



SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

PROGRAMA ESTRATEGICO DE TITULACION PARA LOS
EGRESADOS DE LA LICENCIATURA ESCOLARIZADA
PLAN 1979.

UNIDAD AJUSCO

OPCION: RECUPERACION DE LA EXPERIENCIA
PROFESIONAL.

“LA PLANEACION COMO PARTE FUNDAMENTAL
PARA LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS
DEL GRUPO INDUSTRIAL BIMBO”

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION EDUCATIVA

P R E S E N T A :

CESAR ZANABRIA ROSETE

DIRECTOR DE TESINA: PROFESOR ENRIQUE VARAS GOMEZ

MEXICO, D. F.



ENERO DE 1999.



Universidad Pedagógica Nacional

“Educar para Transformar”

A mis Padres

Gracias por la paciencia y apoyo que me brindaron, por esas noches de desvelos que por mí causa han tenido, por su amor y dedicación.

Este es un pequeño tributo a su cariño que he tenido y tendré siempre...

A mi Esposa

Martha, detrás de este trabajo exististe siempre tú. Más que un homenaje, este libro representa el amor que sentimos mutuamente.

A mis Hermanos

Javier, Alejandro y Alberto que siempre han estado en mi corazón, y que forman parte importante de mi vida.

Les dedico este escrito con todo cariño y afecto.

César

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: SOCIEDAD, EDUCACIÓN Y ADMINISTRACIÓN.

1.1 La sociedad.....	5
1.2 La Educación.....	6
1.3 Teoría de la Administración.....	10
1.4 La Administración Pública.....	12
1.5 La Administración Educativa.....	14

CAPÍTULO II: EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

2.1. La teoría General de Sistemas.....	18
2.2 El Proceso Administrativo.....	20
2.2.1. Planeación.....	23
2.2.2. Organización.....	27
2.2.3. Integración.....	28
2.2.4. Dirección.....	28
2.2.5. Control.....	28

2.3 La Administración del Personal.....	28
2.4. Antecedentes de la Capacitación.....	30
2.5. La Capacitación.....	31
2.6. El Adiestramiento.....	32
2.7. Características de la Capacitación.....	33
2.8. Modalidades de la Capacitación.....	34
2.9. Bases Legales de la Capacitación.....	40

**CAPÍTULO III: MODELO FUNCIONAL PARA LA CAPACITACIÓN Y
ADIESTRAMIENTO EN EL GRUPO INDUSTRIAL BIMBO.**

3.1. Creación y conformación.....	43
3.2. Objetivos y filosofía.....	44
3.3. Estructura orgánica.....	45
3.4. Programas de capacitación y adiestramiento en el grupo Industrial Bimbo.....	46
3.5. Consideraciones sobre la necesidad de una mejor calidad en la capacitación.....	51
3.6. Propuestas de solución.....	53
CONCLUSIONES.....	57
BIBLIOGRAFÍA.....	59

INTRODUCCIÓN

Actualmente en el medio laboral mucho se ha hablado de la capacitación y el adiestramiento. Existe una situación difícil de afrontar a nivel nacional; acelerados avances y cambios constantes demandan calidad en los Recursos Humanos.

Es un hecho que la capacitación y el adiestramiento, con la participación de cada uno de los elementos durante el proceso, enriquece sus conocimientos y habilidades lo que ayudará al mejoramiento de su desempeño laboral.

El hombre en su diario existir busca una superación personal y ésta puede lograrla en gran medida, a través de su actividad laboral; pero esto no es fácil de conseguir si no existe una preparación constante que vaya simultáneamente con los avances que se están dando. La capacitación y el adiestramiento se presentan como una oportunidad que favorece no solo el desarrollo personal sino también organizacional.

Por lo tanto, es de suma importancia para el Grupo Industrial Bimbo, lograr una mayor productividad; mediante la superación personal de cada uno de sus miembros, con lo cual generará un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes y consumidores, con eficacia y oportunidad.

La capacitación constituye un medio para lograrlo, proporcionando a los trabajadores los conocimientos y habilidades necesarias para conseguir los objetivos de la organización, mediante la creación de cursos que vayan de acuerdo a las necesidades detectadas.

El presente trabajo, tiene como objetivo exponer una organización lógica, la cual conduce al lector a través de definiciones, lo que es la administración y la planeación como elemento del proceso administrativo; se describen los aspectos específicos que hacen de la planeación una herramienta de gran utilidad.

El primer capítulo, inicia con una breve reseña acerca de la sociedad y la educación. Se revisa brevemente el pensamiento administrativo, un panorama general de la administración pública y finalmente la importancia del administrador educativo en la sociedad.

El segundo capítulo hace referencia de la importancia de la Teoría General de Sistemas, como marco teórico sistemático; se menciona también el proceso administrativo como base fundamental de cualquier actividad que realiza el ser humano, se hace un énfasis de lo que es la planeación, su función dentro del proceso, objetivos generales y cómo puede emplearse describiendo los aspectos específicos que hacen de la planeación una herramienta de gran utilidad. Se revisa también a la administración de personal, como pilar fundamental de la capacitación y el adiestramiento; se trata lo relativo a conceptos de capacitación, modalidades y bases legales.

El tercer capítulo expone la creación, historia y conformación de la empresa en estudio, describe también la detección de necesidades de capacitación y varias propuestas, con el fin de mejorar el proceso de la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en el Grupo Industrial Bimbo.

Capítulo I

Sociedad, Educación y Administración

1.1 LA SOCIEDAD.

La sociedad puede ser definida como el conjunto de seres humanos que conviven y se relaciona dentro de un ámbito cultural, del grado que sea.¹

Desde la formación de los primeros núcleos de la sociedad primitiva, el hombre ha comprendido la necesidad de someterse a una autoridad que coordinara los esfuerzos colectivos para su defensa y promover su progreso.

Ante la necesidad de garantizar una convivencia social, estable, el hombre ha creado toda una gama, de recomendaciones, consejos, reglas, normas y leyes en las que se indican derechos y deberes, algunas son sencillas y elementales y otras son mas complicadas, pero todas pretenden lograr la tranquilidad y felicidad del ser humano. Sin embargo, todo el proceso de participación social no es tan sencillo como parece a simple vista. Para convivir armónicamente con los demás, para identificarnos y asimilarnos, es necesario comprender que todos los seres humanos tenemos nuestra propia manera de actuar, de pensar y de ser; es decir, tenemos nuestra propia individualidad, por ello, para convivir adecuadamente es necesario hacer uso de toda nuestra fuerza de voluntad, aportar sencillez, veracidad, paciencia, tolerancia etc.²

Estas características facilitarán y proporcionarán una convivencia positiva y fructífera, la cual permitirá el fortalecimiento de la sociedad y su avance no sólo científico, tecnológico y cultural, sino moral y con una conciencia de grupo sólidamente afianzada, para que a través de ella el hombre encuentre los medios adecuados para vivir y convivir satisfactoriamente, que le produzca paz, fraternidad, realización y progreso en todos los ámbitos de su vida.

El hombre, por naturaleza, es un ser social, sabe que su inteligencia, sentimientos, actitudes, hábitos y conductas adquirieren dimensión en tanto se aplican a la vida colectiva.

1 DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO 6V. 5V. 1720 p.

2 Ibid, p. 1720.

Por esta razón, se ha preocupado porque en la sociedad exista una convivencia armónica y estable, de la cual depende, en mucho, su propia permanencia, avance y proyección, es decir, su desarrollo social.

Todo ser humano vive y se desarrolla dentro de una sociedad, pero para que la convivencia social sea armónica necesita trabajar y practicar normas que promuevan el bienestar material y espiritual de todos.

La vida y el progreso de la sociedad humana vienen determinados por la producción de bienes materiales que crece, se desarrolla y perfecciona sin cesar. Para poder subsistir, los hombres tienen que producir constantemente bienes materiales y, además, en cantidades cada vez mayores. El desarrollo de la producción en una Sociedad objetiva, independiente de la voluntad del hombre; en una ley de la vida social, condicionada, fundamentalmente, por las necesidades, siempre crecientes, de los hombres y por el aumento continuo de la población del mundo.³

Después de destacarse del reino animal, el hombre no cesa de evolucionar en los aspectos cuantitativos y cualitativo, y esta evolución requiere cada vez más bienes materiales.

Para la producción de bienes materiales en toda sociedad son necesarios los objetos del trabajo es decir, el material sobre la cual actúa el hombre, y los medios de trabajo, especialmente los instrumentos de perfeccionamiento humano.

1.2 LA EDUCACIÓN.

A la educación la podemos definir como un proceso de Socialización del hombre hacia el mundo exterior "La educación es la acción ejercida por las generaciones adultas sobre las que no están aun maduras para la vida social. Tienen por objeto suscitar y desarrollar determinado número de estados físicos; intelectuales y morales que reclaman de él, por un lado la sociedad política en conjunto, y por otro medio especial al que está particularmente destinado".⁴

3. ENCICLOPEDIA de las Ciencias. Ciencia humana 10 V.

4. UVALLE Berrones, Ricardo. "Perfil y Orientación del Licenciado en Administración Educativa" Revista del IAPEM No. 10 Pág. 40

La educación como proceso de gran alcance, no sólo contiene elementos formativos de aprendizaje de destreza y de asimilación del sistema cultural.

Se encuentra insertada en una red de intereses y poderes que alientan el progreso y el cambio positivo, o bien lucha para impedirlo o retardarlo.

La educación es un indicador clave para situar lo que una sociedad quiere alcanzar. Y como tiene potencias y potencialidades para modificar estructuras y relaciones de vida, se erige en un proceso de naturaleza política que con apoyo administrativo contribuye a que los individuos accedan a una mejor condición de vida.⁵

“La Educación permite una toma de consciencia frente al mundo en el que viven los individuos. Es toma de consciencia, porque coadyuva a identificar talentos y capacidades que bien pueden aprovecharse y desarrollarse. Con la educación la Sociedad asegura mejor su reproducción y el Estado dispone uno de los elementos vitales para su existencia y la administración pública se recrea dado que en su seno trabajan individuos no sólo útiles si no ilustrados”.⁶

La educación permite el cultivo de la mente y del espíritu. Accede a forjar en la sociedad una idea positiva de conservación desarrollando los elementos constitutivos que hacen posible la mejor vida del poder estatal.

Educar es sembrar, es recoger frutos con un alcance individual y social. Es incorporar a la vida productiva fuerza de trabajo real y potencial para transformar condiciones y relaciones de vida. Es potenciar lo que en la Sociedad existe para acceder a un desarrollo pleno de capacidades para que al vivir bien, se pueda vivir mejor.

5 Ibid, p. 48

6. DURKHEIM, Emilio. Educación y Sociedad. p 16

La educación por tanto, es elemento o clave en las formas de asociación que los individuos aceptan. Y en el mundo moderno se erige en una palanca con capacidad para movilizar energías sociales y encauzarlas hacia el cumplimiento de objetivos de naturaleza nacional. La Educación no es proceso gratuito, tampoco intrascendente. Es un proceso deliberado e inducido que puede plasmarse en proyectos de vida y en programas de gobierno. Reclama por lo mismo, voluntad para hacer y decisión para dar lugar a hechos que la acreditan.⁷

En el proceso educativo dos son los elementos que lo sostienen: la voluntad para que se difunda y la voluntad para ampliar las ventajas de una vida formativa y activa a favor del interés de la vida social. Es correlativo al proceso educativo la selección de medios que lo hacen viable. Estos incluyen los tiempos y formas en que han de utilizarse para dar cumplimiento a lo que estipula en los proyectos educativos.

El proceso educativo no se agota en el aula ni en el seno familiar. Es un aprendizaje continuo del contexto donde el individuo se desenvuelve y donde la cultura desempeña un papel importante para orientarlo.

Por eso la educación produce valores, los defiende e institucionaliza para que el sistema social pueda sobrevivir y reproducirse. En este sentido, el proceso educativo ha de considerarse como pieza fundamental de la vida moderna y elemento determinante para forjar una conciencia en favor de lo que la sociedad quiere y de lo que el estado necesita.⁸

“En la educación está la clave de la calidad de la vida. Con ellas inicia el proceso que lleva al individuo a la riqueza o a la pobreza, a la participación social o a la marginación, a la libertad o la dependencia”.⁹

7 Ibid, p. 48

8. UVALLE Berrones, Ricardo. Op. Cit. p 52

9 SOLANA Fernando. Tan lejos como la Educación Ilegue. p.77

LA ADMINISTRACION MODERNA

La administración moderna surgió en el inicio de este siglo, cuando 2 ingenieros publicaron sus experiencias. Uno era norteamericano Frederick Winslow Taylor (1856-1915), que creó la llamada Escuela de Administración Científica, cuya inquietud era aumentar la eficiencia de la industria por medio de la racionalización del trabajo de los operarios. El otro era un francés Henri Fayol (1841-1925), creó la llamada Escuela Clásica de la Administración, cuya preocupación era aumentar la eficiencia de las empresas con base en la organización de esta y la aplicación de principios generales Administración.¹⁰

Estas teorías dominaron las cinco primeras décadas de este siglo en el panorama de la Administración de empresas.

Taylor = Escuela de Administración Científica = Organización del trabajo.

Fayol = Escuela de la Administración = Organización de la empresa.

A partir de estos dos pioneros, la historia de la Administración moderna se puede resumir en las siguientes escuelas:

- a) Escuela de Administración Científica; Se procuraba principalmente por la organización de las tareas, esto es, la racionalización del trabajo de los operarios.
- b) Escuela clásica de la Administración; su inquietud principal era la estructura organización de las empresas, la departamentalización y el proceso administrativo.
- c) Escuela de Relaciones Humanas; Se interesa principalmente por las personas, los grupos y la organización informal (Elton Mayo) (1940).
- d) Escuela Estructuralista; Su finalidad es integrar todas las teorías de las diferentes escuelas antes mencionadas (Max Weber) (1950).
- e) Teoría de Sistemas; abordó la empresa como un sistema abierto en interacciones con el medio ambiente que la rodea (1970). (Bertalanffy Ludwig Von) (1970).¹¹

10 MERCADO H. Salvador. Administración. Guía Práctica de la Gerencia p. 17

11 Ibid, p. 18, 19

- f) Teoría de la Contingencia; bajo la influencia de la teoría de los sistemas, la empresa y su administración son variables dependientes de lo que ocurre en el ambiente externo, es decir, a medida que ocurren cambios en el ambiente, también se modifica la empresa y su administración, como consecuencia. Esto significa que la Administración. Todo es relativo y nada es absoluto. Todo depende de la situación y del ambiente externo.¹²

1.3 TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN.

La palabra administración viene del latín, ad (junto de) y ministratio (presentación de servicio) y significa la acción de prestar servicios o ayudar. Actualmente la administración representa no sólo el gobierno y la conducción de una empresa, sino también todas las actividades relacionadas con la planeación organización dirección y control de la actividad empresarial.¹³

ORIGEN HISTORICO

Desde los orígenes de la humanidad, el hombre se asoció a otros para alcanzar, mediante el esfuerzo conjunto, determinados objetivos. De ese esfuerzo conjunto surgieron las empresas primitivas, que se remontan a la época de los asirios los egipcios, etc. Sin embargo, la historia de la administración es relativamente nueva y surgió con la aparición de la empresa. El fenómeno que provocó el florecimiento de la gran empresa y de la administración modernas ocurrió a fines del siglo XVII, se extendió a lo largo del siglo XIX, y llegó a los límites de este siglo. Ese suceso que trajo rápidos profundos cambios económicos sociales y políticos se llamo Revolución Industrial.

Al término de este movimiento, el mundo ya no era el mismo, la administración moderna surgió como respuesta a dos consecuencias provocadas por la Revolución Industrial:

12 CHIAVENATO, Idalberto. Iniciación a la Administración General p. 3-9

13 JÍMENEZ Castro, Wilburg. Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa, p. 72

- a) El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, que comenzaron a exigir una administración científica capaz de sustituir el empirismo y la improvisación.
- b) La necesidad de una mayor eficiencia y productividad de las empresas, para hacer frente a la intensa rivalidad y competencia en el mercado.

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

La administración tiene dos objetivos principales: proporcionar eficiencia y eficiencia a las empresas.

La Eficiencia: se refiere a los medios; los métodos, los procesos, las reglas y los reglamentos sobre la manera en que deben hacerse las cosas en la empresa, con el fin de que los recursos sean adecuadamente utilizados.

La Eficacia: se refiere a los fines; los objetivos y resultados por alcanzar. Obviamente cada empresa tiene sus propios objetivos.

La teoría de la Administración consiste en interpretar los objetivos propuestos por la empresa y establecer las maneras de alcanzarlos medios de la acción administrativa. Esta acción se divide en planeación, organización, dirección y control que constituyen las funciones administrativas.¹⁴

PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN.

La administración no es una ciencia exacta, no se basa en leyes rígidas. Al contrario, necesita fundamentarse en principios generales y flexibles, capaces de ser aplicados a situaciones diferentes. Estos principios son condiciones o normas dentro de los cuales el proceso administrativo debe ser puesto en acción y desarrollo. En el fondo, los principios son reglas o recetas de comportamiento que el administrador debe adoptar en todas las situaciones que enfrenta en las empresa.¹⁵

¹⁴ Ibid, p. 5

¹⁵ Ibid, p. 9

Los principios generales de la Administración son:

- a) Principio de división del trabajo y especialización.
- b) Principio de Autoridad y responsabilidad.
- c) Principio de Jerarquía o cadena escalar.
- d) Principio de la Unidad de mando.
- e) Principio de amplitud Administrativa.
- f) Principio de definición.

1.4 LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

La administración del Estado que es la pública es un complejo institucional que, con sus funciones, medios y acciones, llega a cada una de las fibras de la Sociedad, la Administración Pública, por tanto, es la potencia que se encarga de diseñar proyectos de vida a favor de las individuos y de la sociedad en su conjunto.

Como potencia creativa, transforma realidades, auspicia mejores condiciones de vida; vela por el desenvolvimiento moral, material, e intelectual, fomenta las actividades productivas; produce y distribuye riquezas y se esmera por dotar a la población de la calidad de vida a la que tiene derecho. La razón de ser de la administración pública sólo se acredita si cumple los cometidos que legitiman su naturaleza social.

“El hombre que dirija la Administración Pública de un Estado por vasta que sea su capacidad no podrá sino concebir en grandes los planes administrativos y dictar medidas generales para su ejecución; necesitará siempre, necesitará indispensablemente, por el bien mismo de la sociedad numerosos agentes cooperadores y auxiliares a quienes encomienden el desarrollo y ejecución de los planes administrativos en cada ramo; necesitara sobre todo hombres peritos, hombres especiales y versados en cada uno de los ramos que correspondan a la administración”¹⁶

16 DE LA ROSA, Luis. “Sobre la Administración Pública de México y medios para mejorarla” p. 119

Administrar la sociedad no es tarea fácil ni simple. Exige el conocimiento propio de lo que es el Estado y cuál es su misión en la Sociedad. Estado y Sociedad no son elementos antitéticos. Son realidades distintas pero interconectadas. Por tanto, las capacidades, potencias y facultades de la Administración Pública, son viables si tiene como referencia el sentido histórico de la Sociedad a la que sirve, conserva e impulsa.

Cuando el Estado administra la Sociedad significa que ha de cuidar por su mejoría constante. Y administrar la sociedad, demanda de los funcionarios del Estado saber articular fines y medios con eficacia. Por otra parte, la administración pública concibe proyectos y decisiones que tienen incidencia inmediata en la vida social. Lo que hace y lo que no hace la administración pública, favorece o daña tanto a la sociedad como al Estado.

La administración pública, en cuanto a su utilidad, además de doctrina, tiene alcance aplicativo. Nutre la misma el que hacer administrativo entendiendo como saber que enriquece las actividades de la administración pública.

La ciencia de la Administración pública se caracteriza por suministrar los elementos doctrinarios y prácticos para atender la diversidad de problemas que la sociedad tiene, puede decirse, que contribuye a racionalizar la ejecución de los programas y decisiones gubernamentales.

“La Ciencia de la Administración, aunque notablemente perfeccionada ya, no es ni será jamás una ciencia tan exacta y segura como la geometría. Un hombre que se ve en la necesidad de dirigir prácticamente la Administración de un Estado deberá, pues, estudiar profundamente la ciencia; deberá estudiar también las antiguas teorías de la Administración, la historia económica y administrativa de las naciones más adelantadas en civilización, y las instituciones administrativas que se han planteado esas mismas naciones.”¹⁷

17 Ibid, p. 126

1.5 ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

La esencia de la educación es social. Y es social, por que el Estado moderno se encarga de garantizarla más cuando la ha definido a partir de laicismo y la secularización. Es en el caso del Estado Mexicano que en sus artículos 3° y 130, reafirma su diferencia de independencia frente a organizaciones no estatales, como las iglesias. Sirva este ejemplo para demostrar que los estados por lo general, administraran para propia conservación a la educación. Administrar la educación es una tarea de interés general y por tanto de interés nacional. Implica la distinción de las esferas pública y privada para que la misma tenga efectos favorables cuando se encuentra a cargo del Estado.¹⁸

La administración de la educación no debe entenderse como un problema de gestión, por el contrario, la actividad externa del Estado en la sociedad, misma que esta dada por su administración da como resultado que las relaciones de sociabilidad únicamente puedan relacionarse cuando los valores culturales se transmiten con acento cualitativo a través del proceso educativo. El Estado es el mas interesado en que la educación se imparta con alcance de sociabilidad, la cual lleva en sí, el significado político que la sociedad postula y que el institucionaliza.¹⁹

La Educación cuando se administra se erige en un problema de poder. Es decir, sus ventajas influyen para que los individuos tengan una actitud frente a la vida y para que las instituciones de la sociedad sean un vehículo eficaz para organizar la convivencia. Pero la convivencia social desde el ángulo de la educación solo el Estado puede garantizarla porque se trata de un asunto general y por lo mismo, de interés público.

La administración de la educación es una labor política de la mayor relevancia. Es política, porque exige no sólo legitimidad sin apoyo y consenso. En efecto, la educación es una senda para movilizar lo que en la sociedad existe y lo que en el Estado se encuentra en términos de reservas físicas e intelectuales. Con la educación se influye para que el poder se redistribuya. Toca a la administración involucrarse en la redistribución del poder con base en valores, y de ideología y modelos de la conducta social e individual.²⁰

18 UVALLE Berrones Ricardo, Op. Cit. p. 50

19 Idem

20 Ibid p. 51

Es en este sentido, que la administración de la educación tiene que estar en manos del Estado. Dejarla a libre juego de las fuerzas privadas, es cancelar la opción de que el Estado asuma tareas que le son como organización de la sociedad.

La educación redobla su importancia porque con ella la administración no sólo propone sino que puede acceder a lo nuevo y óptimo de lo que la sociedad exige. La administración de la educación tiene rangos. Uno de ellos son los resultados intermedios, otros los resultados terminales y finalmente los resultados óptimos que pueden conseguirse con el concurso social.

Sin embargo, los alcances efectivos de la educación cuando se administra bien, solo pueden constatarse si los individuos se incorporan de manera productiva y útil al sistema económico; pero sería limitado afirmar que este sea el objetivo último de la educación. Para que el mismo pueda cumplirse, tiene que recorrerse un camino donde el individuo pueda aprender los valores del medio en que se desenvuelve. La educación al facilitar una vida productiva, permite que los individuos sean aptos para incorporarse a través de un sistema de valores culturales a una vida mas prospera y efectiva.

Por tal motivo la administración de la educación puede estar a cargo del Estado. Y aunque en la actualidad hay una colaboración de los particulares, su participación no es suficiente para crear y fomentar una conciencia nacional la seguridad y la conservación efectiva del Estado entre la idea privada de la educación y los programas de carácter público hay una diferencia de contenidos. Por eso el Estado expresión organizada de la sociedad tiene que asumir el papel determinante en la administración de la educativo y coordinarse con normas que el ha creado, con el esfuerzo de los participantes están dispuestos a realizar.

La misión del administrador educativo si la administración educativa se define como una rama especializada de la ciencia política y la ciencia de la administración pública el profesional encargado de su desarrollo tienen que demostrar conocimiento y aptitud para encarar los retos de proceso educativo. La administración educativa se explica en los marcos de la ciencia política y la administración pública, porque también se ocupa de una parte de los asuntos de Estado que son de interés general; por tanto, tienen que atenderse tomando en consideración las realidades que el Estado tiene.

“La educación no es una práctica sin contexto y su utilidad consiste en que moldea realidades atendiendo a requerimientos sociológicos, culturales políticos y administrativos” tales requerimientos se enlazan directamente con la ciencia política y la administración pública. Toca al administrador educativo la atención de la educación desde el ángulo de lo que es la vida estatal. Esto significa que su primer referencia es la relación administrativa de los individuos con el Estado y destacar como éste con la intermediación de su administración, da respuesta a cada una de las exigencias que la educación postula.²¹

El administrador educativo es un profesional cuyo campo inmediato de actividad es el Estado y simultáneamente su administración. Se afirma lo anterior, porque en la sociedad moderna la educación como valor político de gran envergadura ocupa la atención del Estado, puesto que la misma tiene una cobertura tanto de interés general como de conciencia nacional. Por tal motivo los Estados la tienen presente en su agenda de gobierno si la educación es una alternativa para transformar y mejorar las condiciones de vida en la sociedad, entonces el administrador educativo se encuentra comprometido con esta gran definición de carácter político y administrativo.

No puede ser el otro ámbito de servicio del administrador educativo. El sentido estricto, el quehacer de la administración, pública le confiere un lugar amplio y vigoroso a la tarea educativa. La administración de ésta conlleva a la adopción de políticas cuya alcance general tienen incidencia amplia y continua en el comportamiento de los individuos. La administración de la educación se integra en lo fundamental por un conjunto de saberes especializados sustentados en una concepción de la vida, en una práctica continua para traducir en resultados postulados teóricos y en una postura metodológica cuya aplicación es la resolución de problemas, necesita de importantes orientaciones.

21 Idem.

Capítulo II

El proceso Administrativo en La administración de personal

2.1 TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS

La teoría de sistemas tuvo sus orígenes en los estudios desarrollados por el biólogo austriaco Ludwig Von Bertalanffy con la denominación de Teoría General de Sistemas (T.G.S.), en donde se plantea que ésta intenta crear teorías, formulaciones de conceptos que pueden producir las situaciones de inserción en el entorno práctico. Es decir, “La teoría general de sistemas se ocupa del desarrollo de un marco teórico sistemático para la descripción de las relaciones generales del mundo empírico”²² Existe analogía en la construcción hipotética de varias disciplinas que se pueden señalar. Se pueden desarrollar modelos que tiene aplicación a varios terrenos de estudio, a decir, los supuestos básico de la teoría general de sistema que proponía Bertalanffy son: a) “Existe una nítida tendencia hacia la integración de diversas ciencias naturales y sociales; b) esa integración parece orientarse rumbo a una teoría de sistemas; c) dicha teoría de sistemas puede ser una manera más amplia de estudiar los campos no – físicos del conocimiento científico, especialmente en las ciencias sociales; d) con esta teoría de los sistemas, al desarrollar principios unificadores que atraviesan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas, nos aproximamos al objetivo de la unidad de la ciencia, y e) esto puede generar una integración muy necesaria en la educación científica”.²³

De aquí podemos decir que “la teoría general de sistemas enfoca la atención hacia los procesos administrativos fundamentales que son esenciales, si es que una organización quiere llevar a cabo sus metas y objetivos principales”.²⁴

Así, el concepto de sistema “es una reunión de objetos con un conjunto determinado de relaciones entre objetos y sus atributos. Los objetos son los parámetros de los sistemas; los parámetros de los sistemas son el insumo, el proceso, el resultado, el control de la realimentación y la restricción.

22 JOHNSON, A Richard, et. al; Teoría Integración y Administración de Sistemas, p. 16

23 BERTALANFFY, Ludwig Von. Teoría General de los Sistemas, p. 271.

24 JOHNSON, A Richard, et. al; Teoría Op. Cit; p 17.

Los atributos son las propiedades de los parámetros del objeto. Las relaciones son los nexos que encadenan los objetos y atributos en el proceso del sistema. Las relaciones son enunciados entre todos los elementos del sistema, entre sistemas y subsistemas y entre dos o más subsistemas²⁵ y domina a las ciencias y principalmente a la administración.

Por otro lado, de algún modo, todos nos vemos envueltos en sistemas. Desde el instante en que nacemos y hasta que morimos, nuestras vidas están regidas y controladas por sistemas. Así, el enfoque sistémico, hoy en día en la administración, es tan común que casi siempre se está utilizando, a veces, sin pensarlo.

El enfoque de sistemas es una filosofía o una forma de ver una estructura que coordine de manera idónea las actividades dentro de un sistema. “El enfoque de sistemas, que es un cambio básico en la filosofía administrativa, es indispensable en la compleja vida de organización. Considera la organización como la suma de las partes relacionadas recíprocamente y la tarea de la administración consiste en relacionar esas partes para formar un todo coordinado. Este enfoque es cada vez más necesario debido a la complejidad de las organizaciones modernas en gran escala y a los adelantos de la administración, que hacen inevitable el enfoque de sistemas”²⁶ El adoptar un enfoque significa iniciar desde el criterio de que el trabajo de análisis o diseño se basa en la idea de que el objeto que se ha de indagar debe de interpretarse como un sistema. Este debe de considerar la existencia del conjunto de partes y del conjunto de las relaciones entre ambas, es decir, el estudio del sistema como todo hace posible su diseño eficiente, y que el diseño por separado del objeto llevaría a la no vinculación con otras partes desconocidas del sistema.

En sí, la T.G.S. se ocupa del desarrollo de su marco teórico sistemático para la definición de las relaciones de la praxis y enfoca su atención hacia los procesos administrativos que son esenciales.

25 L. Optner, Análisis de Sistemas para Empresas y Soluciones de Problemas Industriales, pp. 19 y 20

26 MURDICK, Roberto G. et. al; Sistemas de información Administrativa, p. 47

Es por eso que es necesario entender los sistemas y laborar con ellos en forma inteligente, razón que nos lleva a la aplicación del enfoque de sistema para conocer las características significativas de cada uno de ellos, los que a la vez sugerirán los cambios que pueden ser introducidos para mejorarlo. Esto mediante la correcta aplicación de tal enfoque, es decir, lograr un efecto de coordinación de movimientos para ejecutar determinada acción, de manera que tal se unifique en las diferentes partes del sistema y produzca un efecto mayor que la suma de las partes.

2.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

“La definición etimológica de administración proviene del latín “administratione” que a su vez proviene “ad” y “ministrare” que significa servir y cuidar. “administrare” también se deriva de “ad” “manus” “thrare” que se traduce como traer a mano.”²⁷ Su significado etimológico es una función de un servicio que se presta; servicio y subordinación; existen diversos autores así como diferentes definiciones de lo que es la administración; para algunos autores la definen como una ciencia para otros un arte, así como otros la consideran una técnica. Como por ejemplo para Guzmán Valdivia, es una ciencia de la dirección social y la califica eminentemente práctica. Henry Fayol dice que administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Para F. Tannebaum, la administración es el empleo de una autoridad para organizar, dirigir y controlar con el fin de que todos los servicios que prestan sean debidamente coordinados para el logro de los fines de la empresa. Wilburg Jiménez Castro dice “la ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer y mantener sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no serían posibles.”²⁸

27 LÓPEZ Alvarez, Francisco “La Administración Pública y la Vida Económica de México”. P. 22

28 JIMÉNEZ Castro, Wilburg. Op. Cit. p 12

Para Antonio Fernández Arena, “la administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través de un esfuerzo humano.”²⁹ Francisco Laris Casillas define la administración como una ciencia por que sigue un razonamiento científico como principios poco inmutables como son los de autoridad y responsabilidad, coordinación, centralización, etc. considera a la administración como una técnica cuando utiliza métodos uniformes de desarrollo para solución de problemas y la considera como un arte por que el director aplica sus conocimientos, experiencias, intuición y habilidad para convertir los elementos humanos y dispone de los materiales en forma productiva para lograr los objetivos comunes. Agustín Reyes Ponce, la define como: “El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en la forma de estructurar y manejar un organismo social”³⁰

Analizando estas definiciones podemos decir que la administración es una ciencia social que sigue un proceso y técnicas específicas para alcanzar la máxima eficiencia y eficacia de los recursos y sí lograr los objetivos de la empresa, en el tiempo y lugar requerido.

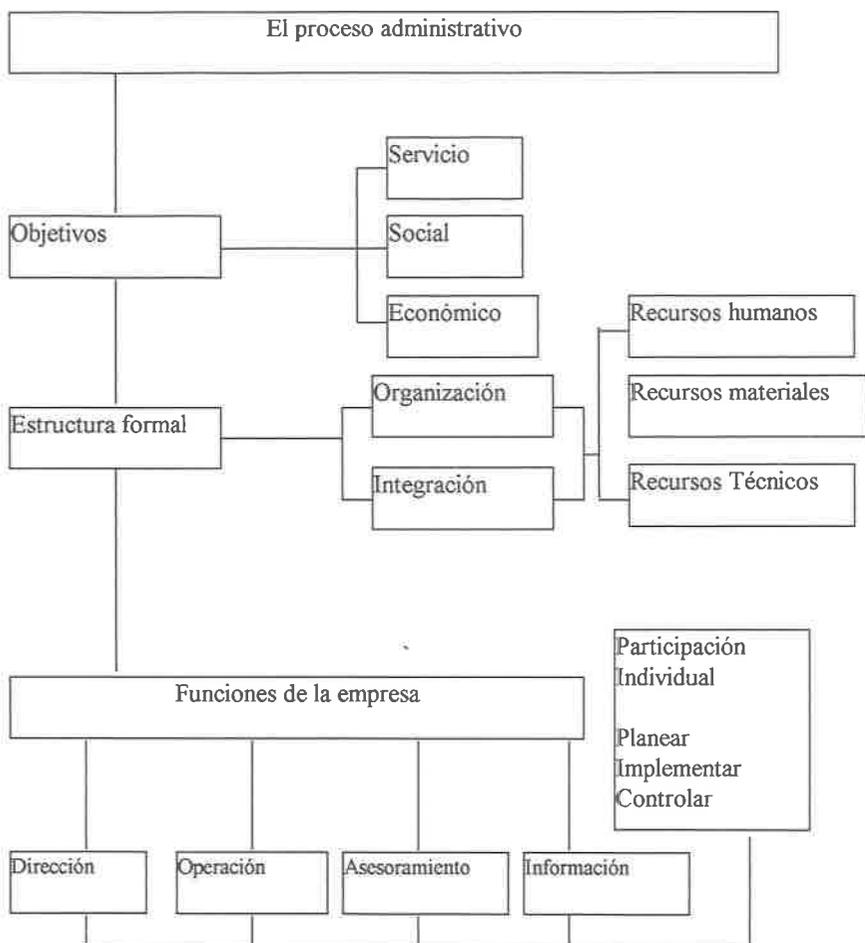
Para entender esta definición analizaremos cada uno de sus componentes.

En primer lugar la administración es una ciencia porque es un conocimiento exacto y razonado de los fenómenos con sus relaciones mutuas y formando un sistema ordenado, como sabemos existen diversas formas de clasificación de las ciencias pero para este estudio tomamos en cuenta, tres tipos de ciencias: experimentales, abstractas y aplicadas. Dentro de las últimas está contemplada la ciencia social que el cuerpo de conocimientos sistemáticos pertenecientes a la actuación del hombre.

El proceso administrativo que se sigue son los pasos ordenados lógicos y científicos para el logro de un fin, y estos pasos son los siguientes: planeación, organización, integración dirección y control.

29 FERNÁNDEZ Arena, J. Antonio.” El Proceso Administrativo.” p. 73

30 REYES Ponce, Agustín.” Administración de Empresas.” p. 26



Fuente: Fernández Arena José Antonio. “El Proceso Administrativo” pág. 25

Por técnica entendemos al conjunto de procedimientos de un arte o ciencia, también a la habilidad para usar dichos procedimientos.

Se entiende por eficiencia a la cualidad de cumplir con actitud, capacidad, competencia, a la función que se tiene destinada.

Los recursos con que cuenta una empresa son de tres tipos fundamentalmente: humanos, materiales Financieros y Técnicos.

Se mencionan * los objetivos de la empresa que son de tres tipos: de servicio, social y económico:

- a) Objetivos de servicio.– Satisfacción de las necesidades de los consumidores, ofreciendo buenos productos o servicios en condiciones apropiadas.
- b) Objetivo social.– Protección de los interés económicos personales y sociales de los empleados y obreros de la empresa, del gobierno y de la comunidad, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de buenas relaciones humanas, así como de adecuadas relaciones públicas.
- c) Objetivo económico.– Protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores y sus accionistas, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de una generación de riqueza. Una empresa es una organización con medios propios y adecuados para alcanzar un fin determinado.

Para identificar el proceso administrativo se hace necesario desglosar cada uno de los cinco elementos; los que nos llevará a entender realmente lo que es la administración.

2.2.1 LA PLANEACIÓN

La planeación es la fase inicial del proceso administrativo y tiene una gran importancia ya que, planear supone la selección de objetivos, políticas, normas, programas y la formulación de presupuestos. El plan es un elemento esencial de la dirección, es un nuevo impulso al proyecto, es corporizar las ideas, los propósitos.³¹

Inegablemente el destino de una empresa depende del plan de acciones del hombre que la dirige, las normas de la planeación son generales y específicas, a corto y a largo plazo producir los artículos que desean los consumidores, incrementar la productividad que permite la elevación del nivel de vida popular, promover la investigación científica o el mejoramiento social y económico de los trabajadores es la tarea de una planeación clara, puntual y exacta, esto lo podemos encontrar en cualquier empresa como puede ser el grupo Industrial Bimbo.

En el grupo Industrial Bimbo la planeación es de suma importancia ya que permite el buen control de los bienes y servicios que realiza cada uno de los departamentos que la integran. Con la planeación, el control de determinados factores logra la realización de los objetivos de los departamentos que forman parte del grupo y, mientras mayor se la conciencia entre los objetivos e intereses de cada departamento hay menos conflictos y se obtiene con mayor facilidad los beneficios.

OBJETIVOS GENERALES DE LA PLANEACIÓN

La planeación tiene varios objetivos, entre los cuales destacan los siguientes:

- ⇒ Precisar los planes y los programas, para lograr los resultados que desean y los criterios para la evolución de las actividades a realizar.
- ⇒ Determinar y explicar lo que deben hacer los departamentos de la organización a fin de que las diferentes funciones se integren y se evite duplicación de actividades y las omisiones.
- ⇒ Preparar los manuales de organización con el propósito de guiar las decisiones administrativas rutinarias.
- ⇒ Prever los problemas que puedan presentarse durante la marcha del plan y preparar las medidas correctivas.
- ⇒ Coordinar las actividades más importantes de tal manera que el personal, las máquinas y los materiales estén disponibles en el momento preciso y las tareas puedan ejecutarse en el tiempo fijado.
- ⇒ Establecer y aplicar los controles administrativos para asegurar que los resultados estén de acuerdo con los objetivos, las políticas y los programas aprobados.

Los objetivos varían de una empresa a otra dependiendo de las particularidades y circunstancias que cada una de ellas afronte; también depende del grado de evolución de cada una de las empresas.

En toda empresa el logro de los objetivos constituyen el producto esperado de la acción supervisora y el mejoramiento de las ventas son la base esencial para tener mayor competitividad con las demás empresas del mismo ramo y lograr un mejoramiento económico.

BENEFICIO DE LA PLANEACIÓN.

La planeación nos dará grandes beneficios si se utiliza buenos procedimientos, para cualquier empresa que busca crecer y prosperar en un medio que cambia rápidamente.

“El plan de acción no debe ser un enunciado de buenos propósitos si no una explicación concreta, realista y detallada de lo que hay que hacer, de cómo hacerlo y de quién, cuándo y con qué se hará para alcanzar metas precisas”.³²

Algunos de los beneficios que podemos esperar son los siguientes:

- ⇒ Alentar el pensamiento de la dirección viendo hacia el futuro.
- ⇒ Llevar una mejor coordinación de los esfuerzos de la empresa.
- ⇒ Llevar el establecimiento de normas de actuación para el control de actividades.
- ⇒ Hacer que la empresa afine los objetivos y políticas que la orientan.
- ⇒ Dar como resultado una mejor preparación para acontecimientos súbitos, y
- ⇒ Proporcionar a los ejecutivos participantes un sentido más vivo de cuales son sus responsabilidades recíprocas.

La planeación, es aplicable en general a todas las actividades empresariales, ya que es un conjunto de reglas para desarrollar las actividades en una empresa y, racionalizar el proceso de cambio al que se enfrentan día a día. La planeación nos permite lograr cada uno de los beneficios mencionados anteriormente y alcanzar determinados objetivos junto con la formulación de planes y programas, para enfrentar cualquier cambio social y tomar diferentes tipos de acciones.

32 Ibid. Págs. 29-30

SISTEMA QUE CONSTITUYEN A LA PLANEACIÓN.

La planeación está constituida por una serie de pasos llamados sistemas.

“Diagnóstico. En este paso el sistema comienza con intento de apreciar cuál es la situación actual de la empresa y porqué.

Pronóstico. A donde se dirige la empresa si continúa en vigor con sus políticas actuales y las tendencias del mercado.

Objetivos. La empresa debe definir a donde debe dirigirse y cómo habrá de llegar.

Estrategia. Se ocupa el plan general para alcanzar los objetivos y ver cual es el mejor modo de llegar el punto señalado.

Táctica. La táctica debe establecer que acciones específicas deberán emprenderse, por y quien y cuándo.

Control. El control deberá establecer normas de actuación que habrán de comprobarse, periódicamente; si la empresa está teniendo éxito”.³³

En todas las empresas cualquiera que se el tipo ó nivel de la planeación su sistema lo constituye una serie de pasos como los mencionados anteriormente, ya que se tiene que apreciar su situación actual y los factores determinantes de la misma, también a donde irá a dar si continúan en vigor sus políticas actuales y las tendencias del mercado, se tiene que definir a donde se quiere ir y cómo hará de llegar a ello, cual es su plan general para alcanzar sus objetivos y cuales son sus jugadas y finalmente el control, que deberá establecer normas de actuación que habrán de comprobarse periódicamente para alcanzar los objetivos de la empresa.

La planeación de las empresas debe surgir de un proceso de reflexión y estudio sobre la misma, en el cual se le considere como un todo, pues será necesario que abarque los distintos aspectos de la institución.

33 Ibid. Págs. 52-53

ACCIONES CORRECTIVAS DE LA PLANEACIÓN.

La planeación debe partir de las políticas establecidas, de la observación, de la filosofía, de los objetivos, de sus fines y de la función que las empresas desempeñen en la entidad y ante la sociedad. Una vez definidas las acciones correctivas deberán integrarse en metas para alcanzar y establecer el tiempo que deberán cumplirse.

El planeador deberá establecer documentalmente y mantener al día los procedimientos para:

- a) Analizar todos los procesos, operaciones, autorizaciones y registros, con el fin de detectar y eliminar causas potenciales que origina la mala planeación.
- b) Iniciar las medidas preventivas para tratar los problemas a nivel que se corresponda con los riesgos que puedan derivarse.
- c) Realizar controles para tener la seguridad que se lleven a cabo las acciones correctivas y que éstas sean eficaces.
- d) Poner en práctica y registrar los cambios de los procedimientos que se deriven de las acciones correctivas.

En todo proceso de planeación se requiere de un sistema que permita utilizar los resultados parciales y sucesivos para rectificar y mejorar constantemente los procedimientos, cada programa realizado debe ser evaluado a fin de capitalizar experiencias y aplicarlas a solucionar problemas, tanto para los que se puedan presentar en la realización de futuros programas como para aquellos que se hayan presentado en los programas ejecutados, estas acciones correctivas deben hacerse en forma crítica a manera de encontrar porqué surgen tales problemas y analizar si los resultados que se están obteniendo son los que se habían previsto durante la elaboración de los procedimientos.³⁴

2.2.2 ORGANIZACIÓN.

Es una estructura técnica de las relaciones jerárquicas, funciones y obligaciones determinando principales deberes o actividades. Es una función operacional que responde a al pregunta ¿Cómo se va hacer?

³⁴ Idem.

2.2.3. INTEGRACIÓN.

Consiste en obtener y articular los elementos materiales y humanos para un adecuado funcionamiento del organismo social. Es conducir a la práctica lo planteado en una armonía de recursos y esfuerzos. Responde a la pregunta ¿Con qué se va hacer?.

2.2.4. DIRECCIÓN.

Es aquel elemento que logra la realización efectiva de todo lo planeado, es la función ejecutiva de guiar, vigilar y también la toma de decisiones. Responde a la frase ver que se haga o se ejecute.

2.2.5. CONTROL.

Es la mediación de actuales y pasados en relación con los esperados ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir mejorar y formular nuevos planes. Responde a la pregunta ¿Cómo se ha realizado?

2.3 LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

La Administración de Personal se puede describir como un enfoque proceso - sistema que se describe como un proceso operacional amplio inherente a todas las organizaciones.

Este proceso amplio se puede dividir en cierto número de subprocesos interdependientes, vitales para la existencia de la mayoría de las empresas.

Algunos de dichos procesos de la administración de personal se puede describir de manera directa. Otros son mucho más complicados; en realidad son constelaciones complejas de subprocesos. Sin embargo, cada proceso de personal es un complejo flujo de sucesos conciertos fines y objetivos únicos que los diferencian de otros.

Concretamente la administración de personal se refiere al reclutamiento, selección, y desarrollo de recursos humanos por parte de las empresas. Toda persona de cualquier nivel en cualquier clase de organización, interviene en la administración de personal cuando planifica el uso de recursos humanos o influye, dirige o controla su trabajo.

“Todos los administradores, incluyendo al administrador de personal, tiene papeles sumamente importantes en el efectivo aprovechamiento de los recursos humanos”.³⁵

La administración de personal y los departamentos de personal están en un estado de transición. Aunque las últimas dos décadas han atestiguado un reconocimiento y una aceptación casi universales de los altos ejecutivos acerca del importante papel que los departamentos de personal pueden llevar a cabo en la planificación y administración de los recursos humanos, la década de los años 90 presenta un nuevo desafío.

El desafío está en qué tan capaces se pueden volver el ejecutivo y los miembros del departamento de personal en el papel de científicos de la conducta que colaboran con el grupo administrativo formal y con los equipos formales de trabajo en el mejoramiento de la efectividad organizacional. Cada vez más, los ejecutivos de personal están trabajando con consultores externos y/o internos especialistas en ciencia de la conducta y con administradores de línea que están creando innovaciones excitantes y redituales. Una parte del desafío radica en como crear y administrar los diversos subsistemas de personal en forma que sea compatible con el impulso en muchas organizaciones hacia una administración más participativa, orientada a resultados, adaptativa y humanística. Los sistemas de diseños de puestos, de colocación, evaluación, compensación, negociación colectiva, justicia organizacional capacitación y desarrollo, se deben examinar, mejorar y dirigir hacia estos fines,

Este desafío se vuelve más real y urgente por dos imperativos que algunas veces parecen contradictorios y que se han apoderado de nosotros - el imperativo hacia una producción más eficiente de servicios y bienes de calidad, y el imperativo hacia una mayor calidad en la vida en nuestras organizaciones. El departamento de personal debe - y lo hará representar un papel principal en el logro de una síntesis creativa de estos dos imperativos³⁶

2.4 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN

En nuestros días el aprendizaje es un proceso importante para el hombre, con base en el progreso y la civilización, es por ello que hasta inicios de la Revolución Industrial empiezan a surgir diferentes fenómenos necesarios para el trabajo del hombre, esta es la capacitación, ya que toda esta producción se tiene que organizar, integrar con teorías y métodos para un mejor aprovechamiento y eficiente trabajo.

Con acelerado desarrollo productivo y el avance tecnológico se genera la necesidad de producir mano de obra especializada, en donde la capacitación comienza a tomar importancia en el trabajo del hombre.

Es importante mencionar que los conocimientos adquiridos por el hombre en miles de años se duplicaron en 150 años (1750 - 1900) y nuevamente se duplicaron en los siguientes 50 años, de tal manera que a la fecha la magnitud del conocimiento parece no tener límites.

En el pasado, los integrantes de la civilización transmitían sus conocimientos y habilidades en forma directa. Una persona experimentada proporcionaba la información necesaria para desarrollar algún oficio a un novato, que después de un largo periodo podía hacerse cargo del trabajo.

La reglamentación de este tipo de aprendizaje del trabajo se remota hacia el año 1700 A. C. cuando tales reglas y procedimientos fueron incluidos en el código de Hamurabi (Babilonia).

36. Ibid; p. 62

Posteriormente a ésto surgió otro sistema al que debería integrarse todo aquel que aspiraba a ser considerado “maestro”, el maestro era propietario de la herramienta y la materia prima, además tenía a su cargo los “oficiales”, los cuales realizaban el trabajo bajo su supervisión y a los aprendices a quienes únicamente se les daba comida, alojamiento y la oportunidad de aprender el oficio en cuestión. Al cabo de un lapso no definido y una vez que el aprendizaje se realizaba se les consideraba oficiales y podían recibir su pago, este sistema tuvo vigencia muy prolongada.

El crecimiento de la industria a fines del siglo pasado e inicios del presente, provocó que la actividad de capacitar y adiestrar la mano de obra se formalizara, pues comenzaba a existir fuerte demanda de obreros calificados para satisfacer los requerimientos que originaban la tecnología y la expansión de las empresas.

Actualmente y no sólo a nivel nacional, en toda organización la capacitación y adiestramiento se hacen patentes al responder a la adopción o aprendizaje de conocimientos específicos para el desarrollo.

2.5 LA CAPACITACIÓN.

Capacitación es un conjunto de acciones complementarias para el conocimiento, habilidades y destrezas del individuo los cuales se desarrollan dentro de las empresas o instituciones para el personal que es contratado para trabajar en un determinado puesto y tiene por objeto cubrir las deficiencias entre los requerimientos del puesto que el que es contratado y los que tiene el empleado.³⁷

- a) Proporcionar conocimientos. Sobre aspectos científicos y administrativos del trabajo.
- b) Capacitación para el trabajo. Es de carácter escolarizado y se refiere al aprendizaje de los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas, que requiere el individuo para incorporarse al sistema productivo en una operación específica.

- c) Capacitación en el trabajo. Se imparte en los centro de trabajo y persigue el propósito de desarrollar los conocimientos, habilidades actitudes y destrezas de los trabajadores para incrementar su desempeño en un puesto o en un área de trabajo específica.
- d) El objeto de la capacitación. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajo en su actividad y proporcionarle la información sobre la nueva tecnología. Así como prepararle para una vacante o puesto de nueva creación, prevenir accidentes de trabajo, incrementar su productividad y en general, mejorar sus aptitudes para el trabajo.

2.6 EL ADIESTRAMIENTO

Se considera que los principales conceptos de adiestramiento son:

- a) Como proceso de adquisición o de desarrollo de destrezas o, habilidades en el trabajo.
- b) Como proceso de enseñanza de aprendizaje por medio del cual se dota a los individuos de una organización de los repertorios conductuales que les permita desempeñar y planear con mayor efectividad las funciones del puesto que actualmente ocupan.
- c) Del adjetivo diestra y éste a su vez, de la palabra dexter = derecho.

Es el conjunto de actividades encomendadas a hacer más diestro al personal, es decir, a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con las características del puesto de cada trabajador de acuerdo con las características del puesto de trabajo, con el fin de que lo desempeñe en forma más efectivas ³⁸

No es posible hacer una división radical en cuanto a determinación de donde se inicia el aspecto intelectual y motriz, ya que se encuentran ambos relacionados en cualquier proceso o tarea.

De igual manera es menester reflexionar sobre las características que indican la importancia de un trabajo intelectual, y como en este aspecto determinado solamente en empleados ejecutivos y funcionarios, ya que podría presentarse el caso de que el trabajo de un obrero se incluyera en el aspecto intelectual importante y estando bajo esta definición perdería la oportunidad de ser capacitado.

2.7 CARACTERÍSTICAS DE LA CAPACITACIÓN

En las últimas décadas la capacitación ha cobrado actualidad fundamentalmente como respuesta al cambio acelerado que se presenta en el campo económico político y social, como resultado de la dinámica tecnológica, que se vive, pues ahora en promedio el tiempo que transcurre entre un descubrimiento científico y que se ponga en práctica pasan de cinco a diez años, siendo obsoleto después de quince años, este cambio repercute en el hombre marcadamente, dado que altera sus concepciones y relaciones con hombres del medio que lo rodea.

En la parte institucional, la capacidad es el soporte para lograr el fin mencionado, por lo cual deberá tener las siguientes características:

Continuidad en su aplicación, pues una capacitación temporal con el paso del tiempo se vuelve obsoleta, ya que es necesario mantener actualizado al personal con respecto a los adelantos de su área.

Generalidad en cuanto a la de individuos en una empresa, ya que mantener elementos aislados los limitan al no poderse integrar a los cambios o adelantos.

Objetividad en la forma de impartirse, ya que debe ser, imparcial y reflejar un proceso real, en el que se debe adaptar el individuo al conocimiento.

Ser oportuna en cuanto a que se imparta el curso correcto en el momento indicado, ya que de otra manera, ocasiona desgaste innecesario en el individuo y a la empresa.

Complementaria que cubra las deficiencias o carencias de un individuo para lograr una unidad de los conocimientos específicos que son requeridos.

Formativa que permita a los individuos lograr una formación educativa en conocimientos, aptitudes, actitudes, habilidades y destrezas necesarias en el campo laboral.

Integrativa que permita a los individuos integrarse plenamente a los cambios del medio tecnológico que lo rodea.”³⁹

Cabe mencionar algunos términos que aunque no son característica de la capacitación, si son parte del medio ambiente donde se desarrolla o se lleva a cabo empezando por:

Puesto de trabajo: es un conjunto definido de tareas, deberes y responsabilidades que dentro de ciertas condiciones constituyen la labor regular de un individuo.

Curso: es el conjunto de actividades de enseñanza aprendizaje sistematizados que se establecen para adquirir o actualizar las habilidades y los conocimientos relativos a un puesto de trabajo, su reunión forma un programa de capacitación y adiestramiento.

Empresa: es la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios, en el que se interrelacionan elementos humanos, físicos y técnicos para cumplir con un fin o actividad determinada”⁴⁰

La Capacitación debe ser continua es decir, iniciar y no debe terminar el proceso por los constantes cambios que se presentan, ser oportuna y debe impartirse en el momento indicado cuando se necesite realmente.

2.8 MODALIDADES DE LA CAPACITACIÓN

Existen dos diferentes modalidades de la capacitación y del adiestramiento, los cuales consideran el número de personas a las que se les proporciona y el tipo de personas a las que se da dicha capacidad.

39 JUÁREZ Ángeles, ET. AL. Contrastación de la Capacitación en la Delegación Benito Juárez del

D.D.F pp. 45-46

40 Ibid. 49

NÚMERO DE PERSONAS:

Una de las serias preocupaciones de las técnicas es dado el volumen del universo a capacitar, buscar o diseñar los sistemas que abarquen a la mayor cantidad posible de personas. Atendiendo a la cantidad de destinatarios o tamaño del grupo meta, los sistemas se pueden dividir en tres grupos:

- ⇒ Con individuos o selectivo.
- ⇒ Con grupos o selectivo - masivo.
- ⇒ Con masa o masivo.

CON INDIVIDUOS O SELECTIVO.

Estos sistemas altamente selectivos ya que están destinados a individuos o grupos pequeños seleccionados, que interesa dada su posición estratégica en los organismos, servicios o grupos.

VENTAJAS

- ⇒ Permiten introducir y extender nuevas prácticas y conocimientos a través de los individuos y grupos atendidos (seleccionados estratégicamente) es de gran importancia.
- ⇒ Los conocimientos o ideas que se extiendan a través de ellos, pueden ser específicos y adaptados a situaciones determinadas (funcionales).
- ⇒ Permite la difusión de arriba-abajo y viceversa.

DESVENTAJAS

- ⇒ Se puede llegar sólo a un número reducido de personas.
- ⇒ Formas de entrega
- ⇒ Trabajos de grupo: laboratorios, simposiums, consultas técnicas, asistencia técnica individual (atención de casos) y demostración de resultados.
- ⇒ Con grupos o selectivos masivos.

Los sistemas clasificados en esta categoría se consideran como selectivos masivos, ya que están destinados a grupo de tamaño variable organizado a niveles de acuerdo con sus intereses, motivaciones y cumpliendo ciertos requisitos.

VENTAJAS

- ⇒ Proporciona la posibilidad de intercambio de comunicación.
- ⇒ Abarca a un número significativo de personas sin que se pierda relación personal entre el instructor y el participante.
- ⇒ Permite el uso de una gran variedad de medios técnico-didácticos.
- ⇒ Promueve el desarrollo individual a través de la participación activa.
- ⇒ Facilita el intercambio de experiencias, aspecto básico de la participación activa.
- ⇒ Dar variedad a la capacitación al poder desarrollar diversas experiencias de aprendizaje.
- ⇒ Permite extender determinados conocimientos al capacitar a sujetos claves y motivados.
- ⇒ Permite capacitar la profundidad y extensión sobre aspectos específicos.
- ⇒ Permite la retroinformación.
- ⇒ Dan oportunidad de mayor interacción entre participantes y el instructor.

DESVENTAJAS

- ⇒ Requiere la presencia de técnicos capacitadores.
- ⇒ Implica el diseño de sistemas especiales de capacitación de relativa elaboración, aunque siendo de costo elevado por participante, son de menor costo que los sistemas selectivos.
- ⇒ Atiende sólo a grupos seleccionados.
- ⇒ Formas de entrega
 - ⇒ Cursos
 - ⇒ Teatros
 - ⇒ Prácticas o conferencias
 - ⇒ Reuniones
 - ⇒ Seminarios

- ⇒ Demostraciones prácticas
- ⇒ Cine-foro
- ⇒ Grupos de estudio

CON MASAS O MASIVOS

Los sistemas masivos se caracterizan por no permitir el contacto cara a cara entre los destinatarios y la fuente de información, no hay oportunidades directas e inmediatas para que se produzcan preguntas y respuestas, se imitan y discutan las opciones.

VENTAJAS

- ⇒ Bajo costo por persona capacitada.
- ⇒ Se puede abarcar a gran cantidad de personas.
- ⇒ Ahorra tiempo.
- ⇒ sirve para motivar.
- ⇒ Son de gran alcance.

DESVENTAJAS

Los contenidos que se pueden entregar a través de estos sistemas son más generales y de menos calidad que los integrados a individuos y grupos.

- ⇒ Desaparece la doble vía participante instructor.
- ⇒ No se puede hacer ajustes sobre la marcha en contenidos y experiencias.
- ⇒ Existe gran heterogeneidad entre receptores.
- ⇒ No hay control sobre los receptores.
- ⇒ Tienen influencia limitada.
- ⇒ El destinatario es un elemento más o menos pasivo.
- ⇒ Son impersonales.
- ⇒ las experiencias de aprendizaje que presentan son instantáneas y transitorias.
- ⇒ Exigen de la audiencia cierta capacidad de obstrucción.-

FORMA DE ENTREGA

- ⇒ Películas
- ⇒ Programas y cursos de radio
- ⇒ Programas y cursos de televisión
- ⇒ Cursos de correspondencia
- ⇒ Cursos por medio de periódicos
- ⇒ Carteles
- ⇒ Folletos
- ⇒ Revistas
- ⇒ Libros
- ⇒ Exposiciones

Personas a quienes se imparten la capacitación *

Para las empresas observamos que la capacitación y el adiestramiento adoptan las siguientes modalidades en lo referente a las personas a quienes se dan:

- ⇒ Personal de nuevo ingreso. Personas contratadas sin ninguna calificación especializada.
- ⇒ Adaptación al trabajo. Personas contratadas con conocimientos o experiencias en un oficio o actividad determinada relacionadas con las funciones de la empresa, que requiere capacitación para adaptación de sus nuevas tareas.
- ⇒ Readaptación al trabajo. Personal interno de la empresa que requiere capacitación como consecuencia de cambios en la organización de los procesos de trabajo.
- ⇒ Ascenso en el trabajo. Personal interno de la empresa que necesita capacitación para obtener un puesto de mayor jerarquía o responsabilidad.
- ⇒ Alcance de la eficiencia normal en el puesto de trabajo. Personal que requiere ser capacitado con este objetivo dadas las deficiencias que muestra.
- ⇒ Renovación de personal. Personal interno que necesita capacitación por haber sido promovido, aun sin reunir los requisitos y calificación necesaria para el nuevo puesto.

* Lo describe José Antonio Fernández Arena en su Libro "La Necesidad de la Capacitación" pp. 75 - 76

⇒ Rotación de personal. Personal interno que constantemente requiere de capacitación para desempeñar distintos puestos del mismo nivel o similar nivel.

De acuerdo con lo anterior, las modalidades de la capacitación son dos que toman en cuenta cantidad y tipos de personas a las que se imparte:

- a) Con individuos hay más ventajas
- b) Con grupos existen más ventajas y
- c) Con masas sucede lo contrario, es decir, son mayores las desventajas.

REGISTRO DE PLANES Y PROGRAMAS

Los planes y programas de capacitación se presenta ante la STyPS para su registro, de conformidad con lo dispuesto en la LFT en sus artículos 153-A, 153-F, 153-N, 153-Q, y 153-R.

Estos ordenamientos señala que para el, caso de las empresas que cuenta con un Contrato Colectivo de Trabajo, la presentación de los planes y programas para su registro, debe hacerse dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del mismo, mientras que las empresa que no se rigen bajo esta forma contractual, están obligadas a presentar sus programas dentro de los primeros 60 días de los años impares.

Las actividades a realizar para cumplir con este objetivo son las siguientes:

- 1.-Determinar su cobertura
- 2.-Registrarlos con oportunidad
- 3.-Presentar las modificaciones cuando sea necesario
- 4.- Garantizar su veracidad

EXPEDICIÓN DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES (CHL)

Las constancias de habilidades laborales (CHL), son los documentos que expide la empresa y que son autenticadas por las CMCA, con las cuales se acredita al trabajador, haber llevado y aprobado el programa registrado para un determinado puesto. Desde el punto de vista legal, el adiestramiento es la preparación que se proporciona a un trabajador

para. que pueda desarrollar correctamente las funciones del puesto que ocupa en la actualidad. La capacitación es entendido como la preparación que se proporciona al trabajador para que desempeñe otro puesto distinto al que ocupa, generalmente el inmediato superior, de ahí que las CHL expedidas en función de un programa, tengan valor para ascender sólo dentro de la empresa y de acuerdo a lo establecido en el contrato colectivo de trabajo.

2.9 BASES LEGALES DE LA CAPACITACIÓN.

Uno de los productos del proceso de capacitación que más cuidan las organizaciones, es el que resulta de las gestiones legales que se realizan ante las autoridades de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, particularmente en la Dirección General de Capacitación y Productividad, que es la entidad responsable de vigilar el cumplimiento de las disposiciones de la LEY FEDERAL DEL TRABAJO en materia de Capacitación;⁴¹

A la fecha muchas, ven todavía a la capacitación como una carga legal con la que tienen que cumplir. No siempre se ven los beneficios que esta proporciona, así como la importancia de su legislación y vigilancia. Este hecho es paradójico si se toma en cuenta que uno de los factores para el incremento de la productividad es la eficiencia en el trabajo, renglón en el que la capacitación y el adiestramiento son fundamentales al mejorar los niveles de calificación de los recursos humanos.

Es incuestionable que aún al haberse convertido en una obligación para el patrón, el mismo resulta beneficiado al mejorar los niveles de calidad y aprovechamiento de recursos.

El proceso legal de la capacitación, tiene como objetivo cumplir con los requerimientos que señala la ley en esta materia.

Las comisión mixta de capacitación y adiestramiento (CMCA), son los organismo que de acuerdo al artículo 153-1, se constituyen en cada empresa con igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, con el propósito de vigilar el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar a sus trabajadores.

41 MENDOZA Nuñez Alejandro, Manual para Determinar Necesidades de Capacitación.

3ª ed. México, 1990 p.31

Las actividades a realizar para cumplir con este objetivo son las siguientes:

- ⇒ Designar a los representantes patronales
- ⇒ Designar a los representantes de los trabajadores
- ⇒ Realizar juntas y reuniones
- ⇒ Promover la capacitación entre el personal

Las actividades a realizar para cumplir con este objetivo son las siguientes.

- ⇒ Establecer la cobertura de las constancias.
- ⇒ Asegurar que respondan a un programa integral.
- ⇒ Entregarlas oportunamente.
- ⇒ Garantizar su validez interna en la empresa.

REGISTRO DE LA LISTA DE CHL

Consiste en enviar a la ST y PS, la lista de las CHL que la empresa ha expedido a sus trabajadores, con copias de las mismas con la cual se comprueba el cumplimiento de su obligación. El formato que se utiliza es el DC-5, relativo al registro de CHL. las actividades a realizar para cumplir con este objetivo son las siguientes:

- 1.-Elaborarlas oportunamente.
- 2.-Garantizar su veracidad.
- 3.-Actualizarlas según se requiera.
- 4.-Entregarlas ante la ST y PS.

Capítulo III

Modelo funcional para la Capacitación y Adiestramiento en el Grupo Industrial Bimbo.

3.1 CREACIÓN Y CONFORMACIÓN.

Grupo Industrial Bimbo (GIBSA) es una de las empresas mexicanas más orgullosas. Sus valores y objetivos dejan el nombre de nuestro país muy alto.

Siendo líder nacional en producción y distribución de alimentos horneados, Grupo Industrial Bimbo cuenta con la red de distribución directa a tiendas más grandes del país, la cual comprende más de 14,500 vehículos de reparto.

La empresa cuenta con un equipo humano que sobrepasa las 50,000 personas y tiene una facturación anual de 1,800 millones de dólares a nivel mundial. Cotiza en la bolsa de valores desde 1980, 35 años después de su fundación en 1945 en la Ciudad de México.

Grupo Industrial Bimbo es la tercer compañía a nivel mundial en producción de alimentos horneados, cuenta con más de 60 plantas de producción a nivel mundial y es propietaria de algunas compañías de distribución en Estados Unidos.

Su principal planta de producción se encuentra en el Estado de México, y sus oficinas corporativas están en el complejo de Santa Fe en la Ciudad de México.

BIMBO inició su actividad en España en 1964, con su fábrica en Granollers.

Su actual estructura de producción y distribución se compone de seis fábricas, 50 delegaciones y 2.500 profesionales, que atienden diariamente a casi 50.000 puntos de venta, gracias a una flota de 1.000 vehículos.

El gran logro de BIMBO fue la difícil introducción en España de un producto totalmente desconocido. La intensa dedicación y buen hacer de Bimbo han dado el fruto de un continuado crecimiento que ha hecho BIMBO líder no sólo en ventas sino también en CALIDAD, INNOVACIÓN, SERVICIO Y FRESCURA.

En 1971, BIMBO se asoció con la panificadora americana CAMPBELL - TAGGART Inc.

En 1982, el GRUPO ANHEUSER BUSH COMPANIES adquiere CAMPBELL - TAGGART INC. En marzo de 1996 el GRUPO ANHEUSER BUSH COMPANIES ha segregado del grupo su negocio de panificación creándose para tal una nueva sociedad denominada EARTHGRAINS COMPANY de la cual BIMBO es subsidiaria.

3.2 OBJETIVOS Y FILOSOFÍA.

LOS OBJETIVOS DE BIMBO

- ⇒ Proveer a nuestros clientes y consumidores con calidad uniforme en nuestros servicios y productos, buscando ofrecer precios justos y obtener márgenes de utilidad justos.
- ⇒ Ofrecer a nuestro personal compensación adecuada, un porcentaje justo de nuestras utilidades de trabajo y la posibilidad de participación accionaria.
- ⇒ Proveer seguridad en el trabajo y desarrollo personal y profesional.
- ⇒ Asegurar al gobierno nuestro respeto hacia sus leyes e instituciones.
- ⇒ Asegurar a nuestros inversionistas un crecimiento saludable de la Compañía, y a largo plazo una compensación satisfactoria y competitiva.
- ⇒ Trabajar conjuntamente con nuestros proveedores hacia un mayor compromiso en el objetivo de la compañía: Llevar al consumidor un producto más satisfactorio en términos de calidad, precio y servicio; para desarrollar una relación de mutuo beneficio en el proceso.
- ⇒ Participar junto con nuestros competidores para mantener competencia justa, basada en principios éticos enfocados hacia el desarrollo del mercado y el beneficio al consumidor final.
- ⇒ Contribuir al bienestar de nuestra comunidad a través de un compromiso permanente con el medio ambiente y la sociedad en general.

Grupo Industrial Bimbo es un ejemplo a seguir para muchas empresas, y es un orgullo que sea “Una Empresa 100% Mexicana”.

Dentro del grupo Industrial Bimbo el factor experiencia en el mercado tienen una gran influencia sobre la eficacia potencial de cada uno de sus miembros; la familia, la religión, la educación etc. tiene una participación muy importante en la formación de los sistemas de valores. Por tal motivo existe en GIBSA una Misión, y consiste en lo siguiente.

Producir y distribuir productos alimenticios comprometiéndonos a ser altamente productivos y plenamente humana, innovadores, competitivos y con un enfoque primordial hacia la satisfacción de nuestros clientes y consumidores.

3.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA

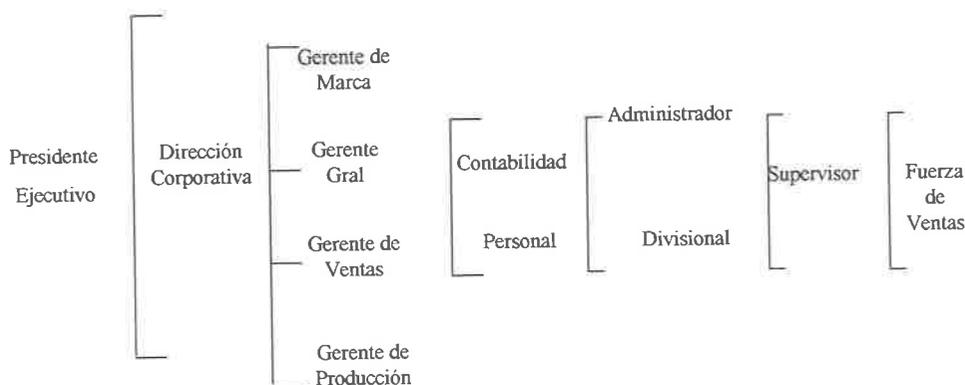
En las relaciones existentes dentro de cada organización hay algo que es de primordial importancia para lograr que los recursos humanos que la integran lleven a cabo sus funciones en forma coordinada hacia el logro del objetivo final. Este algo es la Autoridad. La Autoridad es la facultad o derecho que se delega a una unidad de la organización para guiar las actividades de otras hacia el logro de un objetivo de grupo predeterminado. Se encuentra íntimamente ligada al concepto de grupo social, se origina por la necesidad que tiene este de garantizar que todos los elementos que lo forman contribuyan, de una manera coherente en el logro del objetivo para el cual están reunidos y se concentra en el más alto nivel de dirección del grupo en una o varias personas. De ahí se va delegando hacia las demás unidades de la organización según el tipo de grupo de que se trate.⁴²

La mayor parte de las empresas, como lo es GIMSA, se basan en los principios de la organización tradicional o jerárquica, los cuales son:

1. Cada individuo depende de una única persona de la que recibe instrucciones.
2. Cuando los componentes del equipo realizan todos idéntico trabajo, el control puede ejercerse con mayor eficacia
3. Las cadenas de mando son lo más cortas posibles ya que las cadenas largas conducen a la distorsión de los flujos de información.

42. MERCADO H. Salvador . *Op. Cit* p 112

Una organización de este tipo es la mejor para ejercer un control rígido dentro de la empresa. La división tradicional del departamento de ventas de GIMSA es la siguiente:



En base al anterior organigrama, la organización delinea sus actividades propias para su buen funcionamiento llevando a cabo una división de los departamentos existentes en donde se delimitarán los objetivos de cada departamento y su procedimiento para el trabajo.

De esa forma, en base a los fines esenciales de la organización actuará cada departamento. Aquí la información se canaliza respetando los niveles jerárquicos correspondientes es decir, respetando el mando departamental a fin de evitar fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad y pérdidas de tiempo en el desarrollo de un trabajo determinado.

3.4 PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN EL GRUPO INDUSTRIAL BIMBO.

A medida que las organizaciones han ido aumentando de tamaño, se han vuelto más complejas sus operaciones funcionales y con frecuencia son más impersonales, también ha aumentado la importancia de las buenas relaciones interpersonales. Como en muchas organizaciones el proceso de toma de decisiones y de desempeño ha tenido una orientación

grupal, una buena interacción entre individuos y grupos se ha convertido en algo imperativo. Algunos trabajadores ya cuentan con la suficiente capacidad razonable para interactuar bien con sus supervisores, divisionales, compañeros y subalternos, pero no todos están igualmente preparados para hacerlo. Muchos trabajadores tienen la necesidad de mejorar sus habilidades, actitudes y comportamiento. De hecho, casi todos los miembros de (GIBSA) se pueden beneficiar con una bien diseñada capacitación en relaciones interpersonales.

Cualquier clase de capacitación que imparte GIBSA tienen como objetivo una nueva dirección o un mejoramiento del comportamiento para que el desempeño del adiestramiento se vuelva más útil, y productivo para él mismo y para la organización.

Normalmente, la capacitación se concentra en el mejoramiento, ya sea de las habilidades funcionales (habilidades básicas del departamento de ventas del GIBSA), de las habilidades interpersonales (como relacionarse con los demás o en las habilidades para tomar decisiones (cómo determinar los cursos de acción más satisfactorios) o una combinación de los tres.

El interés principal del análisis que se presenta a continuación se centra en el mejoramiento de las habilidades interpersonales, aunque muchos de los puntos que se analizan se pueden aplicar igualmente al desarrollo de otros tipos de habilidad.

MANUAL DE VENTAS

Este manual tiene la finalidad de involucrar al interesado con los procesos; filosofía y políticas de GIBSA; para que de una manera sencilla y eficaz se adquiera los conocimientos técnicos y habilidades que llevarán al mejor cumplimiento de las labores.

⇒ Objetivo General.

Dentro de este manual el objetivo general es el siguiente:

Comprender la filosofía, política y procedimientos que han sido establecidos para definir la conducta a seguir, como buen elemento dentro de GIBSA

⇒ Iniciar al próximo vendedor en el área de ventas así como ofrecerle una guía en su trabajo diario.

Políticas de Ventas de la Organización

Dentro de GIBSA existen tres pilares que sustentan su éxito y de los cuales depende su futuro.

⇒ Calidad.

⇒ Precio.

⇒ Frescura.⁴³

Todos los manuales que se manejan dentro del grupo son instrumentos o medios que apoyan el buen funcionamiento a través de la especificación, campo de competencia, información detallada acerca del quehacer general y particular de la organización.

Los cursos que se imparten sirven como instrumentos administrativos que sirven de registro sistemático y secuenciado de los pasos que se siguen en las operaciones, de forma tal que permiten visualizar el funcionamiento interno en tanto a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los responsables de la ejecución.

Así mismo, auxilian en la inducción al puesto y en el adiestramiento y capacitación del personal, en virtud de que describe en forma detallada las actividades por puesto. Además dan al empleado una visión integral de sus funciones al ofrecer la descripción del procedimiento en conjunto, así como de sus interrelaciones con otras personas y la realización de las actividades asignadas.

En este manual se presenta y desarrolla la metodología a utilizar para el análisis y desarrollo de las actividades que se realizan dentro de la empresa.

- A. ¿Qué trabajo se hace? Se cuestiona la naturaleza del trabajo, su procedimiento de ejecución y los resultados que de éste se obtienen.
- B. ¿Por qué se hace? Se busca la justificación de la existencia de este trabajo o de su procedimiento. Con esta pregunta se conocen los objetivos de las acciones que integran el trabajo o procedimiento y se puede saber si alguno o algunos de estos se debe mejorar.
- C. ¿Quién lo hace? Se refiere al factor humano, ya sea como individuos o como grupos, a la capacitación y calidad de los grupos y personas para el trabajo específico que desarrollan, también se relaciona con las actitudes del personal hacia el trabajo las relaciones con las personas y grupos entre si.

43. GIBSA, Manual de Ventas, 1993.

- D. ¿Cuándo se hace? Proporciona información sobre la secuencia del trabajo, así como sobre la racionalidad y los horarios de trabajo y la eficacia con que éste se debe de desarrollar.
- E. ¿Dónde se hace? Aquí se proporciona información sobre la funcionalidad de los lugares en dónde se desarrolla el trabajo, la ubicación de las personas y la centralización del trabajo.
- F. ¿Cómo se hace? Aquí se da información sobre los medios con que se cuenta para realizar el trabajo y la manera en que se emplean.

De todos los cursos de capacitación que imparte GIBSA se puede considerar que este manual es el pilar fundamental del departamento de ventas, existen otros de los cuales se hará una breve mención.

CURSO DE SUPERACIÓN PERSONAL (CUSUPE)

Es evidente que la educación corresponde en primer lugar a la familia y en segundo al estado pero en GIBSA se preocupa por las personas que la forman no sólo como factores de producción si no también en cuanto a personas, es decir, que se preocupa no únicamente por su bienestar, si no también por bienser.

Esta convicción es la que llevo a organizar un programa de formación cultural a través de un curso que se desarrolla mediante una convivencia.

El existo de una empresa depende en primerísimo lugar de la capacidad, espíritu de trabajo integridad y sentido humano de su personal.

OBJETIVOS DEL EVENTO

1. Brindar a los participantes la oportunidad de reflexionar y analizar aspectos trascendentes de su desarrollo integral como personas, de tal manera que puedan conocerse un poco más así mismos, formular algunas metas personales concretas en las áreas básicas de su vida, y discutir y aclarar algunas de sus inquietudes y dudas al respecto.
2. Proporcionar la convivencia y amistad entre los participantes.
3. Promover la humanización de la empresa a través de la humanización del individuo.⁴⁴

44. GIBSA. Manual CUSUPE, México 1990.

MANUAL DE DISTRIBUCIÓN

Dicho documento está encaminado para que el usuario tenga un instructivo eficaz para el llenado y aplicación de documentos esenciales en el trabajo ordinario de cada trabajador.

Es un medio de control muy eficiente para realizar un trabajo de 1° calidad y minimizar errores.⁴⁵

MANUAL DE PRODUCTIVIDAD

Todo curso o programa de capacitación impartido por GIBSA están destinados a instruir a los empleados más allá de los requerimientos técnicos inmediatos de los puestos.

El objetivo principal de este manual, es lograr que todos los empleados en general, aumenten su capacidad actual y futura de la organización para alcanzar sus metas.

Implícito en los objetivos de muchos programas está evitar la obsolescencia de ejecutivos y empleados, un peligro constante en el mundo industrial y de negocios altamente competitivo y cambiante.⁴⁶

ORIENTACIÓN SINDICAL

Todos los programas de orientación sindical están dirigido a personal sindicalizado, se puede considerar como un aspecto del mantenimiento de la salud laboral, tal orientación también se puede considerar como parte integral del proceso de desarrollo de los empleados. En efecto, cualquier percepción, conocimiento o madurez emocional que se gane mediante la orientación que incrementa la capacidad de los empleados para desempeñar trabajo constructivo es parte del amplio proceso del desarrollo de los empleados.

45 GIBSA. Manual de Distribución, México, 1990

46 GIBSA. Manual de Productividad, México, 1990

OBJETIVO GENERAL.

Lograr un mayor conocimiento e identificación de los trabajadores con su sindicato y promover su desarrollo personal y social.

OBJETIVO PARTICULAR.

- ◆ Reafirmará el empleado que el respeto en las relaciones humanas es fundamental para lograr la convivencia y el reconocimiento de las necesidades sociales.
- ◆ Identificará las relaciones humanas positivas y comprenderá el carácter selectivo de éstas.
- ◆ Reconocerá que las relaciones humanas satisfactorias contribuyen a un mejor ambiente laboral.
- ◆ Valorar la contribución de su sindicato en la promoción de relaciones humanas satisfactorias.
- ◆ Vivirá experiencias que le ayudarán a diferenciar una relación cerrada de una relación abierta.
- ◆ Conocerá, técnicas que le facilitarán su apertura con los demás.⁴⁷

3.5 CONSIDERACIONES SOBRE LA NECESIDAD DE UNA MEJOR CALIDAD EN LA CAPACITACIÓN

El interés principal en la selección de Técnicas de capacitación acorde con las necesidades de los programas, es su eficacia para lograr los objetivos de modificar habilidades, actitudes y, por último, el comportamiento. Una manera de predecir el éxito potencial de las técnicas consiste en compararlas con una lista de los resultados que se desean.

47. SINDICATO NACIONAL DE TRABAJADORES HARINEROS, PANIFICADORES, SIMILARES Y CONEXOS DE LA R. M. MEXICO.

La problemática que se ha observado en la capacitación del personal del departamento de ventas, es la falta de una retroalimentación.

El personal que ha tomado los cursos que imparte la empresa actualmente se le dificulta utilizar correctamente algunos instrumentos para realizar su trabajo, esto se refleja en pérdida de tiempo y baja de productividad y rendimiento.

Por ejemplo: si comparamos el tiempo para la realización de una jornada de trabajo de una persona que maneja correctamente la libreta de rutas y su estadística para una buena distribución, estaremos hablando de 8 hrs. diarias de trabajo. En comparación con otra persona que ha tenido capacitación pero no asimilo correctamente las instrucciones del capacitador el promedio de su jornada laboral será de 12 hrs. aproximadamente. Esto provocara cansancio físico y mental, lo que provocara que este trabajador no rinda día tras día lo que debería de producir. En base a lo anterior cabe mencionar que no hay un seguimiento concreto de los cursos de capacitación, el personal que labora en esta área no se ha preocupado en elaborar un indicador de necesidades que requiera el personal ya capacitado, el instructor solamente cumple con su instrucción y ya no le interesa la problemática que pudiese generarse más adelante, esto provoca en el departamento de ventas en especial al supervisor, una serie de inconvenientes derivadas de la mala instrucción que recibió su personal.

En lo que respecta a comunicación de la información, esta se da en el departamento mediante contacto directo, es decir verbal. El manejo de formatos, memorandus y manuales de procedimientos informativos es casi nulo, normalmente la comunicación solo es manejado a nivel supervisión, algo que es erróneo ya que al transmitir la información al personal se pierde autenticidad y dirección debido a que cada ser humano percibe ó asimila las cosas de diferente manera al llegar la información a la fuerza de ventas en forma oral, tal vez no todos se enteren de los acontecimientos por diferentes razones, ya sea que estén de vacaciones, incapacitados o no se presentaron a trabajar ese día y así sucesivamente infinidad de motivos. La información no es sistemática y es casi imposible que se tenga información fresca para la toma de alguna decisión emergente. En si la administración de la información no esta organizada, la información se canaliza en la praxis y no mediante procedimientos trazados en base a las necesidades existentes

El personal de planta se selecciona básicamente con el modelo tradicional de todo departamento de recursos humanos, hoy en día se ha detectado un inconveniente, que es el envío de gente recomendada, familiares y reingreso, esto provoca que el reclutamiento no se seleccione al candidato idóneo al puesto, se pasan por alto muchas normas y políticas establecidas como consecuencia de esta errónea selección al asignársele su actividad no rinde como se esperaba se pierde horas hombre en tratar de capacitarlo sin lograr que este se adapte rápidamente al medio, pero como es recomendado se le da la oportunidad que se adapte y tome todo el tiempo que quiera para poder incorporarse a los demás

3.6 PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

Mejoramiento de la eficacia de la capacitación.

A partir de las investigaciones relativas a la teoría del aprendizaje y la eficacia de los programas de capacitación surgen varias alternativas para que el instructor desarrolle y mejore las capacidades interpersonales de los empleados del Grupo Industrial Bimbo.

1. Subrayar los objetivos específicos de capacitación en base al tipo de desempeño necesario para lograr los objetivos y metas de la empresa. La investigación de las necesidades personales comparadas con los requerimientos funcionales ayudara a determinar las necesidades específicas de capacitación de cada empleado a nivel individual. De esta evaluación deberá surgir un conjunto bien definido de normas de desempeño hacia las que se debe dirigir a cada trabajador.
2. Determinar si la persona contratada cuenta con la inteligencia, madurez y motivación suficiente para realizar con éxito el programa de capacitación si se notan deficiencias, será necesario reestructurar el programa hasta que se noten mejoras, con esto se evitara: el mal desempeño a futuro del personal
3. Ayudar a que la persona vea la necesidad de capacitación creándole conciencia de los beneficios personales que puede lograr mediante un mejor desempeño. Ayudarlo a considerar las recompensas y satisfacciones que obtendrá a través de los cambios en su comportamiento, es importante remarcar que se les informe a los capacitados que tengan

el valor suficiente para repetir los cursos de capacitación si no asimilaron el contenido, es conveniente que el instructor se gane su confianza total y no se les amedrente con el despido por su ineficacia

4. Planear el programa o programas de tal manera que se relacione con las experiencias reales que se viven en el mercado y las necesidades de los trabajadores al basarse en su necesidades crearía un nuevo desarrollo y comportamiento
5. De ser posible, planear el programa para que evolucione mediante pequeños pasos. Por supuesto esta evolución puede requerir que se hagan revisiones conforme se desarrolla el programa no es conveniente darle en 15 días una capacitación a vapor sería favorable que al nuevo elemento se le induzca y conozca lo que va hacer y posteriormente tome los cursos introductorios tal vez ahí mismo el elemento se de cuenta que no esta apto para este trabajo así con esto se evitaría muchos errores y baja de productividad.
6. Crear las condiciones necesarias para un buen ambiente de aprendizaje. Intentar relacionar las nuevas formas de comportamiento que se espera obtener, con las normas formales e informarles ya existentes. Evitar las distracciones del ambiente y la práctica de capacitación. Obtener el apoyo total de los niveles superiores en el seguimiento del capacitado. Normalmente cuando se está capacitando a alguien no se le respeta como tal lo utilizan como ayudante, lo requiere un supervisor para determinada función, al siguiente día otro supervisor mas lo pone a realizar otra función y así sucesivamente, esta incongruencia nos lleva para empezar a una distorsión total de la capacitación y adiestramiento, es por eso que se recomienda lo que al principio se hizo mención (no distracciones).
7. Si es necesario, seleccionar una combinación de métodos de enseñanza para que haya variedad y se utilice la mayoría de los sentidos.
8. Reconocer por parte de la área administrativa que no todos los sujetos progresan al mismo nivel. Ser flexible para permitir distintos niveles de aprovechamiento en el programa.
9. Conforme el sujeto adquiera nuevos conocimientos, aptitudes y las aplique a las situaciones de trabajo. Asegurarse de que reciba la recompensa adecuada por sus esfuerzos al practicar el nuevo comportamiento.

10. Proporcionar al sujeto retroalimentación regular y constructiva referente a sus progresos y sus fallas.
11. Proporcionar ayuda personal reconstructiva al capacitado cuando se enfrente con obstáculos en el aprendizaje.
12. El jefe inmediato deberá analizar conjuntamente con su personal las causas de los problemas que se presenten en su área de trabajo y así proponer de una forma grupal. Los cursos que necesitan cada uno de sus elementos. Con esta medida, se le permite a los trabajadores participar activamente en la detención de necesidades de capacitación, el cual permite comprometer al personal en el proceso de capacitación.
13. Elaboración de indicadores de necesidades de capacitación. El jefe inmediato se podría apoyar con indicadores para detectar necesidades de capacitación, que requiera su personal. Estos indicadores son los siguientes:

- ◆ Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- ◆ Sustituciones o movimiento de personal.
- ◆ Expansión de los servicios.
- ◆ Cambio de los programas de trabajo
- ◆ Modernización de maquinaria y equipo .
- ◆ Calidad inadecuada en el trabajo
- ◆ Baja productividad
- ◆ Exceso de errores y de desperdicios
- ◆ Relaciones deficientes entre el personal
- ◆ Número excesivo de quejas
- ◆ Poco o ningún interés por el trabajo
- ◆ Falta de cooperación
- ◆ Ausentismo con frecuencia
- ◆ Errores en la ejecución de órdenes

Como se puede observar, hay un sinnúmero de indicadores que nos permiten identificar las posibles necesidades de capacitación que requiere el trabajador, por lo tanto es necesario que el jefe inmediato elabore estrategias de acuerdo a su área de trabajo.

14. Es recomendable para el Departamento de Recursos humanos que recurran aun Pedagogo ya que es el profesionista ideal para realizar la función de la capacitación que se imparte en GIMSA, ya que posee las bases en el conocimiento de las teorías, los métodos y las técnicas pedagógicas del sistema educativo, que aplica cuando planea y desarrolla cursos o seminarios se involucra directamente con el sistema de enseñanza cuando desempeña su labor de instructor; con su participación mejora la calidad de la capacitación en los centros de trabajo
15. El progreso de la organización se debe dar en los albores de un buen sistema de información que administre de manera satisfactoria la exigencia del constante cambio tecnológico. Los recursos se tienen que administrar conjuntamente, en donde el principal es el humano, la organización debe preocuparse por su sistema de información visto como una inversión que le traerá frutos cuando se presenten los resultados de ese sistema
16. En lo que corresponde a la máxima autoridad del departamento funcionaria mucho mejor si esta proporciona a un buen modelo con el que se puede identificar el empleado; si son sinceros uno al otro, si la autoridad acepta totalmente sus responsabilidades y si proporciona al empleado tanto reconocimiento como recompensas adecuadas por sus mejoras
17. Quizá el mensaje o sugerencia esencial de estas propuestas se puede concretar así: si se conocen a fondo las formas en que la gente asimila conocimientos y tomando en cuenta las posibilidades y fallas de los diferentes programas y los útiles conceptos de que se dispone, los administradores y supervisores pueden crear programas cuyos resultados conduzcan directamente hacia la modificación del comportamiento interpersonal la aplicación de programas de apoyo que comprendan recompensas retroalimentación y cambio del clima organizacional permitirá mejorar las probabilidades de éxito de los programas de capacitación y el mejoramiento de las relaciones interpersonales.

CONCLUSIONES

Hoy en día es una necesidad seguir avanzando en proyectos de investigación que permita alcanzar nuevos métodos de investigación de la capacitación y su impacto en la productividad de la empresa, pero esto se logrará intentando integrarla como un elemento esencial para el desarrollo de la organización.

El partir de indicadores cuantitativos para diseñar o modificar los programas de capacitación y adiestramiento pueden facilitar que éste sea más acorde al entorno laboral de la empresa.

El encargado de la capacitación y en su defecto el Departamento, debe de tener presente que la premisa de que los resultados de la capacitación y adiestramiento no se pueden observar de la noche a la mañana, este cambio se tiene que dar poco a poco.

Estamos viviendo tiempos de constante cambio en todos los sentidos en el cual la sobrevivencia depende del grado de respuesta de la empresa. Dando nuevos modelos o sistemas de información administrativos de organización. Esta, debe tener presente que todo proyecto o modificación de cualquier sistema administrativo, (como la capacitación y adiestramiento), está sustentado en el desarrollo de su personal, el cual a su vez requiere de un plan de capacitación que contribuya a asegurar el crecimiento y su permanencia en un mercado que exige mayor competitividad cada día.

La capacitación y el adiestramiento como sistema implantando en la empresa y como medida necesaria para soportar los constantes cambios tecnológicos debe de ser parte el hoy y el mañana, flexible; pertinente y de calidad basada en una acertada detección de necesidades, habilidades y destrezas para la innovación y adaptación del trabajador.

Es importante señalar que en cada organización se requiere de una nueva innovación para cumplir con su misión y objetivos, crecer y desarrollarse, optimizar sus recursos y desarrollar su potencial humano. Son los principios que representa los cimientos de una organización en mejoramiento continuo, ya que la confianza en los logros y retos pueden comenzar a proporcionar los elementos necesarios para que ocurran los primeros pasos hacia la calidad.

Actualmente existe una fuerte necesidad de contar con mano de obra calificada, por la velocidad de los cambios y toda organización debe estar preparada para los mismos; por eso el papel que juega la capacitación de los Recursos Humanos se ubica en un primer plano para lograr mejores niveles productivos que conduzcan a nuestra sociedad a superar la crisis que nos acosa. En épocas difíciles como la que estamos atravesando, la capacitación requiere de la participación y el compromiso de todos los miembros de una empresa; para conseguir no solamente los fines de la institución sino su desarrollo y permanencia dentro del mercado. El punto esencial de la capacitación, radica en la etapa de la detección de necesidades en donde se definen los problemas y se plantean soluciones.

Si se quiere que una persona que posee las capacidades necesarias mejore su desempeño, se debe saber que aspecto de su función no es correcta y saber con exactitud qué acciones correctivas debe realizar para mejorar su trabajo. Se llegó a la conclusión, de que los resultados del desempeño (retroalimentación) es una de las fuentes más importantes de refuerzo para el capacitado; se ha probado también que la retroalimentación regular inmediata eleva el nivel de autoconocimiento y mejoramiento de las habilidades para resolver problemas en los programas de capacitación del grupo Industrial Bimbo.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR, José Antonio y Block Alberto, Planeación escolar y Formación de Proyectos, México, Trillas, 1986. pág. 304.
- ARIAS Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, México, Trillas, 15ª. edición México, 1985.
- BERTALANFFY, Ludwing Von., Teoría General de los Sistemas, México, Fondo de Cultura Económica, 1976.
- CHIAVENATO, Idalberto. Iniciación a la Administración General. México, Ed Mc Graw Hill, 1985, pág.585
- DE LA ROSA, Luis, "Sobre la administración Pública de México y medios para mejorarla," México, INAP Revista de Administración Pública. Núm. 50, 1982, pp.
- DESPLINDER Bruce Irwin, Reations of staff to line Personel. S/D.
- DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO, México, Grolier, 1990.
- DURKHEIM, Emilio, Educación y Sociedad. México, Colección Tauro, 1974.
- ECICLOPEDIA DE LAS CIENCIAS V.10 Ciencias Humanas, México, edit.
- FERNÁNDEZ Arena J. Antonio, El Proceso Administrativo, México, Diana, 1980. pág. 305.
- GIBSA, Manual de Ventas, México, 1997.
- GIBSA, Manual CuSuPe, México, 1990.
- GIBSA, Manual de Distribución, México, 1990.
- GIBSA, Manual de Productividad, México, 1990.
- JÍMENEZ, Castro Wilburg, Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa, México, Fondo de Cultura Económica, 1988.
- JOHNSON, A: Richard, ET. AL. Teoría Integración y Administración de Sistemas, México, Limusa, 1980.
- JUÁREZ Ángeles, ET. AL. Contrastación de la Capacitación en la Delegación Benito Juárez del D.D.F. Tesis para obtener el grado de la Licenciatura en Administración. Educativa. UPN, 1996.
- LÓPEZ Alvarez, Francisco., La Administración Pública y la Vida Económica de México, S/D.

- MENDOZA Núñez, Alejandro, Manual para Determinar Necesidades de Capacitación, México Trillas, 1984.
- MERCADO H. Salvador, Administración, Guía Práctica de la Gerencia, México, Centro de Investigaciones para el Desarrollo de México, 1982.
- MURDICK, Roberto, Sistemas de Información Administrativa, México, Ed., PHH, 1989.
- OPTNER S. L., Análisis de Sistemas para Empresas y Soluciones de Problemas Industriales, México, Diana, 1976.
- REYES Ponce, Agustín, Administración de Empresas Teoría y Práctica, (primera parte), México, Limusa, 1966.
- SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, Ley Federal del Trabajo, 10ª., edición, México, 1993.
- SOLANA, Fernando, Tan Lejos como la Educación Llegue, México, F.C.E. 1982.
- SINDICATO NACIONAL DE TRABAJADORES HARINEROS PANIFICADORES, SIMILARES Y CONEXOS DE LA R.M. MÉXICO.
- UVALLE, Berrones Ricardo, "Perfil y Orientación del Licenciado en Administración Educativa" Revista IAPEM, Toluca, Edo. de México, No. 10, Abril-Junio 1991, págs. 39-58.