

UNIVERSIDAD DE SONORA

División de Ciencias Administrativas, Contables y Agropecuarias
CAMPUS SANTA ANA



SISTEMA DE CAPACITACION DENTRO DE LA EMPRESA

TESINA

Registro de tesis alterno 42

VALENTE VALLE TRUJILLO



SANTA ANA, SONORA.

DICIEMBRE DEL 2001.

Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



**"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"**



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

ESTA TESINA FUE REALIZADA BAJO LA DIRECCION DEL INSTRUCTOR DEL SEMINARIO DE TITULACION, FUE APROBADA Y ACEPTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA LA OBTENCION DEL TITULO DE:

CONTADOR PUBLICO



M.C. Luis Ernesto Gerlach Barrera

Instructor del Seminario de Titulación

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme vivir.

A todos los maestros de la universidad por su apoyo y comprensión.

A mis hermanas por su apoyo incondicional.

A la C.P. Lizet Solano, por su amistad, sus consejos y su apoyo.

A todos mis compañeros que estuvieron a lo largo de la carrera, siempre apoyándome y dándome una palabra de aliento.

A mi insistencia de que tenía que terminar una carrera universitaria.

A todos mis amigos por el apoyo que me brindaron.

A mi novia por comprenderme y apoyarme siempre.

A mi Padre.

A mi Madre por su amor, comprensión y
su lucha porque yo terminara mi carrera

INDICE

	Pagina
RESUMEN.....	.vii
INTRODUCCION.....	1
REVISION DE LITERATURA.....	3
Definición de capacitación.....	3
Objetivo general de la capacitación.....	3
Objetivo particular de la capacitación.....	3
Sistemas de capacitación.....	4
Capacitación externa.....	4
Clasificación de métodos y técnicas de capacitación.....	5
Tipos de capacitación.....	6
Métodos y técnicas de capacitación.....	7
Sistema nacional de capacitación.....	8
Métodos de capacitación.....	9
Diversos métodos de capacitación.....	10
Administración de capacitación.....	11
Capacitación para el cambio.....	11
Evaluación de la capacitación y desarrollo.....	12
Capacitación en el puesto.....	12
Los objetivos del aprendizaje.....	13
El adiestramiento y la capacitación.....	13
La capacitación directa.....	14
La capacitación indirecta.....	15

Enfoques y conceptos.....	15
Capacitación administrativa.....	16
Capacitación en laboratorio.....	16
MATERIAL Y METODOS	18
RESULTADOS Y DISCUSION.....	19
CONCLUSION.....	21
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	22

RESUMEN

Por los años de 1915 aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicada directamente al entrenamiento militar conocida como método de los cuatro pasos que son; mostrar, decir, hacer y comprobar. En México se promulgó la ley que rige la obligación de la capacitación, se originó en 1970 cuando fue incluida en la fracción XV del artículo 132 de las reformas a la Ley Federal del Trabajo.

La capacitación es un proceso educativo a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento sistemático por medio del cual el personal obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito en particular. Los sistemas de capacitación son utilizados por la empresa ya que son muy importantes, se utilizan dependiendo de la necesidad del puesto.

Los tipos de capacitación son tres; capacitación para el trabajo, capacitación en el trabajo y desarrollo. Los métodos y técnicas de capacitación se clasifican: según el grado de educación que se va impartir y los objetivos que se persiguen, según la actitud realizada por el sujeto, y la información de conocimientos.

La capacitación y el adiestramiento representan un reto para los ciudadanos, porque es una garantía y derecho de los trabajadores. Debe además considerarse que la capacitación no es solo una inversión, sino también un factor de desarrollo. Los diversos métodos de capacitación se dividen en: capacitación en el puesto, capacitación de vestíbulos, capacitación en el salón de clases y seminarios, capacitación basada en computadoras y capacitación universitaria. El proceso de capacitación y desarrollo se constituyen en un proceso de cambio. La capacitación para el cambio es una parte integral de la administración de personal. La capacitación en el puesto contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real.

La capacitación directa se divide en: clases, cursos breves, becas, conferencias, método de casos y cursos por correspondencia. La capacitación indirecta se divide en: mesas redondas, publicaciones y medios audiovisuales. Para algunas empresas es muy importante la capacitación, ya que estimula las habilidades, destrezas y conocimientos de los trabajadores y así dan un mejor rendimiento en las empresas. Para la empresa hablar de capacitación es hablar de productividad.

INTRODUCCION

La evolución del hombre tanto en su medio individual, grupal e institucional, tiene como causa fundamental a la educación. La capacitación tiene un significado más amplio, incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal, es proporcionar los conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. La capacitación se imparte a empleados ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

Debemos indicar que el fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo. Es claro que en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades surgió en los pueblos primitivos.

Por los años de 1915 aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicada directamente al entrenamiento militar conocido como método de los cuatro pasos que son; mostrar, decir, hacer y comprobar.

En México se promulgo la ley que rige la obligación de capacitación se origino en 1970, cuando fue incluida en la fracción XV del articulo 132 de las reformas de la Ley Federal del Trabajo. A fin de supervisar el cumplimiento de esta obligación patronal se creo en el mismo año el departamento de vigilancia de la capacitación de los trabajadores dependiendo de la dirección general de trabajo de la S.T.P.S.

El tema de la capacitación cobro mayor interés, dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínima, es decir, él numero de profesionistas, bachilleres y personal capacitado y especializado en áreas especificas es definitivamente desconsolador. En México existe una demanda excesiva de personal calificado que las universidades y diferentes institutos de enseñanza no esta en posibilidad de ofrecer por lo cual es necesario que tanto las empresas publicas como privadas establezcan programas de

capacitación, y escojan los mejores sistemas para capacitar al personal dentro de la empresa.

El objetivo del presente trabajo es hacer una comparación de los sistemas de capacitación y saber cual de ellos es el mejor y dárselos a conocer a las empresas y que los utilicen.

REVISION DE LITERATURA

Capacitación.

Rodríguez (1999) hace mención de los siguientes autores en relación con la definición de capacitación:

Para Byars y Rue, es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización. Según Reyes, consiste en dar al empleado elegido, la preparación técnica que requiera para llenar su puesto con toda eficiencia. Sikila, la define como el proceso educativo a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento sistemático por medio del cual el personal obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular. Para Guzmán, es el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado, a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus tareas.

Objetivo general de la capacitación. Lograr la adaptación del personal para el ejercicio, de determinada función o ejecución de una tarea específica, en determinada organización.

Objetivo particular de la capacitación. De acuerdo a Rodríguez (1999) la capacitación tiene como objetivo particular lo siguiente:

- Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador.
- Proporcionar al trabajador una preparación.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleado.
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias.

Sistemas de capacitación.

Para Siliceo (1996) la capacitación es función de línea es decir, el principal responsable de la capacitación del personal es el jefe directo. la capacitación debe entenderse en dos aspectos fundamentales, a saber. La capacitación en aulas. Es la que se imparte en un centro establecido a propósito, y con un cuerpo de instructores especializado; conocida también como capacitación residencial, colectiva o grupal. La capacitación en el trabajo. Entendida como aquella actividad que directamente relacionada con el trabajo cotidiano, puede ser concebida en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente. En este caso, la ayuda de los instructores del centro de capacitación es clave, pero es más importante aún el compromiso que el jefe debe tener al respecto; en síntesis, todo jefe debe ser líder en materia de capacitación y desarrollo. Aquí hacemos nuevamente mención del papel trascendente que desempeña todo jefe o líder como corresponsal del entrenamiento de su personal. De las dos formas anteriormente señaladas, la primera, es decir, la capacitación en aulas, ha cobrado hasta el momento mas énfasis y práctica.

Capacitación externa. Debido a las limitaciones que una empresa puede tener (pensamos que esta no es autosuficiente) y que requerirá la ayuda de otras instituciones educativas para responder a sus necesidades. Algunas empresas por tanto, mandan a sus empleados tomar cursos fuera.

Entrenamiento o capacitación individual.

El entrenamiento individual intenta proporcionar a una persona, es decir, en forma individual, los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarias para que desempeñen mejor su puesto.

Clasificación de métodos y técnicas de capacitación. Existe diversos criterios para clasificar métodos y técnicas de capacitación. Creemos que los mas objetivos son los siguientes:

1. Según el grado de educación que se va impartir y los objetivos que se persiguen. La presentación que presentamos admite cambios, es decir, es flexible: Adiestramiento, capacitación, formación y desarrollo.

2. Según la actividad realizada por el sujeto: Labor individual y auto educación, interacción y participación de grupos.

3. Información de conocimientos: para nuestros fines, sin duda, son recomendables los métodos de enseñanza participativa y aquellos que son auxiliados por las técnicas audiovisuales.

a. Conferencia-clase formal: El instructor desempeña toda la parte activa, pues se trata de una exposición unilateral. Tiene serias limitaciones al no hacer participar al grupo, de todas formas constituye un método eficaz de instrucción, ya que se orienta especialmente al presentar información y tiene la ventaja de que, en poco tiempo, se presenta gran cantidad de material informativo al no haber interrupciones de ninguna especie. También se le conoce como clase formal.

b. Conferencias con participación: En este caso nos referimos a una variedad de la conferencia. Este método también consiste en una exposición unilateral, pero dejando la puerta abierta al grupo para que intervenga con preguntas, dudas y discusiones.

c. Método de aprender haciendo: Este método puede clasificarse como él mas objetivo para un aprendizaje rápido y directo es conocido como método de demostración y es ampliamente aplicado en la instrucción técnica dentro de la industria, como antecedentes

mencionamos los cuatro métodos que son; hacer, medir, mostrar y comprobar (Siliceo, 1982).

Tipos de capacitación. Para Rodríguez (1999) la capacitación se divide en tres tipos:

1. Capacitación para el trabajo. Esta dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función:
 - a. Capacitación de preingreso. Se realiza con fines de selección, concentrándose en proporcionar al nuevo personal, los conocimientos necesarios para desarrollar sus habilidades en el puesto.
 - b. Inducción. Consiste en un conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización los planes, objetivos y las políticas de la organización.
 - c. Capacitación promocional. Conjunto de acción de capacitación que dan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel.
2. Capacitación en el trabajo. La conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal en las tareas que realizan.
 - a. Adiestramiento. Consiste en una acción destinada al desarrollo de las habilidades y destrezas de trabajar con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.
 - b. Capacitación específica y humana. Consiste en un proceso educativo, aplicado de manera sistemática, a través del cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.
3. Desarrollo. Este comprende la formación integral del individuo y específicamente las que puedan llevar a cabo la organización para contribuir a esta formación.
 - a. Educación formal para los adultos. Son acciones llevadas a cabo por la organización, para apoyar al personal en el desarrollo de la educación escolarizada.

b. Integración de la personalidad. La conforman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actividades del personal.

c. Actividades recreativas y culturales. Se refiere a las acciones que se dan a los trabajadores, en cuanto al esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y su familia.

Métodos y técnicas de capacitación. Los métodos y técnicas son los procedimientos de que se vale el capacitador para obtener información sistematizada sobre situaciones específicas, la cual le sirve de base para la determinación de necesidades. Los criterios para seleccionar algún método difieren según el nivel de exactitud o prontitud con que se requiera obtener información, el tiempo disponible, el personal con que se cuenta, el costo y las condiciones de aplicabilidad en las circunstancias existentes en la empresa. A continuación se señalan tres métodos de selección:

a. Método participativo; este método involucra directamente a los jefes y subordinados en él diagnóstico de las necesidades, mientras que el responsable de la capacitación funge como coordinador o facilitador del proceso. También se le conoce como sistema cadena para la determinación de necesidades de capacitación, y consiste en trabajar con el jefe de un departamento y su inmediato nivel de colaboradores para diagnosticar sus necesidades.

b. Método prescriptivo; este implica un proceso bastante centralizado en los analistas del departamento de capacitación en la elaboración del diagnóstico de necesidades. Para ellos se utilizan también instrumentos como cuestionarios y entrevistas que son aplicadas directamente a personas capaces de emitir sus apreciaciones sobre algunos problemas que presenta la empresa. La revisión de descripción de puesto, el análisis de estadística de la empresa y la observación directa del puesto de trabajo, proporcionan al capacitador también indicadores para evaluar la situación actual de la empresa, para tener la

posibilidad de detectar necesidades de tipo organizacional, separar las necesidades en cuanto al bajo desempeño de los trabajadores y determinar los programas de correspondientes que se dirijan a reducir o eliminar los problemas o necesidades detectadas.

c. Método combinado; la determinación de necesidades de capacitación es un proceso que en la practica debe combinar métodos de análisis, tanto perspectivas como participativos. Dependiendo del enfoque de la investigación y del ámbito, área y nivel del estudio. Serán los métodos, técnicas y los instrumentos a emplear (Pinto, 1992).

Sistema nacional de capacitación.

La capacitación y el adiestramiento representan un reto para los ciudadanos, por que aún cuando sean una garantía y derechos de los trabajadores y un beneficio y obligación para los empresarios, dependen de la participación de todos y cada uno de los individuos involucrados en el proceso de capacitación.

Debe considerarse que la capacitación no es solo una inversión sino también un factor de desarrollo, un mecanismo de transformación social y un instrumento de progreso técnico. Estimado como un proceso permanente de aprendizaje, es también la base para la superación personal, así como del mejoramiento de los grupos de trabajo de las organizaciones y de la sociedad. Las características de este sistema son las siguientes:

- Sui generis, porque es único y de carácter original. Es abierto, porque busca captar y recibir las influencias del medio. Participativo, ya que brinda a los distintos sectores la oportunidad amplia de definir el contenido de sus programas de información profesional. Flexible, debido a que admite diversas modalidades de capacitación y adiestramiento, conforme a las necesidades de cada empresa o centro de trabajo.

El sistema nacional de capacitación y adiestramiento, esta compuesto por el sector obrero, el sector empresarial y el sector público, participantes involucrados en la productividad.

Los propósitos y metas son resolver los desequilibrios entre la estructura de la oferta y demanda de la mano de obra calificada y disminuir las diferencias de productividad entre ramas de actividades, estratos empresariales y regiones del país, en consecuencia las disparidades de ingresos laboral entre los mismos (Rodríguez y Ramírez, 1991).

Métodos de capacitación.

Bittel y Newstrom (1993) describen los métodos de capacitación como:

Concepto. Los capacitadores efectivos utilizan diversos métodos de capacitación y ayudas que facilitan el aprendizaje del empleado. Los métodos de capacitación que deben utilizar los instructores es estar consciente de las muchas opciones disponibles, reconocer su lado fuerte y debilidad y utilizar la más apropiada. Los métodos de capacitación pueden dividirse entre los que se imparten en el trabajo (como el entrenamiento y rotación de trabajo), y los que se imparten fuera de el (conferencias en salón de clases). Otro método como la capacitación de vestíbulo o capacitación de aprendizaje, combinan elementos de ambos.

a. Capacitación de vestíbulos. Cuando se capacita a un trabajador en el tipo de trabajo que debe realizar, pero lo hace separado del sitio real del trabajo y sin las presiones, la capacitación se denomina de vestíbulo.

b. Capacitación de los aprendices. Se trata de una practica larga, concienzuda y costosa que combina la instrucción de una clase con la práctica de las habilidades bajo la guía de un instructor con experiencia, puede llevarse de doce meses a cuatro años.

Diversos métodos de capacitación. Bounds y Woods (1999) hacen mención de los diversos métodos de capacitación:

a. Capacitación en el puesto. Requiere que un empleado experimentado ayude a un aprendiz a adquirir nuevas habilidades mientras los dos realizan procesos de trabajo reales. Es evidente que este tipo de capacitación es el mejor para la adquisición de habilidades relacionadas con el puesto. Con frecuencia es la forma en que los nuevos empleados aprenden las habilidades que necesitan para hacer su trabajo como es debido.

b. Capacitación de vestíbulo. Comprende la enseñanza de habilidades relacionadas con el trabajo en un área especial que cuenta con el mismo equipo que el utilizado en el puesto, pero no es el lugar real de trabajo. Este tipo de capacitación ofrece a los empleados experiencias para hacer el trabajo, pero no reduce el ritmo de labores de los demás, si el aprendiz comete un error o tiene que contestar preguntas. Esta capacitación es apropiada cuando se instalan equipos nuevos.

c. Capacitación en el salón de clases y seminarios. Este tipo de capacitación incluyen conferencias, exposiciones y otras actividades que se desarrollan en un salón de reuniones o en un sitio fuera de instalaciones. La capacitación en el salón de clases es la más apropiada para mejorar habilidades que requieren pensar y recibir información, como la creatividad o habilidades interpersonales y organizacionales, como el trabajo en equipo y la interpretación de estados financieros.

d. Capacitación basadas en computadoras. Muchas organizaciones usan computadoras para impartir la capacitación. La capacitación basadas en computadoras requiere el uso de programas y una computadora personal que lleve al participante a través de diversos ejercicios, simulaciones y secuencias de aprendizaje programados y luego aplica un examen para evaluar lo aprendido. La ventaja de la capacitación basadas en computadoras

es que representa una inversión única para la organización y esta disponible cuando se necesita.

e. Capacitación técnica universitaria. Las universidades y escuelas de educación superior responden bien a las necesidades de las organizaciones de la localidad. Ofrecen muchos cursos relacionados con habilidades técnicas y administrativas aplicables en diversas industrias.

Administración de capacitación.

Administrar la capacitación es la base para que el desarrollo tenga continuidad. El entrenamiento suele ser discontinuo y las empresas no siempre mantienen criterios de intensidad uniformes en el tiempo. Esto se debe a distintos factores pero uno de ellos es la falta de una administración adecuada, que permita ver que es lo que ha estado ocurriendo, base informativa necesaria para conciencia de la realidad y decisiones futuras (Maristany, 2000).

Capacitación para el cambio.

Para Cowling y James (1997), la capacitación es una parte integral de la administración de personal. Esta ofrece un proceso mediante el cual las empresas mejoran los niveles de conocimientos y capacidades de sus empleados hasta el punto que alcancen una alta productividad, calidad de producción y costos más bajos. Esto les ayuda a lograr una ventaja competitiva y presentar un servicio excelente.

Evaluación de la capacitación y desarrollo. El proceso de capacitación y desarrollo se constituye en un proceso de cambio. Los empleados mediocres se transforman en trabajadores capaces y probablemente los trabajadores actuales se desarrollan para cumplir nuevas responsabilidades a fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los capacitadores se interesan especialmente en los resultados que se refiere a:

- a. Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso en general.
- b. Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- c. Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
- d. Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o de ausentismo (Werther y Davis, 1999).

Capacitación en el puesto.

Para Dessler (1996), la capacitación en el puesto contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. Casi todos los empleados desde el encargado del correo hasta el encargado 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 se encargan de la capacitación real.

Existen varios tipos de capacitación en el puesto probablemente la más conocida es el método de instrucción o sustituto, en el 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 máquina observando al supervisor, sin embargo, esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia. La capacitación en el puesto tiene varias ventajas: Es relativamente económico; los trabajadores están en

capacitación al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo, como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado.

Los objetivos de aprendizaje. La capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje que, como todo proceso de enseñanza-aprendizaje, se diseña y desarrolla para lograr determinados objetivos, sean estos formulados explícitamente en los diferentes eventos de capacitación. Ahora bien, el grado en que se alcanzan los objetivos están directamente relacionados en la forma en que son elaborados. Aun cuando no se discute la importancia de los objetivos para cualquier proceso de enseñanza-aprendizaje, no es frecuente encontrar, por una razón y otra, objetivos que facilitan dicho proceso. Una práctica muy usual, tanto en el medio laboral como en el escolar, es la de formular objetivos de tipo general que, la mayoría de las veces, resultan muy amplios y ambiguos, por lo que rara vez se da un acuerdo unánime respecto de su significado (Castro y Paredes, 1990).

El adiestramiento y la capacitación.

Mendoza (1990) define el adiestramiento y la capacitación como el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollar las habilidades y adecuarle actitudes para que alcance los objetivos de su puesto de trabajo y como el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que puedan alcanzar los objetivos de un puesto diferente al sujeto, respectivamente.

Sin embargo, se observan algunas diferencias entre las definiciones citadas respecto a la capacitación, dado que en las dos últimas no se mencionan los puestos de ascenso, sino tareas y puestos que de momento no desarrolla el trabajador. En estos casos la capacitación opera para ocupar un puesto de nuevo ingreso para una transferencia, para realizar algunas tareas nuevas, seguido de un cambio en el contenido del puesto de trabajo.

La capacitación directa: sus métodos.

- a. Clases. Se caracterizan estas, por una enseñanza sistemática, dado por técnicos en la enseñanza, o sea, maestros propiamente dichos.
- b. Cursos breves. Son los que se hacen en torno a un tema específico dentro de una materia más amplia.
- c. Becas. Se comprende fácilmente que cuando una empresa quiere dar capacitación directa, emplee más bien el método de enviar a sus empleados o funcionarios a centros de enseñanza superior especializados en esos aspectos.
- d. Conferencias. Consiste esta en una exposición de una a dos horas como máximo, muchas veces seguido de preguntas y respuestas sobre un tema que pueda ser tratado en ese tiempo.
- e. Método de casos. Este método consiste en tomar como base de la enseñanza un caso concreto, no inventado, sino sacado de la realidad de la propia empresa o de otras.
- f. Cursos por correspondencia. Este viejo sistema ha sido empleado a veces, o bien para que la empresa imparta capacitación a su personal distribuido en varias poblaciones o bien para que contraten los servicios de instituciones dedicado a dar ese tipo de cursos (Reyes, 1986).

Capacitación indirecta: sus medios.

- a. Mesa redonda. Aunque de suyo pueda tener un gran número de aplicaciones razón por la cual la colocamos en esta sección de capacitación indirecta, son quizás el mejor medio para el estudio de problemas prácticos, sobre todo de tipo administrativo.
- b. Publicaciones. Las que de modo específico se editan para enseñar una materia determinada.

c. Medios audiovisuales. La utilización de películas, filminas, carteles, etcétera, por lo práctico de las figuras, pueden ser, a veces medios de gran valor para inculcar ciertas nociones de las que, de otra manera, sería difícil de convencer, el personal (Reyes, 1994).

Enfoques y conceptos. Dentro del campo de acción que establece el plan nacional de capacitación se disponen dos enfoques principales, distinguiendo la capacitación para el trabajo de la capacitación en el trabajo.

a. Capacitación para el trabajo. Es de carácter escolarizado y se refiere a la enseñanza-aprendizaje de los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que requieren los individuos para incorporarse al sistema productivo en una ocupación específica.

b. Capacitación en el trabajo. Se imparte en los centros de trabajo y persigue el propósito concreto de desarrollar los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de los trabajadores, para incrementar su desempeño en un puesto o en un área de trabajo específico (Pinto, 1990).

El mismo autor hace mención de los tres procesos que se conjugan para integrar un proceso más amplio: El entrenamiento, el cual se refiere al desarrollo continuo de los distintos tipos de aprendizaje adquirido, para su perfeccionamiento y consolidación. Estos son:

a. La capacitación en el ámbito del trabajo se orienta hacia la transmisión de conocimientos que requiere un trabajador para desempeñar eficientemente un puesto de trabajo provocando cambios en la esfera cognoscitiva del sujeto.

b. El adiestramiento se ocupa del desarrollo de habilidades y destreza necesarias, afectando primordialmente la esfera psicomotriz de las personas.

c. La motivación es otro concepto asociado al entrenamiento, ya que se relaciona con el querer hacer, ocupándose de los intereses y aspiraciones presentes en las esferas afectivas de los individuos.

Capacitación administrativa.

Los programas de capacitación administrativa formalizada son un subgrupo del proceso de capacitación del personal. Idealmente se debería diseñar, dirigir y evaluar en base a los objetivos de las organizaciones. También deberían tener el apoyo total de la alta administración, diseñarse alrededor de las necesidades de la organización y de las necesidades individuales de cada administrador, y evaluarse periódicamente.

La capacitación administrativa puede tener muchas formas. Las técnicas para esta capacitación incluye instrucción y asesoramiento, asignaciones para el reemplazo, rotación de puesto, programas de superación individual, evaluación de rendimientos, programas de entrenamientos en la casa, tanto como cursos de entrenamiento y programas por universidades y otras organizaciones profesionales.

La instrucción y asesoramiento probablemente son las técnicas más ampliamente usadas en el desarrollo administrativo. Bajo este sistema a un instructor, generalmente un administrador de más alto nivel, se le asigna la responsabilidad de ver que un entrenador administrativo aprenda las destrezas necesarias para resultar un administrador eficiente (Rue y Byars, 1995).

Capacitación en laboratorio.

La capacitación en laboratorio constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea en primer lugar para desarrollar las habilidades interpersonales. Se puede utilizar también para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Los participantes se postulan como

objetivo, el mejoramiento de sus habilidades de relaciones humanas mediante la mejor comprensión de sí mismo y de las otras personas. Esta técnica se propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Por lo general se utiliza a un profesional de la psicología como moderador de estas sesiones (Werther y Davis, 1999).

MATERIAL Y METODOS

Esta investigación se realizó con bibliografías especializadas, tomadas principalmente de las bibliotecas del campus Santa Ana y campus Hermosillo de la Universidad de Sonora.

También se visitaron empresas como; una maquiladora, dos restaurantes, una frutería y un abarrotes, de la región de Magdalena de Kino, Sonora, donde se le hicieron preguntas acerca de la capacitación de los empleados, los beneficios que ellos obtienen al capacitar al empleado y sobre el sistema de capacitación que ellos utilizan, estas preguntas se hicieron por medio de entrevistas a personal capacitado que labora dentro de las empresas. La información que nos proporcionaron las empresas fue de gran importancia para la realización de este trabajo.

Se elaboró un trabajo muy concreto con datos confiables, iniciando con un anteproyecto de tesina, el cual se utilizó como guía para llevar una secuencia de la investigación.

El desarrollo de la investigación se llevó a cabo en los meses de octubre, noviembre y diciembre del año 2001. También recibiendo clases y asesorías del maestro encargado del curso.

RESULTADOS Y DISCUSION

Resultados.

Se realizaron entrevistas a cinco empresas diferentes para saber si utilizan un sistema de capacitación y si obtienen beneficios al capacitar a los empleados, por lo cual se aplicaron las siguientes preguntas:

¿Que opina usted de la capacitación en las empresas?

La persona de la maquiladora nos dijo que era muy importante la capacitación, ya que hablar de capacitación es hablar de productividad y al mismo tiempo se motiva al empleado.

Las dos personas de los restaurantes concordaron en la respuesta, ya que dicen que es importante la capacitación al empleado, porque si el empleado sabe como atender a un cliente, el cliente queda satisfecho y regresa al restaurante.

Las otras dos personas nos dicen que ellos no capacitan al empleado, pero dicen que si es bueno capacitarlos.

¿Qué sistema de capacitación utiliza la empresa?

La persona de la maquiladora dice que ahí se utiliza la capacitación en el puesto y que es una de las mejores, ya que se esta supervisando al empleado y al mismo tiempo esta desempeñando su trabajo.

Las personas de los restaurantes nos dicen que ellos les dan platicas de cómo se debe tratar al cliente para que quede satisfecho, y después aprenden al mismo tiempo que están desempeñando su trabajo.

Los otros dos comercios no dieron respuestas en este punto.

¿Cree que es bueno proporcionar al empleado capacitación?

La persona de la maquiladora nos dijo que es bueno proporcionar capacitación al empleado, ya que así se mantiene motivado y desarrolla mejor su trabajo.

Las personas de los restaurantes nos dicen que si es bueno, porque así el empleado sabrá como tratar a los clientes.

Los otros dos comercios creen que si es bueno capacitar al empleado, por que así el empleado se desenvolverá mejor en el trabajo.

¿Es bueno para la empresa darle capacitación al empleado?

La persona de la maquiladora nos dice que es bueno capacitar al empleado porque así desempeñan mejor su trabajo y tiene una mayor productividad la empresa.

Las personas de los restaurantes nos dicen que es bueno capacitar al empleado, porque así el cliente queda satisfecho, y regresa de nuevo al restaurante, y es un buen beneficio para la empresa que el cliente regrese.

Los otros dos comercios no obtuvieron respuestas en este punto, puesto que ellos no capacitan al empleado.

La información que nos proporcionaron las empresas nos dice que la capacitación es muy importante tanto para el empleado, como para la empresa, ya que al momento de capacitar al empleado le da mucho mejor rendimiento y productividad para la empresa, y al empleado se le motiva para desarrollar mejor su trabajo.

CONCLUSIONES

1. La capacitación es muy importante para las grandes, medianas y pequeñas empresas para lograr sus objetivos de productividad, y a su vez para el empleado, ya que es una forma de motivarlo y hacerlo sentir bien dentro de la empresa.
2. Al invertir en algún sistema de capacitación se dice que es una inversión a corto plazo, ya que se recupera rápidamente en la productividad, y en el desarrollo del empleado dentro de la empresa.
3. Los sistemas de capacitación son utilizados por algunas empresas, uno de los más utilizados es la capacitación en el puesto ya que al momento de estarlo capacitando también esta trabajando y que mejor capacitarlo en el puesto de trabajo que va a desempeñar.
4. La capacitación es muy importante en la actualidad, ya que ha existido desde la antigüedad, y hay leyes que rigen la capacitación para el empleado dentro de nuestro país. La capacitación es un modo de motivación para el empleado y sirve para conocer las habilidades, conocimientos y destreza de los trabajadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Bittel, L. y J. Newstrom. 1993. Lo Que Todo Supervisor Debe Saber. Ed. McGraw-Hill / interamericana de México S.A. Pp. 233, 234.
- Bouns, G. y J. Woods. 1999. Supervisión. Ed. Internacional Thomson Editores de México. Pp. 336, 337.
- Castro, B. y O. Paredes. 1990. Capacitación Diseño Tecnológico de Curso. Ed. Noriega Editores. Pp. 35-37.
- Cowling, A. y P. James. 1997. La Escencia de la Administración de Personal y las Relaciones Industriales. Ed. Prentice Hall/Hipanoamericana. México. Pp. 49,50.
- Dessler, G. 1996. Administración de Personal Ed. Edimsa, S.A. México. Pp. 244.
- French, W. 1999. Administración de Personal Desarrollo de Recursos Humanos.Ed. Limusa. México. Pp. 373.
- Maristany, J. 2000. Administración de Recursos Humanos. Ed. Pearson Educación, S.A. México. Pp. 307, 308.
- Mendoza, A. 1990. Manual para Determinar Necesidades de Capacitación. Ed. Trillas. México. Pp. 24,25.
- Pinto, R. 1990. Proceso de Capacitación. Ed. Diana. México. Pp. 25,26.
- Pinto, R. 1992. Proceso de Capacitación. Ed. Diana. México. Pp.77-80.
- Reyes, A. 1986. Administración de Personal Relaciones Humanas. Ed. Limusa. México. Pp. 108-111.
- Reyes, A. 1994. Administración de Personal Relaciones Humanas. Ed. Limusa. México. Pp 115-117.

- Rodríguez, M. y P. Ramírez. 1991. Administración de la Capacitación. Ed. Mcgraw-Hill / interamericana. México. Pp. 31-33.
- Rodríguez, J. 1999 Administración Moderna de Personal Fundamentos. Ed. Edición Contable Administrativa y Fiscal S.A. México. Pp. 103-105
- Rue, L. y L. Byars. 1995. Administración Teorías y Aplicaciones. Ed. Alfaomega. México. Pp. 48,49.
- Sherman, A. y G. Bohlander. 1999. Administración de Recursos Humanos. Ed. Internacional Thomson. México. Pp. 159,160.
- Siliceo, A. 1992. Capacitación y Desarrollo de Personal. Ed. Limusa. México. Pp. 72-82.
- Siliceo, A. 1996. Capacitación y Desarrollo de Personal. Ed. Limusa. México. Pp. 38,39.
- Werther, W. y H. Davis. 1995. Administración de personal y Recursos Humanos. Ed. Litoarte S.A. México. Pp. 222.
- Werther, W. y K. Davis. 1999. Administración de Personal y Recursos Humanos. Ed. Diagraficos Unión S.A. México. Pp. 224.