos malos comentarios y disgustos de los padres, y de la misma forma se posiciona más en el mercado y le gana terreno a la competencia. El tener un personal capacitado habla bien de la Institución.
Existencia de organismos públicos y privados que dan asesoría para capacitación de personal.	Quejas de los padres de familia.	

En cuanto al **análisis de persona**, gracias a esta herramienta se pudo lograr tener la información de cuales son los conocimientos que tienes y una breve descripción de sus funciones a fin de saber en que basarnos para poder capacitar, así poder tomar una buena decisión.

En este caso todo el personal tiene algún tipo de estudio, en general carreras técnicas, una persona solo termino la preparatoria y una licenciatura en Administración de empresas, por lo que todos ya tienen bases en cuanto a computación primordialmente, y por otro lado sus actividades que realizan son relativamente las mismas tales como:

- Cobro de colegiaturas,
- Trato con padres de familia y alumnos.
- Responder teléfono,
- Realizar cartas, avisos e informes de su nivel,
- Control de calificaciones.

Por lo que al capacitarse se puede tomar el mismo ritmo para todos en algunos temas, y no es necesario comenzar de cero, salvo en casos como el de Patricia Hernández que realiza nomina y contabilidad, en el cual sería interesante que conociera programas como COI, NOI Y SAE.

Además se realizo el **análisis de tareas y desempeño** de manera conjunta, para determinar como se están realizando las actividades y el desempeño que esta teniendo el personal, a fin de saber en que área es en la que necesita capacitarse y conocer en que aspectos, se realizaron entrevistas al personal administrativo, a los directores de cada nivel y al director general del Colegio Libertad, de lo cual se arrojó la siguiente información.

**Preescolar y Primaria.**

En el caso del área de preescolar la srta. Kenia Pérez es la persona que se encuentra a cargo y ayuda al Director de dicho nivel con el manejo de información y atención a padres de familia.

Al realizar la entrevista la información que nos arrojó fue la siguiente:

La Srita. Pérez es una persona muy seria y tuvo respuestas muy cortas, no dijo mucho acerca del tema, pudo observarse que tiene mucha inquietud acerca de la capacitación, y que efectivamente ha tenido dudas más que nada en el manejo de algunos programas de cómputo.

Kenia Pérez se encuentra a cargo de dos áreas tanto preescolar como primaria, dando apoyo a la Profesora Mely Chávez directora de preescolar y Elena Ruiz directora de Primaria.

La Directora de preescolar se encuentra satisfecha con el trabajo que realiza su asistente, no ha tenido mayor problema, pero comenta que sería buena una capacitación, por otra parte en el caso de la Profa. Elena Ruiz directora de primaria se encuentra satisfecha con el trabajo de su auxiliar, menciono que tuvo problemas con Excel, no cree que necesite nada para mejorar su desempeño, ya que comenta que el trabajo lo hace bien y saca adelante el trabajo, más sin embargo hace hincapié que sería bueno reforzar sus conocimientos en computación.

Lo que pude analizar en las áreas de primaria y preescolar es que el trabajo se realiza bien, la srita. Pérez cumple con el trabajo que le solicitan ambas directoras, razón por la cual éstas no se encuentran enteradas de si tiene o no problemas, a reserva de la Profa. Elena que si noto que no conoce bien el programa Excel, por lo que opino que si requiere de la capacitación y principalmente en Excel y por otra parte en base a la bitácora se pudo observar que también en Microsoft Access.

Su desempeño ha sido bueno, pero puede mejorarse con la capacitación, ya que realiza las tareas, pero pudiera ser más productiva.

### **Secundaria:**

En el caso del auxiliar admitivo de secundaria, la señorita Sonia Díaz lo que pude analizar, es que ha tenido problemas en la atención a padres de familia y alumnos, así como dudas con algunos programas de computo, ya que comenta que a pesar de que ya a manejado anteriormente algunos de los programas, se le han olvidado como usar algunas funciones, y cuando se le presenta alguna duda ella saca el trabajo de una u otra manera, por lo que esta latente la inquietud de que se le enseñe a usar mejor algunos programas de Office ya que se le siguen presentando problemas, como ella lo comenta y por lo visto en la bitácora.

La directora de secundaria profa. Gabriela Barreto, se encuentra muy interesada en que sea capacitada la señorita Díaz su auxiliar, ya que en la entrevista realizada comenta que tiene varias deficiencias y que además de que requiere capacitarse en programas de computo, opina que es importante que conozca lo que es la Misión, visión del Colegio para que sepa porque hace su trabajo y tenga más iniciativa, que interactué con ella, que le de ideas de cómo mejorar el trabajo, que maneje mejor la información.

En el área de Secundaria se observa que hay mayor problema, por que en este caso la Directora del nivel no se encuentra del todo satisfecha con el trabajo que ha venido realizando su auxiliar, ya que tiene varias deficiencias, de las cuales conoce la señorita Díaz, por lo que es muy importante capacitarla. Las tareas que se le dan las termina y entrega, si se le presentan problemas ella los resuelve, pero sus resultados no son buenos.

### ***Preparatoria:***

En el caso de Emilio González auxiliar administrativo de preparatoria tiene buenos conocimientos de programas y dice no tener problemas. En su caso también se pudo ver que no conoce bien del Colegio en cuanto a Misión, visión, pero tiene una idea.

En el caso del director de preparatoria el Prof. Eduardo González se ve muy satisfecho con él trabajo que realiza su auxiliar, nos comenta que tienen mucha comunicación, tiene iniciativa y conoce bien de programas y maneja bien la información, lo único que le gustaría es que Emilio González tuviera un mayor encuentro con Dios, por la línea que maneja el Colegio.

En esta área no se han dado problemas, se trabaja muy bien, Emilio González conoce muy bien de su trabajo, tiene muy buena comunicación con el Director de preparatoria, más sin embargo no tiene la misma buena comunicación con áreas como primaria, preescolar y secundaria, lo cual opina que es igual de importante. Por lo que en este caso la capacitación no se hace tan necesaria, salvo que sería bueno dar un curso acerca del aspectos relacionados con el Colegio, a fin de que conozca misión, visión y pueda dar una mejor información a padres de familia, y por otro lado para integrarse más con sus compañeros de trabajo.

### ***Dirección General..***

En este caso Patricia Hernández auxiliar administrativo de dirección general, es una persona que ya tiene muchos años en la Institución por lo que tiene mucho más conocimiento y al parecer no se le dificulta el realizar su trabajo, más sin embargo también puede verse con la información que nos dio que no fue capacitada formalmente ni se le dio un curso de Inducción sino que aprendió a lo largo de este tiempo de laborar en el Colegio.

Por otra parte también tiene la inquietud de tomar algún curso de computación con los programas de Office, ya que como se visualizo en la bitácora también ha tenido algunos problemas con ciertos programas y con el manejo del Internet.

En la dirección general también se encuentra apoyando el Sr. Alejo Tadeo, el cual es una persona seria y sus respuestas fueron muy cortas y exactas, en su caso no se le dio ningún tipo de capacitación, no ha tenido problemas con el

manejo de información o programas ya que los conoce a la perfección, su única inquietud es con el trato a la gente, ya que comenta que en este aspecto es donde llega a tener problema y al igual que en las demás áreas conoce bien del Colegio en cuanto a Misión, visión, etc.

En el caso de ambos auxiliares de dirección general la Señorita Patricia Hernández y el señor Alejo Tadeo, tienen mucho tiempo laborando en el Colegio, entre ellos se apoyan mucho y cuando la srita. Hernández tiene algún problema con la computadora se dirige a él para que la ayude y poder realizar su trabajo, más sin embargo creo que es importante que se le capacitará a ella, ya que el Sr. Tadeo sale mucho del plantel, por aspectos que debe realizar fuera, por lo que si se le presenta un problema a ella, lo espera, haciendo que se pierda tiempo. El director general en torno a estas dos personas comento que ambos trabajan muy bien y no tiene mayor problema, solo que a veces tardan un poco más de lo que al le gustaría en realizar un trabajo. Por lo que desde mi punto de vista a ambos es necesario capacitar, a Patricia Hernández en cuanto a programas de computo y una inducción a la misión, visión del colegio y en cuanto a Alejo Tadeo talvez algún curso para poder manejar y tratar a los padres de familia para poder desenvolverse mejor.

Al realizar la entrevista al Director General lo que pude observar es que a pesar de que comenta que tanto el personal administrativo como el docente es igual de importante se ve que solo capacita a los maestros, y en cuanto al personal administrativo dijo que trabajan en equipo y todos se ayudan y así trabajan bien, por lo que no se le ve mucho entusiasmo por capacitarlos, y comento que pensaría el hecho de capacitarlos, más sin embargo según lo visualizado yo observe que realmente no esta motivado a hacerlo, de hecho cuando le hacia tanto hincapié en cuanto al personal administrativo la expresión se le vio de molestia.

Según las entrevistas a cada director en su mayoría se observa que están contentos con el trabajo que se desempeña, más sin embargo creen importante que sean capacitados para que realicen mejor su trabajo.

Las entrevistas y la bitácora nos arrojan la siguiente información, siendo los principales puntos en los cuales nos basaremos para capacitar, tomando en cuenta los problemas que se suscitaron:

- Manejo de programas de computación.
- Trato con los alumnos y padres de familia.
- No conocen del Colegio en cuanto a Misión, visión, políticas
- Comunicación entre áreas.
- Vida Espiritual.

Los aspectos en los cuales cada uno requiere de capacitación en específico son:

PUESTO	NOMBRE	TEMAS
Auxiliar Admitivo Dirección General	Patricia Hernández	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Programas de Computo: Excel, Access, Internet, COI, NOI, SAE</li> <li>* Conocimiento del Colegio Libertad</li> <li>* Manejo de personas y objeciones</li> <li>* La Vida Espiritual en el trabajo.</li> </ul>
Auxiliar Admitivo preparatoria	Emilio González Hernández	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conocimiento del Colegio Libertad</li> <li>* Manejo de personas y objeciones</li> <li>* La Vida Espiritual en el trabajo.</li> </ul>
Auxiliar Admitivo secundaria	Sonia Díaz	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Programas de Computo: Excel, Access.</li> <li>* Conocimiento del Colegio Libertad</li> <li>* Manejo de personas y objeciones</li> <li>* La Vida Espiritual en el trabajo.</li> </ul>
Auxiliar Admitivo primaria y preescolar	Kenia Pérez	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Programas de Computo: Excel, Access.</li> <li>* Conocimiento del Colegio Libertad</li> <li>* Manejo de personas y objeciones</li> <li>* La Vida Espiritual en el trabajo.</li> </ul>
Auxiliar Admitivo general	Alejo Tadeo Montes	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conocimiento del Colegio Libertad</li> <li>* Manejo de personas y objeciones</li> <li>* La Vida Espiritual en el trabajo.</li> </ul>
Asistente General	Marisol E. Munguia Paniagua	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Programas de Computo: Access</li> <li>* Conocimiento del Colegio Libertad</li> <li>* Manejo de personas y objeciones</li> <li>* La Vida Espiritual en el trabajo.</li> </ul>

Finalmente después de obtener toda la información se observa que realmente sería importante tomar en cuenta la capacitación como una posibilidad de mejorar el desempeño de los auxiliares administrativos para que el personal trabaje de mejor manera, tenga las herramientas no solo indispensables, sino que ante cualquier trabajo pueda sacarlo adelante por si mismo y evitar tardar más tiempo en ir a preguntar a alguna otra persona, además que desde mi punto de vista el capacitar al personal ayudara también a que se sientan tomados en cuenta y que haya más motivación al realizar su trabajo.

CAPÍTULO 6

PROPUESTA Y CONCLUSIÓN

# CAPITULO 6

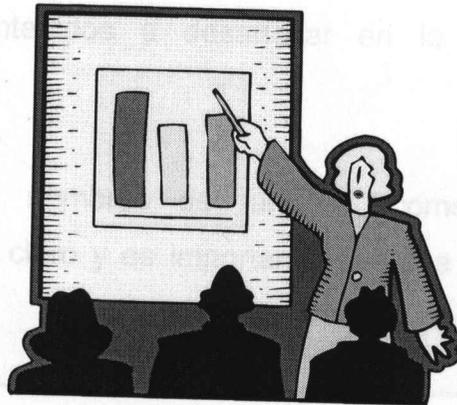
El presente capítulo estructura el proceso de las actividades de Capacitación, así como de promover las relaciones Colegio Libertad Americana Administrativa, para poder aumentar la productividad y aumentar la eficiencia en el desarrollo de las labores.

# PROPUESTA Y CONCLUSIÓN

## 1. Función del curso.

El nombre debe estar relacionado directamente con los objetivos y con los correspondientes contenidos de la acción de capacitación propuesta.

No deben indicarse características, datos per se, sino un número completo sin abreviaturas.



## 2. Objetivos.

Debe estar escrito un objetivo para cada actividad de capacitación para plantear los objetivos de capacitación antes de comenzar el curso.

¿Hacia dónde desea ir? ¿Qué desea lograr?

## CAPITULO 6

### PROPUESTA Y CONCLUSIÓN.

De acuerdo al informe que se realizó y al detectar las necesidades de capacitación propongo una serie de actividades de capacitación el cual se observará a continuación.

El presente programa, estructura el proceso de las actividades de Capacitación, con el fin de optimizar las relaciones Colegio Libertad-Auxiliares administrativos, para poder aumentar la productividad y aumentar la eficiencia en el desempeño de sus labores.

El programa debe considerar los siguientes aspectos:

#### 1. Nombre del curso.

El nombre debe estar relacionado directamente con los objetivos y con los correspondientes contenidos a desarrollar en la acción de capacitación propuesta.

No deben indicarse nombres de fantasía, comerciales, ni en idiomas extranjeros, debe ser claro y es importante que sea un nombre completo sin abreviaturas.

#### 2. Objetivo.

Debe establecerse un objetivo para cada actividad de capacitación para plantear los objetivos es importante preguntarnos antes ¿Hacia donde vamos? ¿Hacia donde deseo ir? ¿Qué deseo lograr?

El o los objetivos deben ser claros y medibles y deben demostrar lo que el participante al término del proceso deberá mostrar

### **3. Contenido.**

En cuanto al contenido se debe enunciar el nombre de cada Modulo o Unidad, seguida de los correspondientes contenidos, ordenadas en una secuencia lógica, de tal manera que cada tema nuevo necesite de los anteriores como base del nuevo aprendizaje.

Las Unidades temáticas deben estar relacionadas directamente con sus respectivos objetivos específicos.

### **4. Fundamentación.**

Se debe justificar el requerimiento de la acción de capacitación, explicando su origen; e indicar las razones por las cuales se seleccionó el o los medios educativos indicados para el logro de los objetivos que propone la actividad.

### **5. Población objetivo.**

Se debe poner por escrito el número de participantes para dicha actividad, así como sus nombres y consignar el o los puestos de trabajo y área de actividad en las que se desempeñan los cuales deben estar en concordancia con la fundamentación.

## **6. Nivel de profundidad.**

Debe considerarse si la capacitación es de formación, integración, complementación o de especialización, a fin de tomar una decisión al elegir el método de enseñanza.

## **7. Método de Enseñanza.**

Especificar la manera de realizar la capacitación, las cuales se eligen dependiendo del número de empleados, tipo de empresa, objetivos etc. Como ejemplos:

### **CURSO**

El cual se orienta al desarrollo de conocimientos, habilidades o actitudes, se combinan la teoría y la práctica y su duración es variable aunque el tiempo mínimo considerado es de 20 hrs.

### **TALLER.**

Es un evento netamente práctico el cual permite aplicar los conocimientos teóricos en forma inmediata y facilita el desarrollo de habilidades y actitudes. Su duración es corta, comprende un periodo promedio de 12 hrs.

### **SEMINARIO.**

Tiene un propósito, la investigación o estudio de temas o materias específicas y se realiza a través de la organización de grupos en los que se debe generar la discusión y el análisis. La duración es variable, pero las sesiones de trabajo contemplan de 2 a 4 horas.

### **CEP CAPACITACIÓN EN EL PUESTO (CEP).**

Esta capacitación es en la cual una persona aprende mientras esta desempeñando su trabajo.

### **CONFERENCIA.**

Su objetivo es proporcionar información y datos actualizados sobre temas o tópicos, la realización requiere de expertos que centralicen la actividad y la duración puede ser variable.

## **8. Modalidad de Instrucción.**

Elegir las opciones y modalidades que más se ajusten a los requerimientos de los programas previstos, al tipo y número de trabajadores a los que se dirija y a los objetivos que se desean alcanzar así como el tiempo que se tenga considerado para el desarrollo de la actividad de capacitación.

Opciones:

- a. Grupal
- b. Individualizada
- c. A distancia
- d. Ejecución.

## **9. Datos del Instructor.**

Se debe indicar cual es la persona o personas a cargo de la actividad de capacitación e indicar los antecedentes personales y profesionales (currículum).

## **10. Recursos Necesarios.**

Se debe mostrar cuales son los recursos que se emplean para la realización de la actividad de capacitación tales como: Financieros, humanos y materiales.

En cuanto a los materiales es importante describir los medios didácticos de apoyo, en el caso de textos escritos, señalar título, autor, editorial. En el caso de material audiovisual indicar título y/o tema.

Y por otra parte describir los medios de apoyo que se necesitan para poder dar la capacitación, indicar, describir y cuantificar los equipos, maquinarias, herramientas o instrumentos necesarios que se debe contemplar.

En cuanto a la infraestructura indicar el local y/o lugar requerido para desarrollar la actividad en su parte teórica y/o práctica. La infraestructura debe ser toda aquella que se necesite para realizar la actividad y lograr los objetivos propuestos, debiendo ser coherente con el número de participantes.

## 11. Costos.

Es importante considerar cual es el costo que nos implica el capacitar.

Las actividades de capacitación deben ejecutarse bajo costos razonables y apropiados.

Indicar costos tales como:

**Costo personal de instrucción.** Indicar el costo originado exclusivamente por concepto de pago de instructores por la acción de impartir la actividad de capacitación.

**Costo por material de consumo.** Indicar el costo que signifique la utilización de los materiales de consumo que sean necesarios para la actividad de capacitación.

**Costo medios didácticos y material didáctico.** Indicar el costo que signifique la preparación y/o impresión de los medios y material didáctico que se utilizarán en la actividad de capacitación.

**Costo por utilización de equipos.** Indicar el costo del arriendo y/o uso de equipos imprescindibles para el adecuado desarrollo de la actividad.

**Costo por utilización del local o infraestructura.** Indicar el costo del arriendo y/o salas, laboratorios o talleres para el desarrollo de la actividad, según sea necesario.

## 12. Evaluación.

Se debe considerar un método de evaluación parcial durante el proceso de aprendizaje, con el fin de controlar y reorientar, si es necesario, dicho proceso; y una evaluación final presencial por escrito.

## 13. Cronograma de actividades.

Se debe realizar una logística acerca de que contenido se va a dar y en que tiempo, a fin de tener un completo control y que los participantes sepan que es lo que verán y aprenderán en cierto tiempo; además es vital manejar que horas serán teóricas y que prácticas.

Es importante mencionar en esta parte el lugar donde se realizará el evento, hora, fecha y cualquier otro aspecto importante que deba conocer el participante.

## Tema de Capacitación. "COLEGIO LIBERTAD"

### Objetivo.

Al terminar el curso el participante:

- Podrá Enunciar con exactitud la Misión, Visión, y filosofía del Colegio Libertad.
- Será capaz de dar información a los padres de familia actuales y de nuevo ingreso acerca del colegio y responder a cualquier pregunta relacionada con el mismo.

### Contenido.

- Historia
- Misión
- Visión
- Filosofía
- Valores
- Estructura de la Institución
- Organigrama
- Padres de familia.
- Desarrollo curricular en general y actividades académicas

### Fundamentación.

La razón por la cual se desea realizar dicha actividad de capacitación es debido a que en base a encuestas realizadas al personal administrativo, se detecto que no conocen cual es la misión, visión, fecha de apertura del Colegio, además de que en base a la observación se analizo que no dan la suficiente información a los padres de familia por falta de conocimiento del mismo, por lo cual se tomó la decisión de capacitar en está área.

### Población Objetivo.

El número de personas que participarán en dicha actividad son los Auxiliares Administrativos que laboran en el Colegio Libertad, los cuales son los siguientes:

PUESTO	NOMBRE	GRADO ESCOLAR	CONOCIMIENTOS
Auxiliar Admitivo Dirección General	Patricia Hernández	Técnico en Contabilidad	* Computación
Auxiliar Admitivo preparatoria	Emilio González Hernández		

Auxiliar Admitivo secundaria	Sonia Díaz	Profesional Técnico en Informática	
Auxiliar Admitivo primaria y preescolar	Kenia Pérez	Programadora Analista	* Ingles
Auxiliar Admitivo general	Alejo Tadeo Montes	Preparatoria	* Computación * Ingles
Asistente General	Marisol E. Munguia Paniagua	Licenciatura en Administración de Empresas	Diplomado en recursos humanos Computación Taquiografía Ingles

La capacitación será de integración

**Método de Enseñanza.**

La capacitación se hará a través de un Seminario, en el cual se expondrán primeramente los puntos que se mencionan en el contenido, para después generar la discusión y el análisis por parte de los participantes.

**Modalidad de Instrucción.**

La modalidad que se empleará para realizar la capacitación en este caso es la técnica grupal, para que se de una participación colectiva y aprovechar los conocimientos, experiencias y cualquier tipo de aportación de los participantes.

**Datos del instructor (currículo).**

La capacitación será interna, ya que será dada por el propio Director General, el Lic. Emilio González.

A continuación se anexa el Currículo del Instructor.

# EMILIO GONZÁLEZ CONTRERAS

## GENERALES:

<b>NOMBRE:</b>	Emilio González Contreras
<b>EDAD:</b>	55 años
<b>FECHA DE NACIMIENTO:</b>	22 de Mayo de 1950
<b>NACIONALIDAD:</b>	Mexicana
<b>ESTADO CIVIL:</b>	Casado
<b>No. R.F.C.</b>	GOCC-500522
<b>No. IMSS:</b>	17-85-50-0008
<b>No. SMN:</b>	7489262
<b>DOMICILIO:</b>	Circuito de los Insurgentes No. 26 Fracc. Riviera

## ESTUDIOS REALIZADOS:

<b>PRIMARIA:</b>	Escuela Primaria la Prensa
<b>SECUNDARIA:</b>	Secundaria No. 78
<b>PREPARATORIA:</b>	Preparatoria No. 9 UNAM
<b>PROFESIONAL:</b>	Facultad de contaduría y Administración UNAM
<b>TEMA DE TESIS:</b>	Análisis y Perspectivas de Capacitación y Adiestramiento.
<b>No. DE CEDULA:</b>	627454

## EXPERIENCIA LABORAL

### ORGANISMO:

**SECTERARIA DE AGRICULTURA  
Y RECURSOS HIDRAULICOS**

Octubre 1973 a Agosto de 1975

(Medio tiempo)

**PUESTO:** Jefe "D" de Servicios Federales de la SARH

**SOCIEDAD DE EXALUMNOS DE  
LA FACULTAD DE INGENIERIA  
DE LA UNAM (SEFI)  
(Medio tiempo)**

Marzo 1973 a Agosto 1975

**PUESTO:** Jefe Administrativo

**CONSORCIO ECCISA, EXACTA  
PALMER SHILE**

Septiembre 1975 a Marzo 1977

**PUESTO:** Gerente Administrativo

**COLEGIO DE INGENIEROS  
CIVILES DE MÉXICO, A. C.  
(CICM)**

Marzo 1977 a Octubre 1980

**PUESTO:** Gerente General

**CONSTRUEXPORT, S.A. DE C.V.**

Noviembre 1980 a Marzo 1981

**PUESTO:** Coordinación Administrativa

**INSTITUTO DE CAPACITACIÓN  
DE LA INDUATRIA DE LA  
CONSTRUCCIÓN, A.C.**

Abril 1981 a Marzo 1988

**PUESTO:** Director de Promoción, Capacitación y Registro

**CENTRO DE INVESTIGACIÓN  
CAPACITACIÓN Y DESARRO-  
LLO A.C. DE LA CONCANACO  
SERVYTUR.**

Marzo 1988 a Septiembre de 1988

**PUESTO:** Director

**ADMINISTRADOR DEL AERO-  
PUERTO INTERNACIONAL  
DE ZIHUATANEJO GRO.,  
AEROPUERTOS Y SERVICIOS  
AUXILIARES ( A.S.A)  
PUESTO:** Administrador

Septiembre de 1988 a Mayo de 1989

**FABRICACIÓN DE MUEBLES  
Y CARPINTERÍA EN GENERAL  
PUESTO:** Propietario y Contratista

Junio 1989 a Octubre 1995

**PATRONATO DEL  
COLEGIO LIBERTAD A. C.  
PUESTO.** Director General

Octubre 1995 a Junio 2005

## **O T R A S   A C T I V I D A D E S   P R O F E S I O N A L E S :**

---

- Participación en el Comité de eventos para el X Congreso Nacional de Ingeniería Civil, organizando por el colegio de Ingenieros Civiles, A.C. en 1976.
- Como Secretario General adjunto, participación en el XI Congreso Nacional de Ingeniería Civil, organizado por el Colegio de Ingenieros Civiles, A.C. en 1979.
- Participación en la comisión de Logística y registro en la Primera reunión Interamericana de Capacitación en la Industria de la construcción Interamericana de la industria de la construcción y el Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción en 1982.
- Participación y reconocimiento especial en el 1er. encuentro estatal de seguridad, Capacitación y Productividad, organizado por el consejo estatal de Capacitación y Adiestramiento, y la Comisión Consultiva estatal de Seguridad e Higiene en Querétaro, Qro. En 1986
- Participación en las IX, X, XI Sesiones de Consenso y Análisis de las Tenencias en la Construcción a corto y mediano plazos, organizados anualmente por el centro Impulsor de la construcción y la Habitación, A.C., (CIHAC) en 1985,1986,1987
- Invitado permanente para representar a la Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN) ante la Comisión de estudios Relativos a Comités

nacionales de capacitación y Adiestramiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en 1986-1987

- Representante de la confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN) en la Comisión de estudios relativos a criterios Técnicos y Formas Administrativas de la Secretaría del trabajo y Previsión Social en 1983, 1984 y 1985
- Participación en la Comisión de Prensa y difusión del Simposio sobre salud y seguridad en el trabajo de la industria de la construcción, octubre 1987
- Miembro del Staff de la Asociación Internacional de Escuelas Cristinas (ACSI) en México

## **Recursos Necesarios.**

### 1. Financieros:

- Refrigerios
- Materiales
- Diplomas

### 2. Humanos:

- Capacitador.
- Participantes.

### 3. Materiales: Infraestructura, equipamiento.

Se realizará dentro de las instalaciones del Colegio Libertad, en el Salón de maestros.

## **Descripción de medios didácticos de apoyo. (Trasparencias, cintas de video, video).**

El material empleado será una televisión, DVD, video Institucional.

## **Material didáctico p/participantes.**

- Hojas blancas
- Lapiceros
- Manual del Colegio Libertad

**Costos.**

	COSTOS
Personal de Instrucción *	\$0.00
Material Didáctico:	
hojas	\$100.00
lapiceros	\$40.00
Impresión de Manual	\$260.00
Diplomas:	
Hoja para Diploma	\$35.00
Impresión	\$150.00
Materiales:	
Infraestructura *	\$0.00
Empleo de Equipo:	\$0.00
Refrigerios	\$200.00
Luz proporcional	\$50.00
<b>COSTO TOTAL:</b>	<b>\$835.00</b>

\* En cuanto al personal de Instrucción el Director General no piensa cobrar honorarios y en cuanto a la infraestructura tampoco hay costo alguno, ya que la capacitación es dentro de las instalaciones del propio Colegio.

**Evaluación.**

**Del curso de capacitación.**

A continuación se muestra el formato que se empleará para evaluar algunos aspectos importantes del curso de capacitación.

COLEGIO		HOJA DE EVALUACIÓN	
	Para nosotros su opinión es importante. Sírvase llenar objetivamente la siguiente evaluación. Su respuesta nos dará una percepción objetiva sobre nuestro desempeño y nos ayudará a poder servirle de una manera más efectiva en próximos eventos.		
Encierre en un círculo la calificación del nivel evaluado.			
Tema	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	¿Por favor anote sus comentarios y sugerencias aquí: _____ _____ _____	
Conferencista	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		
Instalaciones	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		
Materiales	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		
Horario	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		
Organización	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		
Compártenos brevemente en estas líneas el reto que usted recibió a través e este Seminario y el impacto que la misma tendrá en el Colegio.			
_____			
_____			
_____			

**Evaluación.**

	<b>Excelente</b>	<b>Muy bien</b>	<b>Bien</b>	<b>Satisf.</b>	<b>No satisf.</b>
Logro de los objetivos del programa	5	4	3	2	1
Logro de mis objetivos personales	5	4	3	2	1
Relevancia del contenido para mi situación de trabajo	5	4	3	2	1
Efectividad de las técnicas y metodología.	5	4	3	2	1
Utilidad del material del programa	5	4	3	2	1
Efectividad del Instructor	5	4	3	2	1

**Desglose de horas teóricas y prácticas. Cronograma**

**SEMINARIO  
"COLEGIO LIBERTAD"**

Lugar: Instalaciones del Colegio Libertad (Sala de maestros)

Día: Sábado 15 de octubre.

Horario: 8:00 a 15:00 hrs.

<b>Hora</b>	<b>Actividad</b>	<b>Mins.</b>	<b>A cargo de</b>
8:00 – 8:30	<b>Bienvenida e inicio de programa</b>	30"	Comité Organizador
8:30 – 9:30	<b>PLENARIA I</b>	60"	Lic. Emilio González
	<b>Historia, Misión, Visión, Filosofía y Valores del Colegio Libertad</b>		
9:30 – 11:00	<b>Sesión de preguntas y respuestas</b>	30"	Lic. Emilio González
11:00 – 12:00	<b>PLENARIA II Estructura de la Institución</b>	60"	Lic. Emilio González
12:00 – 12:30	<b>RECESO</b>	30"	
12:30 – 13:00	<b>PLENARIA III ORGANIGRAMA</b>	30"	Lic. Emilio González
13:00 – 13:30	<b>PLENARIA II PADRES DE FAMILIA</b>	30"	Lic. Emilio González
13:30 – 14:00	<b>TALLER</b>	30"	Comité Organizador
14:00 – 14:45	<b>PLENARIA III DESARROLLO CURRICULAR Y ACTIV ACADÉMICAS</b>	45"	Lic. Emilio González
14:45 – 15:00	<b>Cierre del día</b>	15"	Comité Organizador

## **Nombre de los Cursos:**

MICROSOFT EXCEL Y MICROSOFT ACCESS

## **Objetivo General:**

Los participantes al terminar los cursos realizarán su trabajo de una manera más rápida y eficaz, resolviendo con gran facilidad sus tareas cotidianas, gracias al uso de programas como Excel y Access.

## **Objetivos específicos:**

### **Excel.**

Al final de este curso, el participante será capaz de:

- Utilizar Microsoft Excel como herramienta para tareas Financieras y Contables
- Aplicar características avanzadas de Excel en Papeles de Trabajo
- Realizar tareas complejas en la manipulación de datos Contables

### **Access.**

Al final de este curso, el participante será capaz de:

- Dominar esta herramienta, para manejar información organizándola en una Base de Datos.
- Crear tablas, formularios e informes para el manejo de la información.

## **Contenido:**

Los temas que se revisarán en los cursos vienen especificados en los temarios que se presentan a continuación:

**Temario Excel**

- 1. Repaso de Excel**
- 2. Usando el Portapapeles**
- 3. Papeles de Trabajo**

Importando y Exportando Bases de Datos Contables

Bases de Datos en Excel

Plantillas y Protección de Papeles de Trabajo

Compartiendo Libros de Trabajo

- 4. Manipulación de datos Contables**

Nombres de Rango y Etiquetas

Formatos Condicionales y Adaptados

Clasificación de información mediante Filtros

- 5. Automatización de captura a través de Macros**

- 6. Funciones Financieras y Tablas dinámicas**

- 7. Análisis de tendencias usando gráficas**

**Temario Access:**

- 1. Introducción**
- 2. Manejo de bases de datos**
- 3. Elementos de Access**
- 4. Conceptos generales**

Objetos, tablas, queries, formas, reportes, macros módulos.

**5. Tablas**

¿Que es una tabla?

Creando una tabla

Agregando registros, campos e indices

**6. Queries**

¿Que es un Query?

¿Porque usar Query?

Creando un Query

Especificar criterios

Excluir campos

Agregar y borrar tablas

**7. Formas**

¿Qué son las formas?

¿Porque usar formas?

Como trabajan las formas que puedes crear con el mago (Wizard)

Creando formas ajustando controles

Personalizar formas creando subformas

## **8. Reportes**

¿Qué son los reportes?

¿Porque usar reportes?

Creando reportes trabajando con la ventana de reportes

Vista previa imprimiendo reportes

## **9. Macros**

¿Qué son las macros?

¿Porque usar macros?

Como trabajan los macros

Creando macros

### **Fundamentación.**

La razón por la cual se tomo la decisión de capacitar al personal administrativo en estas áreas es debido a que tienen varias deficiencias en el manejo de estos dos programas, según los resultados obtenidos por medio de encuestas, entrevistas y observación, los cuales están expuestos en un informe.

Tanto el programa Excel como Access son programas que se manejan cotidianamente en el Colegio Libertad para la realización del trabajo, herramientas las cuales no son aprovechadas a un 100% por falta de conocimiento. De ahí la necesidad de profundizar en el manejo de estos programas, a fin de mejorar el desempeño de sus tareas.

### **Población Objetivo.**

Este curso esta orientado al personal administrativo del Colegio Libertad. Específicamente al área de primaria y preescolar, secundaria, dirección general.

### **Nivel de Profundidad.**

Esta capacitación es de integración y complementación.

### **Método de Enseñanza.**

La capacitación en este caso será un **Curso-taller**, ya que combina lo teórico y lo practico para su desarrollo.

Dichos cursos comprenden un período de 3 meses de duración, y se realizarán el día sábado en un tiempo de 4 horas.

### **Modalidad de Instrucción.**

La modalidad que se empleará para realizar la capacitación en este caso es la técnica grupal, para que se de una participación colectiva y aprovechar los conocimientos, experiencias y cualquier tipo de aportación de los participantes

### **Datos del Instructor.**

La persona que se encargará de dar el Curso, es la señorita Lucía Sáenz Ortiz, la cual cuenta con el Currículo que se muestra a continuación.

## CURRICULUM VITAE

### INFORMACIÓN PERSONAL

Nombre: **Lucia Sáenz Ortiz**

Domicilio: Alfareros de Capula #424 Col. Vasco de Quiroga

Teléfono: 3155418 Celular: 4434013555

E-mail: [lucy\\_saenz@hotmail.com](mailto:lucy_saenz@hotmail.com), [lucy\\_saenz\\_o@yahoo.com](mailto:lucy_saenz_o@yahoo.com)

Fecha de nacimiento: 22 de Julio de 1979

Lugar de nacimiento: Morelia, Michoacán.

Estado Civil: Soltera



### FORMACIÓN ACADÉMICA

#### Educación Superior

Ingeniería en Sistemas Computacionales (1998-2003)

Instituto Tecnológico de Morelia

Morelia, Michoacán

#### Educación Media Superior

Bachillerato (1994-1997)

Centro de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios No. 120

Morelia, Michoacán.

#### Educación Media

Secundaria (1991-1994)

Esc. Secundaria Federal No. 1 José María Morelos y Pavón

Morelia, Michoacán.

#### Educación Básica

PRIMARIA (1985-1991)

Escuela Primaria Hijos del Ejército

Morelia, Michoacán.

### CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS

Office, Visual Basic, MySql, SqlServer, HTML, DreamWeaver, ASP, PHP, Flash, Photo Impact, SAE, COI, NOI, Aplicaciones en Linux, Camtasia.

### IDIOMAS

Inglés: 50%

### EXPERIENCIA LABORAL

Julio 1997-

Febrero 1999

Distribuidora Herrduart en Morelia, Michoacán

- Elaboración de Remisiones, Facturas, Reportes, etc. en SAE.
- Elaboración de Catálogos de Productos en Corel Draw.

- Ago-Nov  
2003 Despacho Vallejo, Carranza y Martínez Abogados
- Análisis y Diseño de redes
  - Programación en ASP
- Residencias  
Profesionales
- Diseño de paginas Web
  - Creación de bases de datos en SQL Server
- Abril 2004 Sitio Web CRC de México  
[www.crcdemexico.com.mx](http://www.crcdemexico.com.mx)
- Diseño de Paginas Web
  - Programación en ASP
- Junio 2004 Sitio Web Sociedad Médica Cristiana Mexicana  
[www.sociedadmedicacristianamexicana.org](http://www.sociedadmedicacristianamexicana.org)
- Diseño de Paginas Web
  - Programación en PHP
- Agosto 2004 Sistema de Control de Inventario en Visual Basic y Access.
- Septiembre-  
Noviembre  
2004 Sitio Web CRC de México  
[www.crcdemexico.com.mx/administrador.html](http://www.crcdemexico.com.mx/administrador.html)
- Actualización del Sitio Web CRC de México.
  - Elaboración del control administrativo del Sitio.
    - Diseño de páginas web.
    - Programación en ASP.
    - Creación de Base de Datos en MySQL.
- Desarrollo de Videos en Camtasia y Flash.
- Enero -  
Agosto 2005 Área de Soporte y Capacitación.
- Instalación y configuración de los Sistemas Aspel COI, NOI y SAE (Estaciones de trabajo y Servidores).
  - Impartir cursos de Capacitación del Sistema Aspel SAE nivel Básico e Intermedio.
  - Programación de formatos de los sistemas ASPEL SAE, BANCO, COI, NOI.
  - Elaboración de credenciales en PVC.
  - Instalación y configuración de Windows XP e instalación de aplicaciones.

### **ASISTENCIA A CONGRESOS**

- Participación en el "1er. Congreso Iberoamericano de Seguridad Informática", el cual consto de 20 horas, y se llevo a cabo en la ciudad de Morelia, Michoacán del 18 al 22 de febrero del 2002.

## **Recursos Necesarios.**

### 4. Financieros:

- Refrigerios
- Materiales
- Diplomas
- Honorarios del capacitador

### 5. Humanos:

- Capacitador.
- Participantes.

### 6. Materiales: Infraestructura, equipamiento.

Se realizará dentro de las instalaciones del Colegio Libertad, en el Salón de Computación.

### **Descripción de medios didácticos de apoyo. (Trasparencias, cintas de video, video).**

El material empleado será escritorio y silla así como equipo de Cómputo para cada uno de los participantes.

### **Material didáctico p/participantes.**

- Hojas blancas
- Lapiceros
- Manual de Excel y Access

**Costos.**

	COSTOS
Personal de Instrucción *	\$2500.00
Material Didáctico:	
hojas	\$100.00
lapiceros	\$40.00
Impresión de Manual	\$520.00
Diplomas:	
Hoja para Diploma	\$35.00
Impresión	\$150.00
Materiales:	
Infraestructura *	\$0.00
Empleo de Equipo:	\$0.00
Refrigerios	\$1200.00
Luz proporcional	\$500.00
<b>COSTO TOTAL:</b>	<b>\$5045.00</b>

**Evaluación.**

En cuanto a las evaluaciones se realizarán con los anteriores formatos ya propuestos, los cuales se harán al finalizar el curso.

Para evaluar los conceptos y el manejo de la información que se les brinde en cada sesión de dicho curso-taller, el Instructor al finalizar cada unidad les hará un pequeño test, así como un examen práctico y poder analizar el nivel de avance.

**Cronograma.****CURSO-TALLER**

Microsoft Excel y Microsoft Access

Lugar. Se realizara en las Instalaciones del Colegio Libertad, en el salón de cómputo.

Fecha de inicio: sábado 22 de octubre

Horario: de 8:00 a 12:00 hrs.

Los temas se irán trabajando de acuerdo al avance de los participantes e irlo ajustando de acuerdo a sus necesidades.

Los cursos propuestos anteriormente, son a corto plazo, esto con la finalidad de que los problemas que se han ido presentando se han resueltos a la brevedad.

Por otra parte propongo que la capacitación sea constante en temas que puedan ser de ayuda para la realización de su trabajo como es el caso de los siguientes temas, los cuales los imparte la Subsecretaría de Desarrollo Humano para el Trabajo Productivo: Dirección General de Capacitación:

**Procesos de trabajo en la oficina**

Desarrollar y fortalecer las competencias técnicas y de servicios orientadas al desempeño de las funciones administrativas y contables de oficina.

- El trabajo en la oficina (14 hrs.)
- La organización de la oficina (12 hrs.)
- Elaboración y control de documentos (16 hrs.)
- Procesos contables y administrativos (16 hrs.)
- Paquete de cómputo "opcional" (70 hrs.)

58 horas

**Calidad (curso)**

Identificar y poner en práctica en el trabajo, un compromiso con el cliente, para lograr una coordinación más eficaz con el equipo de colaboradores y aportar una labor de alto nivel, que transforme al miembro de la organización en un agente de cambio.

- Trabajo y calidad
- Mejora del trabajo como proceso
- La persona eje de la calidad
- El impacto de la calidad

25 horas

**Productividad (curso)**

Aplicar conceptos teórico-prácticos sobre productividad en un sistema de trabajo que les permita ser más productivos, centrandolo a la persona como objeto y sujeto, principio y fin del proceso productivo de su empresa.

- La productividad como consecuencia, no como finalidad
- Propuesta práctica para el incremento de la productividad
- Acciones de mejora

25 horas

## CONCLUSIÓN

La razón por la cual se realizó la presente tesis fue para aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera de Administración de Empresas y así analizar la problemática que tiene el Colegio Libertad en base a la capacitación del personal administrativo a fin de dar ideas y proponer programas de capacitación para aumentar su productividad y el logro de la eficiencia.

La capacitación es un tema que a mí en particular me llamó mucho la atención debido a que a pesar de que muchas empresas siguen publicando y diciendo que su personal es lo más importante, siguen invirtiendo muy poco en su desarrollo. Los países que más invierten en capacitación, son los más competitivos y en México que se invierte poco en capacitación, está en el lugar 48 de competitividad, según el World competitiveness report, 2004.

En mi opinión los administradores deben considerar a los empleados como el recurso más valioso de la empresa e invertir en ellos, y proporcionarles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Por lo tanto la capacitación debe tomarse como una inversión para la organización, y no como un gasto, pues los resultados que se obtienen de ella no sólo benefician al empleado, sino que contribuye al logro de los objetivos empresariales.

El capacitar es un tema ya conocido, pero el cual desgraciadamente tiene poca atención, hoy en día las empresas siguen invirtiendo más en tecnología, en cambiar software, que en capacitar a su personal, lo cual al final de cuentas les acarrea serios problemas, debido a que aunque la empresa cuente con la mejor tecnología, si el personal no esta capacitado para manejar dicha tecnología, no se dará ningún avance importante en la misma.

El fundamento que dan los administradores y gerentes es que la capacitación es un gasto y es un proceso que requiere mucho tiempo y lo que es cierto, es que la

capacitación es un gasto si se hace de una manera inadecuada, si no se realiza un verdadero diagnóstico de necesidades organizacionales, en cuyo caso se invertirá mucho dinero en cosas que no necesitamos. En ocasiones con el afán de poder decir que su empresa es una empresa que capacita al personal, les dan cursos, seminarios en temas que realmente no ocupan o va dirigido a la gente equivocada, razón por la cual es importante que se apliquen correctamente las fases de capacitación que se han descrito anteriormente, tales como: Establecer objetivos, detectar necesidades de capacitación, Diseño del plan y programa de capacitación, ejecución del programa, la evaluación y seguimiento, a fin de que la capacitación realmente favorezca al crecimiento del personal y de la organización.

Debemos enfocarnos a capacitación que genere resultados tangibles, e ir más allá. Por que si bien es cierto al tener gente capacitada el trabajo se realiza más rápidamente, las personas se encuentran motivadas, duran más tiempo en sus trabajos y los productos y servicios tienen calidad.

(Algo muy importante que se debe tomar en cuenta es que cuando se cuenta con personal talentoso este puede abandonar la organización de hay la responsabilidad del administrador de reconocer el potencial de los trabajadores y ofrecerles nuevas oportunidades.)

En mi caso la razón por la que me dio inquietud por investigar el tema de la capacitación fue primeramente por que en el lugar donde trabajo no se me capacitó en ningún momento y notaba que era un problema general en el personal administrativo, a diferencia del personal docente el cual es capacitado de manera constante, ya que al ser una institución educativa se centra la atención en los maestros. Sin embargo hay que pensar que en una organización todos son igual de importantes, ya que todos contribuyen en el logro de los objetivos.

En la investigación que hice para mi proyecto de Tesis, para detectar las necesidades de capacitación en el Colegio Libertad se hicieron entrevistas, encuestas y también se empleó la observación, lográndose con estas herramientas

un conocimiento mayor sobre la Institución, para que finalmente se pudiera analizar que efectivamente se tienen varios problemas en las áreas administrativas, debido a que nunca se les ha dado una capacitación, todo lo han aprendido a lo largo del trabajo, pero siguen hoy en día teniendo serios problemas principalmente como se observó, en el manejo de programas, en el trato a padres de familia, no conocen bien donde es donde laboran, no se identifican con la misión debido a que ni siquiera la conocen, razón por la cual propuse algunos programas para implementar, los que de acuerdo a los indicadores de productividad que también propuse se puede analizar que los supuestos que me planteé al inicio de la investigación, son ciertos ya que la capacitación logrará la eficiencia y el aumento en la productividad, se aprovechará más al recurso humano y se dará mejor servicio, claro que será más tangible si es que el Director General del Colegio Libertad toma la decisión de capacitar al personal administrativo.

Hay que tomar en cuenta que cuando se toma la decisión de capacitar debemos enfrentarnos a diferentes obstáculos, algunos ya mencionados anteriormente tales como: El hecho de no querer capacitar simplemente, poner pretextos como la falta de tiempo, la falta de recursos, no quieren invertir en eso o no creen que sea necesario capacitar, para lo cual creo que es importante que si queremos cambiar esa mentalidad en las diferentes organizaciones es importante crear conciencia a los administradores, gerentes y dueños de las empresas acerca de que el capital humano es muy importante haciéndoles ver los beneficios tangibles que se obtienen cuando contamos con personal capacitado, ya que en ocasiones si el dueño no ve el cambio en dinero o aumento de utilidades entonces no le interesa, por ello hay que mostrar con diferentes herramientas, como indicadores de productividad, y otras de que manera el personal al capacitarse aumentara el trabajo y también en gran medida las utilidades. Por otra parte creo que es también en mucho una responsabilidad de las Escuelas y Universidades el crear conciencia a los estudiantes de lo importante que es el intelecto más que otros recursos, a fin de que al terminar su carrera y se encuentren en una Organización puedan desarrollar en esta parte a su recurso humano.

Finalmente puedo decir que la capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa y el aumento de la productividad y de esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

Es un tema muy importante que debemos tomar en cuenta en cualquier tipo de organización, a fin de tener al personal más competitivo y eficiente, y lograr que nuestras empresas estén a la altura de las mejores o más.

## BIBLIOGRAFÍA

BAIN, David,  
**La solución a los problemas de la empresa,**  
Mc Graw Hill,  
México.

CHIAVENATO, Idalberto,  
**Administración de los recursos humanos,**  
Mc Graw Hill,  
Bogota, Colombia, 2000.

CHRUDEN, Herbert J.  
**Administración de personal,**  
Continental, S.A. de C.V.,  
México, 1999.

DESSLER, Gary,  
**Administración de personal,**  
Prentice Hall, Hispanoamericana,  
México 1996.

HARRINGTON,  
**Cómo incrementar la calidad-productividad en su empresa,**  
Mc Graw Hill,  
México, 1990.

MONDY, R. Wayne y Noe, Robert M.,  
**Administración de recursos humanos,**  
Prentice Hall,  
México, 1997.

PINTO VILLATORO, Roberto,  
**Proceso de capacitación,**  
Diana,  
México, 1992.

REYES, Ponce, Agustín,  
**Administración de empresas teórica y práctica, primera parte,**  
Limusa,  
México,

RODRÍGUEZ, E. Mauro,  
**Administración de la capacitación,**  
Mc Graw Hill,  
México, 1992.

SILICEO, Alfonso,  
**Capacitación y desarrollo de personal,**  
México.

WESTHER, William,  
**Administración de personal y recursos humanos,**  
Mc Graw Hill,  
México, 1995.