



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

ACADEMIA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

**“DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN: EL DEPARTAMENTO  
DE DISTRIBUCIÓN, ÁREA DE ALMACENAJE Y DISTRIBUCIÓN,  
ABBOTT LABORATORIES DE MÉXICO.”**

**T E S I S:**

Que para obtener el título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

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

**GONZÁLEZ BECERRIL EDSONN**

**LOBERA CAMARENA ADRIÁN**

**ASESOR: MTRO. JUAN CARLOS PÉREZ LÓPEZ**

**MÉXICO, D.F. NOVIEMBRE DEL 2007.**

Yo Edsonn Agradezco:

**A mis Papas:**

Gracias por ser incondicionales, por sus consejos  
Por los regaños, por estar dispuestos a compartir  
mis alegrías y mis tristezas, por dejar parte de su vida  
para compartirla conmigo, gracias por las palabras de  
aliento.... Pero sobre todo: GRACIAS POR CREER EN MÍ...  
“ Los Amo “

**A Iurico y Jonathan:**

Gracias por enseñarme a reír, por soportar mis locuras,  
por las noches de desvelo compartiendo mis tareas,  
por las palabras de aliento, por aceptarme como soy y  
por todo su apoyo incondicional  
“Los Quiero”

**A Nayeli:**

Gracias por darme tu mano cuando la necesite,  
por guiarme por este camino, por tu apoyo,  
por enseñarme a reír de mis errores,  
por enseñarme a mirar la vida con otros ojos,  
por tus regaños, por creer en mí, pero sobre todo....  
Gracias por tu amor..... “Te amo”

**A mi familia:**

Gracias a todos quienes han estado conmigo en  
cada uno de mis logros, gracias por esos días  
donde los trabajos eran interminables, por sus  
consejos, por su apoyo, por compartir su vida conmigo,  
pero sobre todo... gracias por ser mi familia...” Los quiero”

**A mis amigos:**

Gracias por estar conmigo a cada momento,  
por explicarme las bromas de la vida que no  
lograba entender, por apoyarme en mis locuras,  
por mi familia, pero sobre todo.....  
gracias por ser mis hermanos... “Los quiero”

YO ADRIÁN AGRADEZCO:

**A Mis Padres:**

Por la herencia más valiosa que pudiera recibir,  
por su sacrificio en algún tiempo incomprendido,  
por su ejemplo de superación inalcanzable,  
por su comprensión y confianza,  
por su amor y amistad incondicional,  
Agradecido eternamente.  
Por lo que ha sido y será... Gracias Fidel y Graciela " LOS AMO "

**A Mi Hermana**

Por el apoyo que en su momento  
me ha brindado a través de mi vida,  
por acompañarme en cada uno de mis logros,  
por la inmensa ayuda recibida en épocas de desvelos,  
de felicidad y de tristeza, pero sobre todo por su cariño.  
Gracias Miriam " TE QUIERO "

**A Toda Mi Familia:**

Gracias a su apoyo, cariño, guía,  
por consejos brindados con infinito amor,  
fruto de la inmensa confianza que en mí se depositó,  
por la ayuda que siempre me han brindado  
CON AMOR Y RESPETO. " LOS QUIERO "

**A Mi Asesor:**

Por su orientación académica  
pertinente y paciente,  
por todo el apoyo brindado  
a través de sus conocimientos,  
qué es luz en mis estudios,  
con la promesa de seguir siempre adelante.  
CON ADMIRACIÓN. " GRACIAS " Juan Carlos Pérez López

**A Mis Sinodales Y Profesores:**

Por su ayuda en la elaboración del presente trabajo,  
por infundir en mí, esos valores, normas y ética profesional.  
Hoy sus esfuerzos hechos, no son en vano.  
Porque se han ganado el cariño,  
la admiración y el respeto de todo el que los conoce.  
CON ADMIRACIÓN Y RESPETO. " GRACIAS "

En especial reconocimiento  
Patricia Ledesma, Ma. Elena Becerril, Tomás Román Brito,  
Mayra Lara, Carmen Treviño, Enrique Varas, Tere de Sierra y Heidi Adán.

**A todos mis Amigos:**

Gracias por el apoyo ilimitado en cada momento  
por saber escuchar y brindar ayuda cuando lo necesite  
por los tiempos de locura, de risas y llanto,  
por las buenas charlas, porque gracias a sus  
consejos y bromas he logrado ver la vida de otra manera  
para seguir adelante y por su amistad.  
CON CARINO Y RESPETO.

Gracias de corazón:

Edsonn (mi compañero de Tesis y/o amigo incondicional),  
Cinthya, Rodrigo y Martín (por estar conmigo en las buenas y en las malas),  
Saray (Por ser una persona muy especial en mi vida)

# ÍNDICE GENERAL

## INTRODUCCIÓN

<b>CAPITULO 1 LA ADMINISTRACIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 LA ADMINISTRACIÓN Y SUS APORTACIONES MÁS RECIENTES .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1.1 DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN .....</b>	<b>11</b>
<b>MODELO ESQUEMÁTICO DEL DESARROLLO CIENTÍFICO DE LA ADMINISTRACIÓN .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.1 SURGIMIENTO DE LA ADMINISTRACION EDUCATIVA .....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.2 DESARROLLO DE LA ADMINISTRACION EDUCATIVA .....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.3 EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3 PROCESO ADMINISTRATIVO.....</b>	<b>19</b>
<b>1.3.1 VENTAJAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO .....</b>	<b>20</b>
<b>1.3.2 PLANEACION .....</b>	<b>20</b>
<b>1.3.3 ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>29</b>
<b>1.3.4 DIRECCIÓN.....</b>	<b>32</b>
<b>1.3.5 CONTROL .....</b>	<b>33</b>
<b>1.4 RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>37</b>
<b>1.4.1 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>40</b>
<b>1.4.2 Redefiniendo y reestructurando la función de Recursos Humanos ...</b>	<b>43</b>
<b>1.4.3 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>44</b>
<b>1.4.4 EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS (staff) .....</b>	<b>48</b>
<b>1.4.5 APORTE DE LOS RECURSOS HUAMNOS A LAS EMPRESAS.....</b>	<b>56</b>
<b>1.4.6 CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>57</b>
<b>CAPITULO 2 LA CAPACITACIÓN.....</b>	<b>60</b>
<b>2.1 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN.....</b>	<b>60</b>
<b>2.1.1 TEORIAS DE LA CAPACITACIÓN .....</b>	<b>62</b>
<b>2.1.2 TEORIA CLASICA .....</b>	<b>62</b>
<b>2.1.3 TEORIA HUMANISTA .....</b>	<b>64</b>
<b>2.1.3 TEORIA ESTRUCTURALISTA.....</b>	<b>65</b>
<b>2.1.4 TEORIA NEOCLASICA .....</b>	<b>66</b>
<b>2.1.5 TEORIA SISTEMATICA.....</b>	<b>66</b>
<b>2.2 DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN .....</b>	<b>67</b>
<b>2.3 DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION .....</b>	<b>70</b>
<b>2.3.1 IMPORTANCIA DE LA DNC.....</b>	<b>71</b>
<b>2.3.2 MÉTODOS Y TÉCNIAS DE LA DNC .....</b>	<b>73</b>
<b>2.4 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN.....</b>	<b>74</b>
<b>2.5 CAPITULO III BIS :DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES.....</b>	<b>75</b>

<b>CAPITULO 3 ABBOTT LABORATORIES DE MÉXICO.....</b>	<b>77</b>
3.1 HISTORIA.....	77
3.2 ACERCA DE ABBOTT .....	86
3.3 ALMACEN.....	88
3.3.1 FUNCION DEL ALMACEN .....	88
3.3.2 TECNICAS DE ALMACENAMIENTO DE MEDICAMENTOS .....	89
3.4 DISTRIBUCION.....	90
3.5 ABBOTT EN EL PRESENTE.....	93
3.5.1 ORGANIGRAMA DEL AREA DE ALMACENAJE Y DISTRIBUCION .....	95
3.5.2 ESQUEMA LAYOUT.....	96
<b>CAPITULO 4 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN ABBOTT.</b>	<b>97</b>
.....	
4.1 CURSOS DE CAPACITACIÓN APLICADOS EN EL AÑO 2006 .....	98
4.2 RESULTADOS ARROJADOS POR LAS ENCUESTAS .....	100
<b>CAPITULO 5 PROPUESTA DE CURSO .....</b>	<b>107</b>
5. 1 CURSO DE MICROSOFT OFFICE 2003 PARA WINDOWS.....	108
5.2 Módulo I.....	110
<i>Introducción al uso de la computadora y al sistema operativo WINDOWS..</i>	110
5.3 Módulo II.....	112
MICROSOFT OFFICE WORD 2003. Procesador De Textos.....	112
5.4 Módulo III.....	114
MICROSOFT OFFICE EXCEL 2003. Hoja De Cálculo .....	114
5.5 Módulo IV.....	115
MICROSOFT OFFICE POWER POINT 2003. Presentaciones .....	115
<b>CONCLUSIÓN.....</b>	<b>117</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>120</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>121</b>

## INTRODUCCIÓN

En esta investigación se analizará la capacitación como un proceso de enseñanza-aprendizaje que ha existido siempre, el cual pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a objetivos previamente establecidos.

Se capacita para actualizar a los trabajadores en la aplicación de nuevas tecnologías, para ocupar nuevas posiciones y para el desarrollo de las personas y el mejoramiento de las organizaciones, es por eso que el título de nuestra investigación.

En México Los trabajadores necesitan contar con una gran capacidad de adaptación para cubrir las nuevas necesidades que las empresas demandan, por lo cual se implementa la Detección de Necesidades de Capacitación, con esto se crean nuevos ambientes laborales, que permite un aprendizaje continuo, estructurado y progresivo.

Es necesario mencionar que “No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, superación y productividad en el trabajo”<sup>1</sup>.

Por tal motivo es que en esta investigación se pretende analizar a la empresa Abbott Laboratories ¿Ha cumplido con sus objetivos ante esta creciente demanda de personal calificado?, ¿Se ha hecho lo necesario para que el personal que labora en ÁREA DE ALMACENAJE Y DISTRIBUCIÓN está realmente capacitado, para ocupar los puestos que les han asignado? ¿Cuáles son los objetivos que se han alcanzado? ¿Los cursos de capacitación que han tomado, en verdad satisfacen su demanda? ¿Les interesaría tomar cursos sobre relaciones humanas? ¿Qué cursos les gustaría tomar, para mejorar sus labores dentro de su área de trabajo? ¿Los cursos recibidos han cubierto sus necesidades laborales? ¿Estamos consientes que para contar con un personal calificado, debemos actualizarlo, motivarlo y desarrollarlo y sobre todo capacitarlo? ¿Es nuestro objetivo principal la perfección y superación del hombre, y por lo tanto, el del bien de la empresa y de la sociedad?.

---

<sup>1</sup> SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. P.15

Todas estas interrogantes que se han mencionado en este proyecto se despejarán al término de esta investigación.

Esta investigación se llevará a cabo debido a la demanda que existe en materia de capacitación y desarrollo, pues al paso del tiempo se necesita de un personal calificado para satisfacer la necesidad que la sociedad, las empresas y el país demandan, sabemos de antemano que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínimo, el número de profesionistas, bachilleres y personal capacitado y especializado es escaso.

Por tal motivo es para nosotros importante y trascendental hacer una investigación acerca de esta área, por lo que representa y las consecuencias que bien o mal repercuten en la misma sociedad, pues las necesidades de un auténtico desarrollo integral del ser humano y que la sociedad reclaman nos llevan a desear que, la educación ocupe un primer plano dentro de los objetivos.

Requerimos, de un medio eficaz para atacar la ignorancia y la obsolescencia dentro de las organizaciones, y este medio es la **capacitación**.

Se iniciará con el capítulo 1 donde se definirá a la administración y sus principales teorías que la sustentan, y así mismo se analizará su enfoque más reciente, también se mencionará las funciones y atribuciones de la administración educativa como licenciatura, conociendo sus inicios, y su desarrollo. Después se relacionará el proceso administrativo tomando en cuenta sus etapas administrativas como Planeación, Organización, Dirección y Control; para después relacionar sus ventajas con los Recursos Humanos y sus principales objetivos dentro de una organización, para entender la correspondencia de RH con la capacitación.

En el capítulo 2 se mencionará acerca de la capacitación y como esta se dirige al mejoramiento de la calidad de los Recursos Humanos valiéndose de todos los medios que le conduzcan al conocimiento, desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes en cada uno de los individuos que conforman la organización.

En el capítulo 3 se conocerá a Abbott Laboratories, sus objetivos y su que hacer como organización, su historia, sus productos, su tendencia en este mundo global, su política y sus servicios que ofrece en la actualidad a la sociedad.

En el capítulo 4 se relacionará todos los capítulos anteriores para llevarlos a la práctica, siendo que se realizará una Detección de Necesidades de Capacitación realizando un diagnóstico, llevando a cabo las técnicas y métodos de la DNC.

Para terminar el quinto capítulo se hace un análisis del impacto de la capacitación en el Departamento de Distribución, Área de Almacenaje y Distribución de Abbott Laboratories de México.

Partiendo de sus antecedentes históricos en materia de capacitación y su estructura, se realizó una propuesta de curso de capacitación para los empleados de los laboratorios, esto se dio gracias a la investigación que se llevo a cabo por medio de encuestas al personal de Abbott Laboratories. El fin de esta propuesta es fortalecer las capacidades del personal y hacerlos mas eficientes para el desempeño de sus actividades en la empresa y así mejorar la calidad de sus servicios.

Para terminar esta investigación se proporcionará una amplia bibliografía para su consulta sobre este tema.



# **CAPITULO 1.**

## **LA ADMINISTRACION**

Las actuales organizaciones no poseen una definición clara de lo que es en realidad la administración y por ende se desconoce algún modelo a seguir para el éxito y la optima gestión; además los administradores poseen un gran paradigma económico: la ley de oferta y demanda, como un hecho pragmático, en la administración que “rigen” el comportamiento de las empresas, dentro de su marco mas general y que implican una barrera para el desarrollo de la administración.

De esta forma la administración, o mejor, los administradores, no poseen los elementos para ascender, de una forma óptima y acorde a sus responsabilidades, en sus conocimientos. Por lo tanto es necesario buscar dichos elementos “naturales” de la administración y a su vez su verdadero “ser”. Para poder ver de forma clara el impacto real que genera su naturaleza dentro del individuo, las organizaciones y la sociedad, a saber. Aunque la responsabilidad es propia, la economía es la que la manipula.

### **1.1 LA ADMINISTRACIÓN Y SUS APORTACIONES MÁS RECIENTES**

Para poder determinar una definición clara y real de la administración debemos conocer de donde llegó, o pudo haber llegado a ser lo que es hoy. Por eso es deducible que esta área del conocimiento tuvo un periodo de nacimiento, de surgimiento, en donde la historia nos dirá: con el surgimiento del hombre, desde que se le puede llamar así, era nómada en sus inicios y andaba por el mundo en familias, en pequeñas tribus, donde existía uno de ellos que sobresalía, posiblemente era el mas fuerte; era este quien orientaba a la familia, quien la lideraba, dirigía y controlaba, es decir, “ la administraba” , por esto podríamos decir que de allí fue donde surgió la administración, de una necesidad de supervivencia, la propia ley de la naturaleza, donde el que sobrevive es el mas fuerte en un ambiente sistémico muy agresivo. Por esto el hombre inicia su periodo sedentario, conformando grandes

tribus o comunidades y allí se hablaba ya de una administración comunitaria (lo que hoy día es la administración pública).

A causa de que el hombre ya no vivía de la caza, sino que fue suplantada por la agricultura, ya no era el más fuerte, sino el más sabio el que sobrevivía, pasando del más fuerte de la tribu al más anciano y sabio el que dirigía y administraba la comunidad. De esta forma se hablaba de un jefe con autoridad y justicia que velaba solo por el bienestar de su pueblo, de su comunidad, de su "familia". Así nació la administración en un periodo largo y evolutivo de la mente humana. De lo humano para lo humano.

Los años pasaban y los pueblos se especializaban cada vez mas, esto con llevó a una gran serie de tendencias, una griega, de "sabiduría y filosofía"; una romana de poderío e imperialismo esclavo, entre otros. Pero surgió algo especial, inicio el hombre con el valor del dinero, a su vez que se fundo la nación de bienestar, conllevando a la sociedad a un gran paradigma pragmático y envidioso del pensamiento humano, mezclando de forma peligrosa la sociedad con la ambición y la administración de sobrevivencia de la época antigua- prehistórica, se llevo a la marginalidad por la ambición de sus partes. Se perdió su verdadero ser.

De esta forma siguió un periodo largo (desde el s. v a. de J.C. hasta aproximadamente 1.903 ) y poco productivo, con grandes crisis y afecciones sociales; estos hechos generaron preocupación por la estructura del método científico y su posible implicación al tiempo y la "administración", así Frederick Winslow Taylor publicó sus avances en la administración, a través del método, en su libro "THE PRINCIPLES OF SCIENTIFIC MANAGEMENT" O " PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA" y dio a la humanidad un gran paso frente a la industrialización del hombre y la máquina, dándole un giro a la visión de los negocios y de la industria: Productividad y Eficiencia.

Pero este no fue todo el surgimiento de la administración, su periodo clásico se expandió con otros pensadores como Henry Fayol. De esta manera surgieron tendencias frente a la problemática empresarial, teorías del comportamiento y las investigaciones de Hawthorne, además de los grandes enfoques de la reingeniería y de los sistemas con Rusell Ackoff. Llevando consigo dos grandes revoluciones: una científica y otra intelectual-social donde resurgió la administración hasta la época actual, una época de transición, de resurgimiento de excelencias, de calidad, de grandes presiones e intereses que prevalecen sobre lo común, gracias a los efectos pragmáticos y cambiantes de la economía, la administración es manipulada y distorsionada en su conocimiento frente a temas de interés administrativo y metamórficos como lo es la globalización y la propia postmodernidad en la que vivimos, no dejan ver de la administración un fin, un medio y una razón de ser.

### **1.1.1 DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN**

El hecho de saber que la administración puede ser una ciencia, un arte o simplemente una técnica, no nos dice absolutamente nada, así que para poder definir un termino difuso, hay que reconocer primero ¿Que es lo que hace? y luego ¿Como lo hace? por esto vemos que la administración, desde la academia, y sobre todo en la práctica, emplea la toma de decisiones como su pilar fundamental y funcional; la dirección no solo es una función propia de la administración, sino que a su vez es su pilar, la base de su conocimiento y de su práctica. De hecho con base en la dirección, la persona que “administra”, planea, organiza y controla.

El “aprendizaje administrativo” depende profundamente de la aplicación explícita y continua del método científico, así que su aplicación a conjuntos humanos genera lo que conocemos como organizaciones, las empresas, y estas a su vez crean el sistema económico de un país, del mundo, así que pensar en el hecho de un arte administrativo deja a la “suerte” el mundo y en realidad no es así ya que gracias a la administración generamos y construimos futuro, un sentido de vida.

Pensar en que la administración sea una técnica nos señala que todo en una empresa es mecánico y monótono día tras día, además que la técnica reduciría la incertidumbre de los negocios.

La administración se entiende como el proceso de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar para conducir eficientemente las actividades de una organización. “La palabra “administración” viene del latín *administratio* que significa acción de administrar, el término “administrar” está compuesto por *ad* y *ministrare* que significan conjuntamente “servir”, llevando implícito en su sentido que es una actividad cooperativa que tiene el propósito de servir.”<sup>2</sup>

La Administración es ayudar a coordinar eficiente y eficazmente las actividades de los individuos dentro de las organizaciones.

“La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación”<sup>3</sup>

“La administración es el proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que éstas se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con otras personas y por medio de ellas”<sup>4</sup>

“Administración es una especialidad que trata de las cuestiones referentes al tiempo y a las relaciones humanas que se presentan en las organizaciones”<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Jiménez Castro, Wilburg. Introducción de la Teoría Administrativa. Pág. 23

<sup>3</sup> Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría General Administrativa. Pág. 8

<sup>4</sup> Stephen P, Robbins. Administración. Pág. 8

<sup>5</sup> Stoner A.F, James. Administración. Pág. 9

“La Administración es un proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad”<sup>6</sup>

Una vez descrito lo que para algunos autores significa la administración, podemos señalar que la administración es un conjunto de pasos a seguir para alcanzar un fin determinado, orientando siempre al personal a desempeñar mejor sus actividades laborales, así como administrar es hacer lo que se tenga que hacer, optimizando los recursos disponibles por la organización, y si en su defecto se careciera de éstos, buscar alternativas para conseguirlos.

De acuerdo con lo visto anteriormente podremos definir a la administración como una ciencia, con un fin propio y un medio particular que la diferencia.

La administración es una ciencia social, que se encarga del estudio del comportamiento, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer y mantener sistemas racionales de esfuerzo cooperativo dentro de un organismo social, con el fin de lograr el máximo de bienestar para la humanidad.

Cabe mencionar que la evolución de la administración ha tenido buenas aportaciones para las empresas u organizaciones en la actualidad, pues ahora cada empresa de acuerdo a sus necesidades, objetivos o políticas, retoman la teoría administrativa que en su momento les pueda ayudar a solucionar algún problema, es por ello importante considerar que la administración es una ciencia la cual no puede quedarse estática, debido a que la sociedad es dinámica y día tras día se requiere encontrar soluciones que permitan a las organizaciones alcanzar sus metas.

Al estudiar las teorías actuales se puede percatar que después de Taylor, se observó que en la organización ya no se trataba al trabajador como una máquina más de la empresa, sino que cada autor sucesor a él descubría que la organización no sólo estaba conformada por máquinas, que existían personas que obedecían y autoridades que mandaban, poco a poco los pensamientos se fueron enfocando al

---

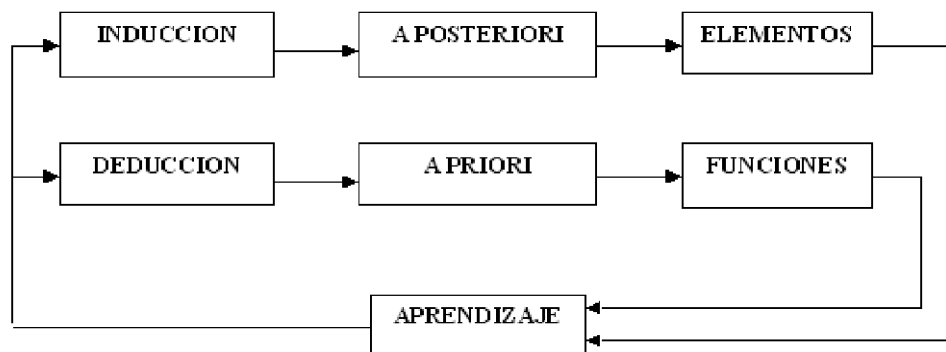
<sup>6</sup> Much Galindo, Lourdes. Fundamentos de la administración. Pág. 26

personal, al ambiente laboral y lo más importante a los cambios económicos, políticos y sociales por los que una organización necesariamente tiene que pasar y que sólo buscando una solución para sobrevivir a estos cambios es como la organización puede salir adelante.

Consideramos que la teoría del comportamiento fue la teoría que mas aportó a conocer al individuo, ya que a través de la pirámide de necesidades de Maslow, la organización se percató que el hombre no sólo tiene la necesidad de trabajar, sino que se deben buscar maneras para que el trabajador rinda más en su trabajo, realizando todas aquellas actividades de manera eficiente con calidad, por tal motivo en todo lo que se emprenda debe existir la motivación.

De esta forma la administración catalogada como una ciencia social emplea el siguiente modelo esquemático de su desarrollo científico, Interdisciplinar:

### MODELO ESQUEMÁTICO DEL DESARROLLO CIENTÍFICO DE LA ADMINISTRACIÓN



De esta forma la administración puede desarrollarse a través de unos elementos

como principios, teorías... y de unas funciones que ya fueron determinadas por Henry Fayol: de organización, planeación, dirección y control, además que genera un aprendizaje cíclico propio de la administración y de toda ciencia. El conocimiento genera mayor conocimiento.

## 1.2 LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

“Los ingenieros como F.W. Taylor, H. Fayol, F.B. Gilbreth, Henry Ford, Gantt, entre otros. Luego vinieron los economistas, los sociólogos y finalmente los psicólogos, cada uno de los cuales fueron enriqueciendo y ampliando los saberes administrativos, al punto de convertir a la administración en un verdadero espacio de convergencia de múltiples disciplinas y ciencias que la ubican, hoy por hoy, en una disciplina efectivamente multidisciplinaria, tal es el caso de la administración educativa.”<sup>7</sup>

La administración educativa, es una disciplina reciente en México, es por eso que aún no podemos unificar un criterio en lo que se refiere a su definición, sin embargo, diversas investigaciones nos mencionan que una organización educativa comparte los mismos procesos que cualquier otra organización, en consecuencia estas organizaciones educativas hacen alusión a los mismos principios administrativos.

“Para que la función administrativa en la educación garantice, en la práctica, el éxito de la tarea administrativa en lo particular y de la tarea educativa en lo general, es necesario reconceptualizar la administración educativa, problematizando en sus implicaciones a través del análisis de las dimensiones que la definen, así como delimitando sus funciones básicas, haciendo énfasis en las repercusiones que se generan sobre la importancia del contexto y la misión institucional, como también en la formación de los administradores educativos.”<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Lomelí Escutia, Silvia. Evaluación de los programas de matemáticas 1 y 2 de la Licenciatura de Administración Educativa. México, DF, Universidad Pedagógica Nacional 092, 2002. Tesina de especialización en evaluación académica.

<sup>8</sup> Ibidem

Actualmente las condiciones que han repercutido en el mundo moderno (globalización, apertura de mercados, etc.) han transformado a la ciencia y tecnología, cambio que transforma los modos de producción, mismo que si no nos adaptamos a el, no es posible ser competitivo ni subsistir en los mercados.



### **1.2.1 SURGIMIENTO DE LA ADMINISTRACION EDUCATIVA**

“Considerando desde el inicio de la humanidad, es importante tener en cuenta ciertos elementos de desarrollo. La Administración destaca en todos los aspectos de la sociedad moderna, sin embargo, hay que tomar en cuenta la importancia de la historia. La Administración tiene una vasta herencia, ya que siempre ha estado en línea frontal con los progresos de la sociedad.”<sup>9</sup>

En la actualidad encontramos distintos tipos de administración, pero nos queda claro que todos los tipos de organización tiene un fin; lograr tener una organización capaz, eficiente y eficaz.

Aunque la Administración Educativa es muy reciente encontramos que esta ligada con el origen del mismo individuo.

### **1.2.2 DESARROLLO DE LA ADMINISTRACION EDUCATIVA**

“El objetivo planteado es el de formar profesionales que expliquen el papel y las implicaciones de los procesos administrativos de las instituciones educativas, a partir del conocimiento de las disciplinas administrativas y del Sistema Educativo Nacional. El administrar la educación que imparte el estado es una labor política que exige legitimidad, apoyo y consenso, trae como consecuencia presentar resultados intermedios, terminales y óptimos, mismos que se constatan cuando los individuos se integran de manera productiva y útil al sistema económico, político y social.”<sup>10</sup>

“Se puede concebir a la Administración Educativa como aquella disciplina social que privilegia los aspectos administrativos del hecho educativo, es decir la Administración Educativa se encarga de crear los ambientes adecuados para favorecer la práctica educativa de una manera eficiente y eficaz, para lo cual debe tomar en cuenta los recursos materiales, humano, financieros y operativos que estén

---

<sup>9</sup> Ibidem

<sup>10</sup> Ibidem

a su disposición. Con la finalidad de que el quehacer educativo se logre eficientemente con menos recursos.”<sup>11</sup>

### 1.2.3 EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO

“El papel del administrador Educativo es estudiar la realidad bajo la óptica del desarrollo eficiente y eficaz de la práctica educativa, sin importar a qué tipo de organización o institución educativa se refiera siempre y cuando esté cerca de los planes y programas del sistema educativo.”<sup>12</sup>

Uno de los retos principales de la Administración Educativa es, esforzarse para poder cumplir con las demandas de la sociedad enfocadas al Sistema Educativo. Pero no debemos olvidar que el Sistema Educativo es una organización.

“Para el administrador educativo el objetivo principal es, la organización y funcionamiento de la Institución, así como el desarrollo de las metas, asumiendo las funciones inherentes a la existencia de dicha organización.”<sup>13</sup>

La situación en la que nos encontramos actualmente tanto social como económicamente, reclama que todos los profesionales se adapten a las condiciones de nuestro país. Debido a esta situación se pide a los Administradores educativos que logren hacer de las organizaciones Educativas, organizaciones mas productivas y eficientes y que aporten calidad a la educación.

---

<sup>11</sup> Velázquez López, Jorge (2002): Prospectiva del ámbito laboral del Administrador Educativo al Egresar de la Universidad Pedagógica Nacional. UPN

<sup>12</sup> Lomelí Escutia, Silvia. Evaluación de los programas de matemáticas 1 y 2 de la Licenciatura de Administración Educativa. México, DF, Universidad Pedagógica Nacional 092, 2002. Tesina de especialización en evaluación académica.

<sup>13</sup> Ibidem

### 1.3 PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan.

El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades.

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planeación, la organización, la dirección y el control.

Los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo formado por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control. Constituyen el proceso de la administración. Una expresión sumaria de estas funciones fundamentales de la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.

**LA PLANEACION:** Sirve para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse.

**LA ORGANIZACIÓN:** se usa para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias.

**LA DIRECCIÓN:** se realiza por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.

**EL CONTROL:** sirve a las actividades para que se conformen con los planes.

### **1.3.1 VENTAJAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

- 1 Se ofrece un marco de trabajo conceptual.
- 2 Proporciona fundamentos para el estudio de la administración promoviendo el entendimiento de lo que es la administración.
- 3 Son factibles de las contribuciones de otras escuelas administrativas ya que puede usarse lo mejor del pensamiento contemporáneo administrativo.
- 4 Se obtiene flexibilidad, si bien es aplicable a una variedad de situaciones, se da al usuario el margen necesario para adaptarlo a un conjunto particular de situaciones.
- 5 Se reconoce flexibilidad y arte de la administración y se fomenta la mejor manera de utilizarlo en una forma práctica.
- 6 Se proporciona una genuina ayuda a los practicantes de la administración. El patrón del proceso hace que el gerente analice y entienda el problema y lo lleve a determinar los objetivos y los medios para alcanzarlos.

Los principios de la administración están derivados, refinados y aplicados y sirven como directrices necesarias para una útil investigación administrativa.

Se estimula el desarrollo de una filosofía determinada de la administración, cada una de las fases de su aplicación requiere servirse de valores, convicciones del gerente y el entendimiento de los objetivos, recursos en torno del cual opera.

### **1.3.2 PLANEACION**

La Planeación es decir por adelantado, qué hacer, cómo y cuando hacerlo, y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta donde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederían; aunque el futuro exacto rara vez puede ser predicho, y los factores fuera de control pueden interferir con los planes mejor trazados, a menos que haya planeación, los hechos son abandonados al azar.

La planeación es un proceso intelectualmente exigente; requiere la determinación de los cursos de acción y es donde se fundamentan las decisiones, en los fines, conocimientos y estimaciones razonadas.

La tarea de la planeación es exactamente: minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades.

La naturaleza esencial de la planeación puede ponerse de relieve mediante sus cuatro componentes principales que son:

1. Contribución a los objetivos y propósitos
2. Primacía de la planeación
3. Extensión de la administración
4. Eficacia de la planeación

El propósito de cada plan es facilitar el logro de los objetivos de la empresa, puesto que las organizaciones empresariales de organización, integración, dirección, liderazgo y control están encaminadas a apoyar el logro de los objetivos empresariales, la planeación lógicamente precede a la ejecución de todas las funciones.

Así, la planeación es para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar.

El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas ¿De que trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y como se hará? Cuales serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones y como lograrlos. En esencia, se formula un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante.

Para la Planeación es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella, la capacidad de una empresa para adaptarse al cambio. La planificación incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

Para Sánchez Guzmán la planeación es: “Aquella herramienta de la administración que nos permite determinar el curso concreto de acción que debemos seguir, para lograr la realización de los objetivos previstos”.

Según Terry, la planeación es “Seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales, está compuesta de numerosas decisiones orientadas al futuro.- Representa el destinar pensamiento y tiempo ahora para una inversión en el futuro

### **Importancia de la Planeación**

En las organizaciones, la planeación es la parte del proceso en donde se establece metas y se elige los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes los gerentes no pueden saber como organizar su personal ni sus recursos debidamente. Ni tienen una idea clara de que deben organizar, sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuando ni donde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con mucha frecuencia los planes eficientes afectan el futuro de toda la organización.

## **Beneficios de la Planeación.**

- 1 La planificación es fundamental, ya que esta:
- 2 Permite que la empresa este orientada al futuro.
- 3 Facilita la coordinación de decisiones.
- 4 Resalta los objetivos organizacionales.
- 5 Se determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente.
- 6 Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.
- 7 Evita operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo.
- 8 La planeación es la etapa básica del proceso administrativo: precede a la organización, dirección y control, y es su fundamento.
- 9 Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- 10 Facilita el control y permite medir la eficiencia de la empresa.
- 11 Propicia el desarrollo de la empresa.
- 12 Reduce al máximo los riesgos.
- 13 Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.
- 14 Todos los esfuerzos se dirigen hacia los resultados deseados y se logra una secuencia de esfuerzos efectivos.
- 15 Se reduce al mínimo el trabajo no productivo.
- 16 Se coordinan las actividades hacia el objetivo predeterminado.
- 17 Los gastos totales se reducen al mínimo.
- 18 Ayuda a realizar futuras posibilidades entre cursos alternativos.
- 19 Guía el pensamiento administrativo.
- 20 Ayuda a contestar la pregunta: "QUE HACER SI..."
- 21 Se elimina el trabajo a base de supuestos.

Los beneficios obtenidos a través de la planeación según Sánchez Guzmán son los siguientes:

- a) Un mejor orden y control, así como una mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades.-Con ella se reduce la actividad dispersa, la duplicidad de esfuerzos y los movimientos inútiles.
- b) Se consigue realizar los objetivos en forma íntegra, eficaz y oportuna.
- c) Se tendrá una buena coordinación interna, la cual nos llevará al mejor aprovechamiento de todos los recursos de la empresa y por lo tanto al más alto nivel de utilidades (mediante la reducción de los costos).
- d) Se eliminan en lo posible las decisiones arbitrarias, las basadas en el sentimiento o en la improvisación.
- e) Se reduce al mínimo el tiempo “total” empleado en las actividades de la empresa.- Esto es de suponerse si estamos partiendo de la base de que solo se realiza el trabajo necesario y bajo el debido control.
- f) Da una visión panorámica de toda la organización, en forma clara y completa, permitiendo captar las relaciones importantes, comprender mejor las actividades y fundamentar correctamente las acciones.

### **Actividades importantes de Planeación**

Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.

Pronosticar.

Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.

Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.

Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.

Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.

Anticipar los posibles problemas futuros.

Modificar los planes a la luz de los resultados del control.



## **Propósito de la Planeación**

La planeación reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio y la redundancia y fija los estándares para facilitar el control.

La planeación establece un esfuerzo coordinado, dando dirección tanto a los administradores como a lo que no lo son. Cuando todos los interesados saben a donde va la organización y con que deben contribuir para lograr el objetivo, pueden empezar a coordinar sus actividades, a cooperar unos con otros, y a trabajar en equipo. La falta de planeación puede dar lugar a un zigzagueo y así evitar que una organización se mueva con eficiencia hacia sus objetivos.

La planeación reduce la incertidumbre. También aclara la consecuencia de las acciones que podrían tomar los administradores en respuesta al cambio. La planeación también reduce la superposición y desperdicios de actividades. La coordinación antes del hecho probablemente descubra desperdicios y redundancia. Además cuando los medios y los fines están claros, las ineficiencias son obvias. En resumen el propósito son:

1. Disminuir el riesgo del fracaso
2. Evitar los errores y asegurar el éxito de la empresa.
3. Administrar con eficiencia los recursos de la empresa.
4. Asegurar el éxito en el futuro

## **Los Principios de la Planeación**

**Precisión:** Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

**Flexibilidad:** Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, y a razón en la parte imprevisible, y de las circunstancias que hayan variado después de la revisión.

Unidad de dirección: Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno sólo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben de estar coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

Consistencia: Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.

Rentabilidad: Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible. El plan debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos.

Participación: Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento

### **Pasos en la Planeación**

Los administradores siguen esencialmente todos los pasos en cualquier tipo de planeación.

Detección de las oportunidades: aunque precede la planeación real y, por lo tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, la detección de las oportunidades tanto en el ambiente externo como dentro de organización, es el verdadero punto de partida de la planeación. Prelimita las posibles oportunidades futuras y verla con claridad y de manera compleja, saber donde se encuentra los puntos débiles y fuertes, comprender que problema se desean resolver y porque, así como saber lo que se esperar ganar. La plantación requiere de un diagnostico realista de la determinación de oportunidades.

Establecimiento de objetivos: El segundo paso de la planeación consiste en establecer objetivos para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinadas, lo cual debe realizarse tanto para a corto plazo, como largo. Los objetivos especifican los resultados esperados y señalan los puntos finales de lo que se debe hacer, a que habrá de darse prioridad y que se debe lograr con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Desarrollo de premisas: Es el tercer paso lógico de la planeación y consiste en establecer, difundir, obtener consenso para utilizar premisas críticas de la planeación tales como pronósticos, políticas básicas y planes ya existentes en la compañía. Están son suposiciones sobre el ambiente en el que el plan a de ejecutarse.

Determinación de curso alternativo de acción: Consiste en buscar cursos alternativos de acción, en particular a aquellos que no son inmediatamente evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables y con bastante frecuencia, una que no es obvia resulta ser la mejor.

Evaluación de cursos alternativos de acción: Después de buscar los cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles el paso siguiente es evaluarlos, ponderando a la luz de las premisas y metas previamente fijadas. Quizás un curso parezca ser el mas lucrativo, pero puede ser que requiera un gran desembolso de efectivo y que sea de lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable pero quizás representa un riesgo menor; otro quizás se adapte a los objetivos de largo plazo de la compañía.

Selección de un curso de acción: Este es el punto en el cual se adopta un plan, el punto real de la toma de decisiones. Ocasionalmente un análisis y evaluación de cursos alternativos revelara que dos o más de ellos son aconsejables y quizás el administrador decida seguir varios cursos en lugar del mejor.

Formulación de planes derivados: Pocas veces cuando se toma una decisión, la planeación esta completa por lo cual se aconseja un séptimo paso, casi invariablemente se necesitan planes derivados para respaldar el plan básico.

Expresión numérica de los planes a través del presupuesto: Es presentar una expresión numérica convertida en presupuesto. Si se preparan bien los presupuestos se convierten en un medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que se puedan medir el avance de la planeación.

### **Elementos de la Planeación**

**Los propósitos.** Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semi-permanente un grupo social.

**La investigación.** Aplicada a la planeación la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.

**Los objetivos.** Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

**Las estrategias.** Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

**Políticas.** Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.

**Programas.** Son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades

que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

**Presupuestos.** Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsiguiente de la realización de dicho plan.

**Procedimientos.** Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

### **1.3.3 ORGANIZACIÓN**

Después de que la dirección y formato de las acciones futuras ya hayan sido determinadas, el paso posterior para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo esta guiado por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles.

Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logre o que se alcance algún objetivo similar, si el grupo es deficiente ya sea en él numero o en la calidad de los miembros administrativos se procuraran tales miembros. Cada uno de los miembros asignados a una actividad componente se enfrenta a su propia relación con el grupo y la del grupo con otros grupos de la empresa.

En la Organización se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe de diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa. De la estructura establecida necesaria la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto. Podemos decir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa.

Para que exista un papel organizacional y sea significativo para los individuos, deberá de incorporar:

- 1) objetivos verificables que constituyen parte central de la planeación,
- 2) una idea clara de los principales deberes o actividades,
- 3) una área de discreción o autoridad de modo que quien cumple una función sepa lo que debe hacer para alcanzar los objetivos.

Además, para que un papel dé buenos resultados, habrá que tomar las medidas a fin de suministrar la información necesaria y otras herramientas que se requieren para la realización de esa función.

La organización es el acto de dirigir, organizar, sistematizar el proceso productivo que llevan a cabo los administradores, gerentes economistas, contadores que se encuentran en puestos directivos de la unidad productora. La remuneración del capital y la organización es la ganancia.

El diccionario de la Real Academia de la Lengua española dice:

“Organizar es establecer o reformar una cosa sujetando a las reglas el número, orden, armonía y dependencia de las partes que la componen o han de componerla”.

Es en este sentido en que concebimos la organización como:

- 1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- 2) El agrupamiento de las actividades mediante las cuales se consiguen los objetivos.
- 3) La asignación de cada agrupamiento a un gerente con autoridad para supervisarla (delegación).

4) La obligación de realizar una coordinación horizontal (en el mismo nivel de la organización o en otro similar) y vertical (por ejemplo, oficinas centrales, división y departamento) en la estructura organizacional.

La organización es la función de correlación entre los componentes básicos de la empresa -la gente, las tareas y los materiales- para que puedan llevar a cabo el plan de acción señalado de antemano y lograr los objetivos de la empresa.

La función de organización consta de un número de actividades relacionadas, como las siguientes:

- 1 Definición de las tareas.
- 2 Selección y colocación de los empleados.
- 3 Definir autoridad y responsabilidad.
- 4 Determinar relaciones de autoridad-responsabilidad, etc.

### **Propósitos de la Organización**

El propósito de la organización es contribuir a que los objetivos sean significativos y favorezcan la eficiencia organizacional.

- 1 Principio de unidad de objeto, la estructura de una organización es eficaz si permite a los individuos contribuir a los objetivos de la empresa.
- 2 Principio de eficiencia organizacional, una organización es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa, con un mínimo de consecuencias a costos no buscados.

Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente y con un mínimo esfuerzo.

- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Establecer canales de comunicación.
- Representar la estructura oficial de la empresa

La estructura de organización es fundamental para la planificación y el control de utilidades porque tanto la planificación como el control se relacionan directamente con la distribución de autoridad y responsabilidad dentro de toda la empresa. La distribución se formaliza comúnmente en la estructura de la organización.

#### **1.3.4 DIRECCIÓN**

La Dirección es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planeación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos y trabajo en equipo y comunicación.



## **Principios de Dirección**

Coordinación de intereses: El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo y aún los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel.

Impersonalidad del mando: La autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

Resolución de conflictos: Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible y de modo que, sin lesionar la disciplina produzcan el menor disgusto a las partes.

Aprovechamiento de conflictos: Debe procurarse aún aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones. Mary Parker Follet afirma que todo conflicto, como todo razonamiento en el mundo físico, es de suyo un obstáculo a la coordinación, para que así como la fricción puede ser aprovechada.

Vía jerárquica: Al transmitirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás omitirlos sin razón ni en forma constante.

### **1.3.5 CONTROL**

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva.

El control es la cuarta, y última función en el proceso administrativo. Al igual que la planificación, el control se ejerce continuamente. Por lo tanto, hay procesos de control que deben siempre estar funcionando en una empresa.

El Control es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas.

El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

### **Propósito y función del control**

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales.

La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para checar que los planes trazados se implanten en forma correcta.

La función de control consta de cinco pasos básicos:

- 1 Comparar los resultados con los planes generales.
- 2 Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- 3 Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- 4 Comunicar cuales son los medios de medición.
- 5 Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.

El control eficaz exige la alimentación adelantada. En otras palabras, se supone que los objetivos, los planes, las políticas y las normas se han desarrollado y comunicado a aquellos gerentes que tienen las correspondientes responsabilidades de desempeño. Por lo tanto, el control debe necesariamente apoyarse en el concepto de la retroalimentación, el cual exige mediciones del desempeño y dispara la acción correctiva prevista para asegurar el logro de los objetivos.

Cuando los planes se hacen operacionales, debe ejercerse el control para medir el avance. En algunos casos, el control tiene también como resultado la modificación de los planes y metas anteriores o la formulación de nuevos planes, cambios en la operación y reasignación de la gente. Deben desarrollarse métodos de control para las características particulares de la operación y la estructura de organización.

Un importante aspecto de control que a menudo se pasa por alto es su relación con el momento de la acción. El control no puede ser a posteriori; por ejemplo, un desembolso ya efectuado o una ineficiencia ya cometida no puede deshacerse.

Por lo tanto, debe aplicarse un control eficaz en el momento de la acción o cuando se asuma el compromiso. Este concepto sugiere que el gerente responsable de ciertas acciones debe empeñarse en alguna forma de control previo (a priori); para hacer tal cosa, los objetivos, los planes, las políticas y las normas deben haber sido comunicados al gerente y plenamente comprendidos por éste con la anticipación necesaria.

La comparación de los resultados reales con las metas y normas planificadas constituye una medición de la efectividad del control durante un período pasado especificado, el cual constituye la base para una eficaz retroalimentación. Los hechos que se muestran en un informe de desempeño no pueden ya cambiarse; sin embargo, la medición histórica puede conducir a un mejoramiento del control en el futuro.

El concepto importante aquí es que los objetivos, las políticas y las normas cumplen dos necesidades básicas en el proceso global de control, a saber:

- 1 La alimentación adelantada - que constituye una base para el control en el momento de la acción.
- 2 La retroalimentación - que representa una base para la medición de la eficacia del control posteriormente a la acción. Además la retroalimentación sirve para la replaneación.

### **Control como un sistema de retroalimentación**

El control administrativo es esencialmente el mismo proceso básico que se encuentra en los sistemas físicos, biológicos y sociales. Muchos sistemas se controlan a si mismos mediante la retroalimentación de información, que muestra las desviaciones con respecto a los estándares y da origen a los cambios, en otras palabras, los sistemas utilizan parte de su energía para retroalimentar información se compara el desempeño con un estándar e inicia la acción correctiva.

Por lo general el control administrativo se considera como un sistema de retroalimentación similar al que opera en el termostato común en un hogar. Este aspecto se puede ver con claridad al observar el proceso de retroalimentación en el control administrativo el la figura. Este sistema presenta el control en una forma más compleja y realista que si se considera solamente como un asunto de fijación de estándares, medición del desempeño y corrección de desviaciones.

Los administradores miden el desempeño real, comparan esta medición con los estándares e identifican las desviaciones; pero después, para realizar las correcciones necesarias deben desarrollar un programa de acción correctiva y ponerlo en practica a fin de al desempeño deseado.

## 1.4 RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, y la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Esto significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y tratando de dar el máximo de sí con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental d los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosométricas y los exámenes médicos.

Para tratar de comprender la importancia de la Administración de Recursos Humanos para la organización así como el proceso de reclutamiento y selección dentro de la organización es necesario conocer algunos conceptos en relación con la misma, a continuación se enuncian algunas definiciones:

Víctor M. Rodríguez lo define como un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros.

Joaquín Rodríguez Valencia define la Administración de recursos humanos como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato

colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal.

Fernando Arias Galicia dice que la Administración de Recursos Humanos “La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”.<sup>14</sup>

Para Idalberto Chiavenato los recursos humanos son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización, constituye un tipo de recursos que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y el desarrollo.<sup>15</sup>

De las anteriores definiciones se puede concluir que la Administración de recursos humanos es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país.

Hoy en día se hace necesario que entendamos la importancia de cada uno de los procesos y registros establecidos en el área de recursos humanos, ya que mundialmente las economías han dado un giro significativo sobre sus áreas de interés, encontrándonos ante un entorno de constantes cambios y de alta competitividad, donde el proceso de globalización y apertura de mercados amenaza de forma arrastrante nuestros intereses nacionales.

---

<sup>14</sup> Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. 4ª ed. México. Ed. Trillas, 1989. p 27.

<sup>15</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. McGraw- Hill Interamericana. Santafé de Bogotá Colombia. 1998. p. 128.

Los objetivos pueden definirse como parámetros para medir las acciones llevadas a cabo por los Administradores de Recursos Humanos de cualquier organización constan de los empleados de todos los niveles, sin importar sus funciones, o en que área se encuentren, por lo consiguiente sus objetivos principales serán los siguientes:

- Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización, para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos.
- Lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje para lograr los objetivos organizacionales.
- Proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos.
- Elevar la productividad del personal, para promover la eficacia y eficiencia de la dirección.
- Coordinar el esfuerzo de grupos de trabajo, para proporcionar unidad de acción en la consecución de objetivos comunes.
- Satisfacer requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores, para crear condiciones satisfactorias de trabajo.
- Alcanzar hasta su más alto nivel la realización tanto del trabajador como del patrón.
- Resolver eficazmente los problemas que se susciten antes de establecer la relación laboral, durante la presentación de los servicios y al término de dicha relación laboral, para sostener adecuadas relaciones de trabajo.

### 1.4.1 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

La función del departamento de recursos humanos o de personal se define como el desarrollo de una aplicación de criterios, políticas, e instrumentos administrativos, que estarán en constante cambio debida a los cambios sociales.

“Las actividades que realiza el personal son las que van a llevar al éxito o fracaso de una organización. Para lograr resultados favorables se debe de tomar en cuenta sus propios recursos humanos para afianzar las ventajas competitivas que disfrute la organización y contribuir al logro de los propósitos. Es por eso que el papel que desempeña un administrador de recursos humanos resulta ser muy serio y vital para lograr adquirir beneficio por todos los cambios que estén presentando en el mundo”.<sup>16</sup>

Son diversas las funciones que desarrolla el departamento de recursos humanos, al igual depende del tipo de organización, pero esencialmente son de servicios.

Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.<sup>17</sup>

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.

---

<sup>16</sup>

<http://www.depi.itchihuahua.edu.mx/mirror/itch/academic/maestriaadmon/cursoarh/tomo1/toc.html>

<sup>17</sup> Administración de Personal y Recursos Humanos. Davis Werther, Pág. 18



- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorandums o contactos personales.
- Supervisar la administración de los programas de prueba.
- Desarrollar un marco personal basado en Competencias.
- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales

Según el libro Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento, del autor: Margaret Butteris, el papel y la función de Recursos Humanos de la empresa consiste en las siguientes:

Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.

Desarrollo de talento Ejecutivo. Recursos Humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.

Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.

Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados. Recursos Humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.

Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.

#### 1.4.2 Redefiniendo y reestructurando la función de Recursos Humanos <sup>18</sup>

	Recursos Humanos Ayer	Recursos Humanos Hoy
<b>Rol</b>	Político, centralizado	Descentralizado; miembro de los equipos directivos de cada división
<b>Captación y selección de personal</b>	Pone anuncios, dirige entrevistas y chequea referencias	Predice requisitos futuros de personal y capacidades que respalden el plan estratégico. Desarrolla programas para ser un lugar atractivo en el que trabajar.
<b>Retribución</b>	Transaccional y centrado administrativamente. Prácticas incoherentes dentro de la empresa	Diseña planes de actuación equitativos que vinculan la retribución con la actuación divisional de la empresa.

<sup>18</sup> Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento. Margaret Butteris, Pág. 145

<b>Desarrollo ejecutivo e individual</b>	Informal y depende de cada directivo	Identificación de competencias organizacionales e individuales clave que respalden la empresa; planes para contratarlas
<b>Empleado</b>	Errático e Incoherente	Planes de comunicación y acción: visión, valores planes
<b>Políticas y procedimientos</b>	Rígidas, pero se rompen muchas reglas	Líneas guía ligadas a tendencias empresariales y cuestiones emergentes.

### 1.4.3 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para Robbins el proceso de administración de recursos humanos de una organización incluye ocho actividades que si son realizadas de manera correcta se tendrá como resultado personal capaz de realizar sus tareas adecuadamente y la organización tendrá un alto rendimiento<sup>19</sup>.

Los cuatro primeros pasos corresponden a la planificación de los recursos humanos, es decir la captación de personas interesadas en ocupar los puestos de trabajo mediante el reclutamiento, la reducción de personal y la selección, cuyo resultado consiste en la localización y elección de empleados competentes y bien calificados.

Las actividades siguientes consisten en orientación, capacitación, evaluación del desempeño, desarrollo de la carrera y finalmente las compensaciones y beneficios.

Es indiscutible la importancia que para una organización tiene el contar con las

<sup>19</sup> Stephen, Robbins. Administración. Sexta Edición. Ed. Prentice Hall México 2000. p. 340-346.

personas adecuadas, en los lugares precisos. El no conseguir este objetivo supone para la organización aumentar los costos (en tiempo y dinero) derivados del proceso de selección para cubrir un puesto. Lo esencial es contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman.

Las personas y las organizaciones están involucradas en una interacción compleja y continua. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones de las cuales dependen para vivir; éstas a su vez, están conformadas por personas sin las que no podrían existir. Sin las personas ni las organizaciones, no existiría la administración de recursos humanos.

El propósito principal de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos.

La administración de recursos humanos logra sus metas cuando se propone fines claros y cuantificables.

Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones los objetivos se consignan por escrito, en documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la “cultura de la organización”.

El objetivo general de la administración de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable.

Este objetivo guía el estudio de la Administración de recursos humanos, el cual describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área. De aquí se derivan los siguientes objetivos específicos: Objetivos sociales.

La contribución de la Administración de Recursos Humanos a la sociedad se basa

en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable. Una de sus responsabilidades es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización. **Objetivos corporativos** El administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales.

El departamento de recursos humanos existe para servir a la organización proporcionándole y administrando el personal que apoye a la organización para cumplir con sus objetivos. **Objetivos funcionales** Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la Administración de Recursos Humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en dispendio de recursos.

**Objetivos personales** La Administración de Recursos Humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda conservar, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

Los objetivos de la administración de Recursos Humanos se derivan de las metas de la empresa completa, los cuales, en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio.

El principal objetivo, es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

El libro Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los Roles para crear una organización de alto rendimiento, del autor: Margaret Butteris, el objeto de los Recursos Humanos es contratar y reubicar personal y administrar salarios y beneficios.

Otros objetivos son:

- 1 Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- 2 Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.
- 3 Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.
- 4 Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
- 5 Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- 6 Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
- 7 Cumplir con las obligaciones legales.

#### 1.4.4 EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS (staff)

“Los órganos que se aplican a la creación y distribución de ese producto o servicio, que es lo que hace la empresa, realizan la actividad básica de la organización, estos son los órganos de línea, lo que cuida de la Administración de Recursos Humanos es un órgano de Staff.”<sup>20</sup>

#### El papel de la Dirección de línea de RH

Con el cambio de las funciones de Recursos Humanos se espera que la dirección en línea desempeñe muchas actividades de RH tradicionales. Esto es posible por la automatización de herramientas y procesos de RH.

Se espera que los directivos de línea:

- 1 Realicen más entrevistas y contrataciones ellos mismos, en lugar de depender tanto del personal de RH.
- 2 Fomenten el cambio y ayuden a los empleados a largo plazo del proceso, comuniquen la visión y la dirección empresarial, expliquen las necesidades de cambio, y refuercen y respalden continuamente las nuevas directrices.
- 3 Manejen sistemas de gestión por resultado
- 4 Reconozcan la necesidad de reestructuración y reingeniería, y pongan el proceso en marcha.
- 5 Hagan un seguimiento de los indicadores empresariales y de RH que midan la eficacia de una estrategia en la empresa.

---

<sup>20</sup> Administración de Recursos Humanos. Idalberto Chiavenato, Pág. 139

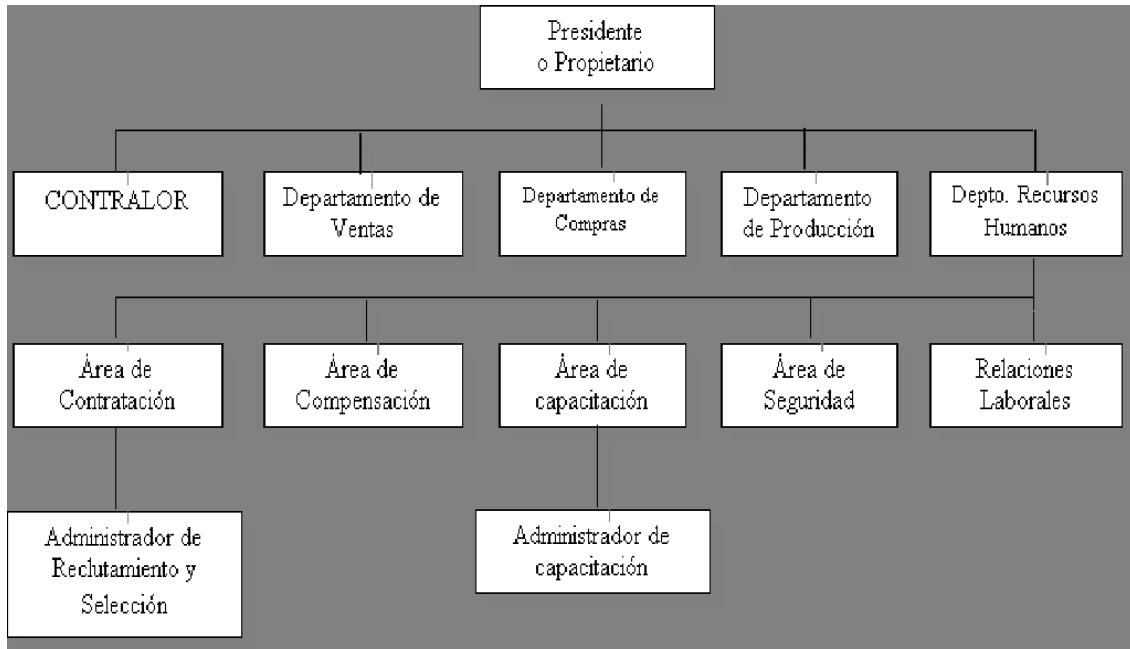


- 6 Compartan responsabilidades con RH de la empresa, en el desarrollo de ejecutivos y empleados, y en la planificación de sucesiones, asegurando que se ofrecen a todos los empleados oportunidades para desarrollar sus habilidades y competencias.

La Administración de Recursos Humanos para cada uno de sus jefes tiene una responsabilidad de línea, en cambio, para el resto de la empresa tiene una función de staff. Esta función esta dada para los departamentos de asesoría y consultaría, los cuales solo dan recomendaciones de cómo mejorar el funcionamiento de un departamento x; ejemplo producción; a sus jefes o gerentes, pero nunca dan órdenes, no marcan las decisiones que los gerentes deben tomar, ni plantear las políticas de la empresa, solo dan recomendaciones; por esta razón el departamento de RH es de staff dentro de la empresa.

Entre los gerentes de los departamentos de línea y los de staff, siempre existirá el percance de que los primeros entienden que los segundos le están dando órdenes de cómo dirigir su departamento. Este problema solo tendrá solución cuando los jefes de línea comprendan que los jefes de RH (staff), solo están para ayudarlos y prestarles servicios de recomendaciones, que sirve para mejorar el proceso productivo, y solucionar los problemas que en este se presenten.

## Ubicación del departamento de RH



En la gráfica anterior podemos ubicar la posición del departamento de personal en una empresa que tiene plenamente planteada la función de la Administración de Recursos Humanos.

Conforme las organizaciones crecen el departamento de Recursos Humanos se va especializando, inclusive en las organizaciones de tamaño intermedio y grande se crean subdepartamentos que funcionarán de diferentes manera en la organización funciones altamente definidas y especializadas.

### Composición del DRH

El DRH está compuesto por las siguientes áreas:

1. Reclutamiento de Personal

2. Selección
3. Diseño, descripción y análisis de cargos
4. Evaluación del desempeño humano
5. Compensación
6. Beneficios Sociales
7. Higiene y seguridad en el trabajo
8. Entrenamiento y desarrollo del personal
9. Relaciones Laborales
10. Desarrollo Organizacional
11. Base de datos y Sistemas de información
12. Auditoria de RH

## **Definición y funciones de las principales áreas que componen el DRH**

### **I. Reclutamiento de Personal**

Las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.<sup>21</sup>

“Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas.”<sup>22</sup> Es así como las fuentes de RH son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

---

<sup>21</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. , Edición: 1era, Pág. 173

<sup>22</sup> Simón Dolan, Randall S. Schuler, Ramón Valle La Gestión de Recursos Humanos. , Pág. 86

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal.

El reclutamiento es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización. Este empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización.

## II. Selección

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

El reclutamiento y selección de RH deben considerarse como dos fases de un mismo proceso. La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante. Puede definirse la selección de RH como la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

La adecuación del hombre al cargo

La eficiencia del hombre al cargo

## III. Diseño, descripción y análisis de cargos

La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las

condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Un cargo, anotan Chruden y Sherman, “puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos.

Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

#### IV. Evaluación de Desempeño

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

## V. Compensación

Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.

## VI. Beneficios Sociales

“Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados”.<sup>23</sup> Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad.

## VII. Higiene y Seguridad

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

---

<sup>23</sup> Idalberto Chiavenato Administración de Recursos Humanos: , 5ta Edición

## VIII. Entrenamiento y Desarrollo

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

Su función es que por medio a estos programas se eleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

## IX. Relaciones Laborales

Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

## X. Desarrollo Organizacional

“Este se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total.”<sup>24</sup> Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

## XI. Base de datos y sistemas de Información

“El concepto sistema de información gerencial (SIG), se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información”. Su función es recolectar,

---

<sup>24</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 5Ta edición, Pág. 586

almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones, y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.

25

## XII. Auditoria

“La auditoria se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar. Su función es mostrar como está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.”<sup>26</sup>

### **1.4.5 APOORTE DE LOS RECURSOS HUAMNOS A LAS EMPRESAS**

Cada uno de los departamentos que componen una empresa, tienen algo que aportar a dicha organización. Entre los aportes del Departamento de Recursos Humanos podemos destacar:

- Influye sobre el comportamiento del personal para alcanzar resultados de operaciones y financieras.
- Influye sobre el cuidado y alimentación del personal.
- Influye sobre la defensa del empleado.

---

<sup>25</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 5Ta edición, Pág. 631

<sup>26</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 5ta Edición, Pág. 652



- Influye sobre la gestión de los procesos operativos por parte de los RH.
- En la forma de ejecutar la estrategia de la empresa.
- Cada uno de estos aportes dependerán del objetivo de la empresa y de que visión o misión esta tenga.

#### **1.4.6 CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS**

A) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento (salvo la pena impuesta por autoridad judicial, las funciones censales y electorales, el servicio de las armas y el jurado y los puestos de elección popular de acuerdo a las leyes respectivas) y a nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos (artículos 2, 4, y 5 constitucionales).

B) Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apunto voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solamente contará con él si perciben que esa actividad va a ser provechosa en alguna forma, ya que los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización, los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo. Entonces aparte de un contrato legal, existe también un contrato psicológico cuya existencia esta condicionada a lo anterior.

C) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. La intensidad de tal servicio depende generalmente de lo apuntado en el inciso anterior. Esta intangibilidad ha causado serios trastornos. Generalmente se ha pensado que los recursos humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna; por tanto, han sido los que menos atención y dedicación han recibido en comparación a los otros tipos de recursos; sin embargo, la situación empieza a cambiar. Así, los economistas hablan ya de "capital humano" y algunos contadores empiezan a realizar esfuerzos a fin de que sus estados financieros, que tradicionalmente se ocupan de los recursos materiales, reflejen también las inversiones y los costos en los recursos humanos.

D) El total de recursos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son las pruebas psicológicas y la orientación profesional. En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias, nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo. Desafortunadamente, los recursos humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.

E) Los recursos humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. El conjunto de características que hacen destacar a la persona en estas actividades solo es poseído por un número inferior al total. En este sentido se dice que los recursos humanos son escasos, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo. En términos generales entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio.

La administración de recursos humanos es una herramienta de la administración que ayuda a una organización a que sus actividades sean necesarias para dotar de personal a la organización y mantenerlo un alto rendimiento de los empleados porque es bien sabido que vivimos en una sociedad que se mueve rápidamente, donde los cambios se presentan a una velocidad creciente y sin precedentes, se puede afirmar que hoy en día la única constante es el cambio. Es por esto que el proceso de la administración de Recursos Humanos nunca se detiene. Más bien es un procedimiento progresivo que trata de mantener siempre en la organización a la gente adecuada, en las posiciones adecuadas, en el momento adecuado.

En este sentido, la administración de personal cobra gran importancia dado que a través de ella es posible beneficiar simultáneamente al trabajador y a la empresa donde prestará sus servicios, beneficio que a la vez se traduce a favor del desarrollo nacional. Lo que se intenta es aprovechar cabalmente el potencial productivo de los mexicanos para la elevación de sus propias condiciones de vida lo que a su vez contribuirá su realización social y personal.

Siendo una buena forma de llevar a cabo esta tarea, el departamento de recursos humanos impulsa la capacitación del personal como ayuda a las empresas para contar con un personal preparado y actualizado a los nuevos retos. Este tema de capacitación es el que más adelante se observará más detalladamente.

## **CAPITULO 2.**

### **LA CAPACITACIÓN**

#### **2.1 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN**

A través de la capacitación y el desarrollo, las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, donde a la vez, recibe motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad.

Para saber la función de la CAPACITACIÓN, primero se debe saber cuales son sus antecedentes y después conocer su función en la actualidad.

Los antecedentes de la capacitación se vieron evidenciados y en el siglo XIX donde se lleva acabo la Revolución Industrial y se altera el método de capacitación existente, puesto que las máquinas podían ser manejadas por personal con una experiencia escasa, debido a esto los gremios comienzan a decaer.

Más adelante fueron asimilados con el reemplazo del proceso doméstico, por el proceso fabril, logrando así un nuevo tipo de aprendizaje, donde el dueño de la maquinaria era propietario de la factoría.

La introducción en ciertas partes, de procesos de manufactura con herramientas más eficientes de producción causando así desequilibrios en la producción, la máquina de hilar capacitó a un hilador para realizar mejor trabajo que el esfuerzo de una docena de hiladores trabajando con la rueca.

Esto provocó un acelerado desarrollo productivo y un avance tecnológico que 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 próximos 50 años, de tal manera que parece que el conocimiento no tiene límites.

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 se comenzaba con la fuerte demanda de obreros calificados para satisfacer los requerimientos que originaban la tecnología y la expansión de las empresas.

En México el desarrollo de la industria creó grandes fábricas o regiones donde se concentra la actividad económica, siendo la base de un proceso natural de agrupación de los trabajadores. De esta manera, la división del trabajo entre las ramas de la producción y otras se pone en contacto a los diferentes oficios. Esta división del trabajo permite que los trabajadores tengan comunicación ya que todo lo que se desarrolla es por medio de una cadena de obreros que no realizan las mismas actividades de la producción, sino que solo participan en una mínima parte durante el proceso del trabajo. Así ante esto surge la necesidad de adiestrar y capacitar al personal para aumentar la efectividad organizacional.

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

La importancia de la capacitación en México va de acuerdo a las necesidades de nuestro país ya que se encuentra en vías de desarrollo y nos obliga a impulsar el sistema nacional de enseñanza técnica, que forme al mismo tiempo a jóvenes que se puedan incorporar, de acuerdo a su preparación a los diversos niveles que implican las tareas colectivas del desarrollo y además permita la formación de cuadros científicos y tecnológicos del nivel superior.

Siendo de suma importancia el incremento de la capacitación de mano de obra calificada, y semicalificada por parte de las empresas, debido a que en la actual

sociedad, la capacitación se considera como una forma extraescolar de aprendizaje, la cual es necesaria para contribuir al desarrollo de la economía nacional. A partir de entonces que la capacitación para el trabajo adquiere un carácter más formal y complejo.

La capacitación es concebida como una respuesta a la falta de personal calificado, al constante proceso de cambios organizacionales, la necesidad de contar con el personal preparado. En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

“En México existen antecedentes de la capacitación debido a que las grandes empresas dieron mayor importancia a la capacitación del personal, en tanto que la mediana empresa optó por cursos de capacitación de manera programada brindando ésta solo al personal preseleccionado.”<sup>27</sup>

### **2.1.1 TEORIAS DE LA CAPACITACIÓN**

A continuación se abordarán algunas teorías que han influido en las corrientes de la capacitación

#### **2.1.2 TEORIA CLASICA**

La teoría clásica se caracterizaba por el énfasis en la estructura, que debería poseer la organización para ser eficiente a través de la racionalización del trabajo.

“Las teorías científicas de la administración se desarrollaron a principios del siglo, éstas se empiezan a gestar como consecuencia de la revolución industrial debido a que se da un crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, creando la necesidad de incrementar la eficiencia y competitividad de las organizaciones”<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Juárez Potenciano Josefina, la capacitación del personal en la Secretaria del Comercio y Fomento Industria enfocada hacia la calidad en el servicio, 1998 PG. 3

<sup>28</sup> Pinto Villatoro, Roberto. Proceso de Capacitación. Pág. 17 y 18

A partir de esto surgen dos pioneros de la Teoría Clásica “Frederick Winslow Taylor quién desarrolló la llamada escuela de la administración científica, escuela que se preocupa por aumentar la eficiencia de la industria a través inicialmente, de la racionalización del trabajo del obrero. Y Henri Fayol quién desarrollo la teoría clásica la cual se ocupo del aumento de la eficiencia de la empresa a través de su organización y de la aplicación de principios científicos.”<sup>29</sup>

La teoría clásica formuló una teoría de la organización esta se caracteriza por una división del trabajo y la correspondiente especialización de los órganos que constituyen una empresa. Por lo tanto esta teoría trata de incrementar los resultados de la organización a través de la planeación.

## 1 La Escuela de la Administración Científica

**Taylor pone énfasis en el estudio de tiempos y movimientos de un trabajador al realizar su trabajo, quitando los movimientos inútiles y midiendo los útiles para obtener un tiempo estándar y con esto mejorar la producción. Desatacó la importancia de la división de la división del trabajo y la especialización del obrero, ya que el trabajador tendría más experiencia para realizar un trabajo y con ello ser más eficiente a la organización.**

## 2 Escuela Anatomista Fisiologista

“La preocupación básica de la escuela fundada por Fayol fue aumentar la empresa mediante la forma y disposición de los órganos componentes de la organización y de sus interrelaciones.”<sup>30</sup>

“Para ésta escuela, la organización tiene un carácter formal y se basa en la división del trabajo, la autoridad, unidad de mando, centralización y jerarquía.”<sup>31</sup>

La teoría clásica sustenta a la capacitación porque su principal objetivo es lograr la máxima eficiencia y aprovechamiento de los recursos de la empresa, en especial

<sup>29</sup> Chiavenato Idalberto. Op. Cit. Pág. 16

<sup>30</sup> Pinto Villatoro, Roberto. Op. Cit. Pág. 17

<sup>31</sup> Ibíd. Pág. 17

del humano, esta teoría a las personas las ve como máquinas, a las cuales se les mide el trabajo por tiempos y movimientos, para alcanzar la mayor eficiencia de la empresa. Se sustenta básicamente es las estructuras de las organizaciones.

### 2.1.3 TEORIA HUMANISTA

Esta teoría genera aprendizajes y forma de comportamiento del individuo para organizar sus esfuerzos e integrarlos en grupos de trabajo.

“Dentro de esta teoría se defendían algunos principios de la teoría clásica pero a su vez destacaban la importancia del conocimiento de las necesidades y características de los seres humanos que conforman la organización, hasta llegar a la escuela de las relaciones humanas que como oposición radical a la teoría clásica desplaza su atención del análisis de la tarea y del proceso productivo a las relaciones humanas.”<sup>32</sup>

Se acentuaba la división de trabajo y líneas claras de autoridad, por tal motivo surge la Teoría Humanista de Elton Mayo, en oposición a la Clásica, en donde se dan cuenta que las personas no pueden ser tratadas como máquinas, pues los trabajadores son seres vivos, que piensan, sienten, actúan, etc. de diferente manera y cuentan con una personalidad distinta a los demás, busca la integración social y el comportamiento social de los empleados, las necesidades psicológicas y sociales y la atención de nuevas formas de recompensas y sanciones no materiales

Además le preocupa estudiar el comportamiento del personal dentro de una empresa, pues es necesario saber las inquietudes que tienen los empleados, tener mayor participación del trabajador y así poder darles una motivación para un mejor desempeño en sus actividades y puestos correspondientes para sentirse parte de la empresa y tener mayor participación en ella.

---

<sup>32</sup> Ibíd. Pág.17



Ésta doctrina suele ser una de las más importantes porque pone énfasis en las relaciones humanas como proceso principal para alcanzar la eficiencia de la organización. Por tanto, los trabajadores son personas complejas, con sentimientos, deseos y temores, por lo que su comportamiento en el trabajo es una consecuencia de muchos factores motivacionales.

### 2.1.3 TEORIA ESTRUCTURALISTA

Tiene como propósito el seleccionar los problemas que obstaculizan, el desarrollo de los subsistemas de la organización que impiden lograr los objetivos.

En esta teoría se busca la interrelación de las organizaciones con su ambiente externo, que es la sociedad de organizaciones, de allí un nuevo concepto de hombre; hombre organizacional.

La teoría estructuralista inaugura los estudios acerca de los ambientes dentro del concepto de que las organizaciones son sistemas abiertos en constante interacción con su medio ambiente.

“La teoría estructuralista de la administración se gesta en el transcurso de la segunda guerra mundial y retoma los aportes de Max Weber, quién estudio la organización desde el punto de vista funcionalista, preocupándose por la relación entre los medios y los fines de la organización.”<sup>33</sup>

“Para Weber la burocracia es la institución social que debe coordinar las actividades de la organización con base en la planeación y en la delimitación de las responsabilidades de la autoridad.”<sup>34</sup>

Toda organización necesita una buena distribución de funciones para evitar su duplicidad; esto se puede realizar a través de la capacitación, pues así se podrá detectar a los trabajadores que se encuentran haciendo tareas fuera de su campo de trabajo. También pretende hacer que los miembros de la organización interioricen sus obligaciones y al mismo tiempo cumplan con sus compromisos por voluntad.

Para Marx Weber la burocracia es una organización eficiente que tiene normas,

---

<sup>33</sup> Ibíd. Pág. 20

<sup>34</sup> Ibíd. Pág. 20

comunicación, división de trabajo y jerarquía de funciones; de ésta escuela se desprende la escuela Burocrática de la administración y la escuela de la de la administración.

#### **2.1.4 TEORIA NEOCLASICA**

Tiene como propósito obtener que el entrenamiento logre una mayor eficiencia. El punto clave de la teoría neoclásica es definir la administración como una técnica social básica. Esto comporta la necesidad para el administrador de conocer, además de los aspectos técnicos y específicos de su trabajo, también los aspectos relacionados con la dirección de personas dentro de las organizaciones.

“Para esta teoría la organización existe en función de sus objetivos y resultados, los cuales deben ser la base para la estructura y orientarla. El entrenamiento de los recursos humanos, debe tener como propósito el incremento de resultados.”<sup>35</sup>

Esta teoría se basa en la planeación, para incrementar resultados de la organización, y así saber cómo regir una organización.

Dicha Teoría surge cuando el crecimiento de la organización es acelerado, y por medio del Proceso Administrativo se va descentralizando. Una de sus preocupaciones es que sus resultados cumplan con los objetivos originariamente propuestos.

#### **2.1.5 TEORIA SISTEMATICA**

Esta establece, que los miembros de la organización interioricen sus obligaciones y cumplan voluntariamente sus compromisos, para la mejora de la organización y tener mayor eficiencia en el trabajo realizado.

“Define a la organización como una estructura autónoma con capacidad para comprender de manera objetiva sus interacciones y tomar las decisiones más adecuadas para la organización en su totalidad. Para esta teoría el entrenamiento se

---

<sup>35</sup> Ibíd. Pág. 21

presenta como uno de los factores que contribuyen a mantener un equilibrio dinámico al atender los recursos humanos de la organización, y se dirige a aquellas áreas de la organización, donde se requiere solucionar problemas que obstaculizan el desarrollo de las operaciones propuestas.”<sup>36</sup>

Aquí se recalca que a través del entrenamiento se alcanzarán mejores resultados en la ejecución de las actividades de los trabajadores, y se logrará atender los requerimientos del personal sobre la capacitación, para así, combatir varios problemas que enfrenta la institución, que de alguna manera impidan llegar a los objetivos de la empresa.

## **2.2 DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN**

Los recursos humanos son los únicos recursos que se pueden desarrollar a través de la capacitación o adiestramiento para que la empresa alcance una mayor eficiencia; por ello la capacitación es de gran importancia para cualquier organización.

Alfonso Siliceo nos menciona, "La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos habilidades y actitudes del colaborador.

La capacitación es la función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades respecto a la preparación y habilidad de los colaboradores.”<sup>37</sup>

Según Arias Galicia: “es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo”.<sup>38</sup>

Según Idalberto Chiavenato nos menciona sobre la capacitación, que es un proceso

---

<sup>36</sup> Ibíd. Pág. 22 – 23

<sup>37</sup> Siliceo Alfonso. Capacitación y Desarrollo del Personal. 1982. pág.20

<sup>38</sup> Arias Galicia Fernando. Administración de recursos materiales. 1985, pág. 319.

educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades”<sup>39</sup>

La Capacitación: “Es la acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y / o desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y los inmediatos superiores. Su cobertura abarca entre otros, los aspectos de atención, memoria y análisis, síntesis y evaluación de los individuos; respondiendo sobre todo al área del aprendizaje cognoscitiva.”<sup>40</sup>

“A. F. Sibila, la define como: el proceso educativo a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento sistemático por medio del cual el personal obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular”.<sup>41</sup>

La capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

La capacitación es: “Actividad de enseñanza/aprendizaje que tiene como propósito fundamental ayudar a los miembros de una organización a adquirir y aplicar los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes por medio de los cuales esa organización lleva a cabo sus objetivos.”<sup>42</sup>

Esta función permite al trabajador adquirir nuevos conocimientos y actitudes, la cual ayuda a mantener a la organización actualizada y acorde con las necesidades de la sociedad.

Además constituye un factor importante dentro de toda empresa, ya que si es

---

<sup>39</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos

<sup>40</sup> Reza Trosino, Jesús Carlos. Op. Cit. Pág.25

<sup>41</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración Moderna de Personal. Fundamentos. Pág. 8

<sup>42</sup> Hernández Puente, Adriana. Pág. 321

llevada a cabo la capacitación con eficacia y una buena detección de necesidades, permite el éxito de la organización.

Estas funciones son trascendentales para cualquier empresa, ya que al seleccionar al individuo más capaz estará asegurando un trabajo eficiente que le permita a la organización funcionar adecuadamente. La inducción permite al trabajador integrarse a la organización y conocer sus derechos y obligaciones dentro de esta. La capacitación es importante, ya que a través de ella los trabajadores adquieren conocimientos teóricos o prácticos para el desarrollo de sus actividades dentro de la institución.

Adriana Hernández "La capacitación es definida como la actividad de enseñanza-aprendizaje que tiene como propósito fundamental ayudar a los miembros de una organización a adquirir y aplicar los conocimientos, destrezas y actitudes por medio de las cuales esa organización lleva a cabo sus objetivos y como la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo par desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo."<sup>43</sup>

Por lo tanto la capacitación es un proceso de enseñanza - aprendizaje, donde la empresa o la institución es la encargada de proporcionarle al trabajador los medios para adquirir las habilidades y destrezas con el fin de lograr la eficiencia del mismo, mediante cursos programados después de una etapa donde se lleva acabo el proceso de detección de necesidades de capacitación. El trabajador aprende aplicar los conocimientos adquiridos durante los cursos, para la eficiencia de la realización de sus actividades.

---

<sup>43</sup> Hernández Puente Adriana. Administración y Desarrollo del Personal Público. 1994

## 2.3 DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

La detección de necesidades de capacitación la podemos definir como; conocer las coediciones en las que se encuentra la organización en lo que se refiere a la capacitación.

“Las Necesidades de capacitación, son las diferencias que existen entre los conocimientos, habilidades y actitudes establecidas como requisitos de un puesto de trabajo y los conocimientos que el trabajador presenta.”<sup>44</sup>

Dentro de la DNC encontramos los siguientes tipos de necesidades:

- Necesidades manifiestas
- Necesidades ocultas
- Necesidades para el ascenso
- Necesidades para el puesto actual
- Necesidades a futuro

**Necesidades manifiestas:** estas son aquellas que no requieren de un gran estudio para ser localizadas, sus causas son obvias, podemos tomar como ejemplo la implementación de un nuevo programa de trabajo.

**Necesidades ocultas:** son problemas que necesitan de un estudio para poder definirlos, regularmente se presentan en personas que llevan mucho tiempo realizando la misma actividad por demasiado tiempo y que por lo mismo no se atreve a confesarlo.

**Necesidades para el ascenso:** esta las podemos definir como evidentes, debido a que localizan en personas que esperan cambiar de puesto y evitar correr riesgos en la nueva plaza.

---

<sup>44</sup> Rangel Cuenca, Claudia O. Propuesta para desarrollar mejor una Detección de Necesidades de Capacitación en el órgano interno de control de la UPN, 1997, Pág. 25.

**Necesidades para el puesto actual:** este tipo de necesidades se presentan cuando el trabajador no esta cumpliendo con los objetivos de la organización en su puesto actual.

**Necesidades a futuro:** estas se presentan cuando se implementa nuevo equipo, lugares de trabajo en otras plantas.

### 2.3.1 IMPORTANCIA DE LA DNC

Para poder llevar a cabo un programa de capacitación, es necesario realizar las siguientes etapas: diagnostico de necesidades, elaboración de un programa, ejecución y registro del programa y evaluación de sus resultados.

Todos los objetivos y metas contenidos en el programa de capacitación surgen en la DNC, esta permite vincular las necesidades de la organización con las del trabajador, así mismo; "proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o métodos de capacitación que la organización requiere, elimina la tendencia de capacitar por capacitar, proporciona la aceptación de la capacitación al satisfacer problemas, asegura en mayor medida la relación con los objetivos, los planes y programas de la empresa o institución y genera los datos esenciales para permitir una evaluación constate."<sup>45</sup>

La DNC debe realizarse como un proceso continuo, para poder satisfacer las necesidades que presentan las personas y la institución para poder lograr con los objetivos y metas planteados.

Un reporte de DNC debe expresar en qué, a quién (es), cuánto y cuándo capacitar.

---

<sup>45</sup> Mendoza Núñez, Alejandro. Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo, 1998, Pág.45.

La atención hacia una DNC puede derivar de:

1. Problemas en la organización
2. Desviaciones en la productividad
3. Cambios culturales, en políticas, métodos o técnicas
4. Baja o Alta de personal
5. Cambios de función o de puesto
6. Solicitudes del personal

Los objetivos de la DNC son:

- 1 Determinar las situaciones problemáticas de una empresa, clasificar los síntomas que se presenten e investigar las causas que lo originaron.
- 2 Reunir la información necesaria para precisar la situación idónea en que la institución debe funcionar. (lo que debería hacerse)
- 3 Determinar el potencial de recursos humanos.
- 4 Determinar la situación en la que la empresa y sus colaboradores realmente cumplen sus funciones. (lo que se hace)
- 5 Realizar un análisis comparativo entre lo que debería hacerse o suceder y lo que en realidad se hace o sucede, precisando las diferencias.
- 6 Clasificar las necesidades detectadas en financieras, materiales, tecnológicas y la de los recursos humanos.
- 7 Determinar si las necesidades de los recursos humanos pueden satisfacerse con cursos de capacitación, de adiestramiento o desarrollo.
- 8 Definir y describir quienes necesitan capacitación, en que áreas y cuando.
- 9 Determinar el número de participantes en cada proyecto, curso o programa.
- 10 Describir detalladamente las actividades de la capacitación, que se van a realizar.

Como podemos darnos cuenta la DNC y la capacitación no pueden actuar de manera individual, estas deben trabajar conjuntamente.



### 2.3.2 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA DNC

"Los métodos y técnicas son los procedimientos de que se vale un capacitador para obtener información sistematizada y confiable sobre las situaciones específicas, y que le sirven de base para la detección de necesidades de capacitación".<sup>46</sup>

La selección del método depende de ciertos factores: tiempo disponible del personal, costo de la aplicación, y las consideraciones de la empresa.

Las técnicas de la DNC van desde un simple cuestionario hasta la técnica más compleja y costosa.

"Los criterios esenciales que califican a una técnica para Detección de Necesidades de Capacitación están en relación directa con la exactitud con que permiten precisar las necesidades de capacitación; así hablaría esencialmente de factores subjetivos y confiables. La objetividad se refiere a la eliminación de factores subjetivos no controlados por el investigador, que permiten arrojar una situación lo más cercana a la realidad; y la confianza en detectar las mismas necesidades, si se aplica nuevamente la misma técnica"<sup>47</sup>.

Las técnicas seleccionadas para la DNC realizada fueron las siguientes:

- ✓ Entrevista
- ✓ Cuestionario
- ✓ Observación

---

<sup>46</sup> Capinte. Diplomado en admón. De la Capacitación cap. IV. 1995 pág. 25

<sup>47</sup> Mendoza Núñez Alejandro, Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo 1998, pág.83.

- ✓ **Entrevista:** consta de un interrogatorio dirigido por el investigador de forma individual a los trabajadores.

**Material requerido:**

- Guión de entrevista
- Grabadora

- ✓ **Cuestionario:** un sujeto o varias personas responden de forma individual una serie de preguntas de forma escrita.

**Material requerido**

- Cuestionario

- ✓ **Observación:** en esta técnica un investigador realiza un examen visual de los trabajadores en una situación cotidiana.

**Material requerido:**

Guía de observación

## 2.4 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN

En toda la República Mexicana, los artículos de la Constitución Política de México que se refieren a la capacitación se encuentran en el título sexto, artículo 123 apartado A fracción XIII y fracción XXXI.

La fracción XIII indica que es obligación de cualquier organización proporcionar capacitación a los trabajadores, no importando cual sea el giro de actividad de la organización, en este artículo y fracción se establece legalmente la obligación de

cualquier organización pública o privada, de proporcionar capacitación a su personal, además indica que la ley reglamentaria que en este caso es la Ley Federal del Trabajo, es la encargada de establecer los métodos y sistemas en que se deberán basar los patrones para dar la capacitación a los trabajadores.

La fracción XXXI del mismo artículo estipula que los Estados de la república mexicana son los encargados de aplicar las leyes de trabajo en sus jurisdicciones territoriales, además señala que es obligación de los patrones en el aspecto educativo proporcionar capacitación a los trabajadores, para tal efecto y en virtud de que se cumpla tal artículo las autoridades federales se deben apoyar en la autoridades estatales.

Aquí mencionaremos unos artículos de la Ley federal del trabajo relacionados con la Capacitación.

## **2.5 CAPITULO III BIS: DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES**

“ARTICULO 153-A. Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la secretaria del trabajo y previsión social.”<sup>48</sup>

Aquí en el marco legal nos indica la importancia de las empresas y el compromiso que tienen con los trabajadores para capacitarlos en determinadas áreas que sea según sus intereses.

“ARTICULO 153-F. La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- i. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su

---

<sup>48</sup> LEY Federal del Trabajo. México 2003

- actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- ii. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
  - iii. Prevenir riesgos de trabajo;
  - iv. Incrementar la productividad; y,
  - v. En general, mejorar las aptitudes del trabajador. “<sup>49</sup>

La capacitación en algunas empresas para adiestrar al personal antes de ingresar al trabajo y también ayuda para actualizar conocimientos.

“Artículo 153-g. Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba esta, prestara sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.”<sup>50</sup>

“Artículo 153-h. Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- i. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- ii. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y,
- iii. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.”<sup>51</sup>

Solo y únicamente la capacitación en nuestro país sirve de ayuda a los trabajadores como escalafón y aumentar si nivel de empleo, y a las empresas les sirve para aumentar la productividad y cambiar la conducta de los trabajadores para sentirse mas comprometidos con su empleo.

---

<sup>49</sup> Ibídem

<sup>50</sup> Ibídem

<sup>51</sup> Ibídem

## **CAPITULO 3.**

### **ABBOTT LABORATORIES DE MÉXICO.**

#### **3.1 HISTORIA**

Hace más de un siglo, Doctor de 30 años Wallace C. Abbott, un médico de práctica quien es el propietario de una farmacia, fundo el Abbott Alkaloidal Company. Usando el activo - o el alcaloide - la parte de una planta medicinal, formó píldoras diminutas, llamadas " gránulos dosimétricos, " que proporcionó una medicación más exacta y eficaz para sus pacientes que otros tratamientos disponibles entonces. La demanda de estos gránulos exactos pronto excedió las necesidades

#### **La Ciencia fundadora y moderna**

Del muy empezando, Dr. Abbott y los fundadores tempranos de la compañía defendieron la investigación científica para beneficiar a pacientes. Con la medicina de alkaloidal, fundadores de Abbott eran pioneros en la creación de la práctica científica de farmacia, ideando una nueva y mejor manera de entregar gránulos de medicina para mejorar la calidad del cuidado para pacientes. Abbott era un innovador temprano en la educación de médico.

1888 Dr. Wallace C. Abbott, un médico practicante, empieza gránulos industriales domésticos. Dr. Abbott es uno de los fundadores de farmacia moderna.

1894 Dr. Abbott adquiere y llega a ser redactor de El Dispensario de Alkaloidal.

1900 La compañía es incorporada oficialmente como la Compañía de Abbott Alkaloidal.

1906 Para alcanzar a más médicos, Dr. Abad establece las ventas de la compañía fuerzan.

1910 Abbott establece su primera agencia europea en Londres y ramas en Nueva York, San Francisco, Seattle, Toronto e India.

### **El crecimiento y atención**

Después de los primeros años de éxito de Abbott basado principalmente en medicinas de alcaloidal, Dr. Alfred S. Burdick, un profesor y el escritor, médicos jóvenes emplearon en 1904, convenció a Dr. Abbott que el futuro tomaría una dirección diferente. Con el mundo que para en el umbral del progreso rápido en la química, Abbott cambió su foco de investigación de alcaloides a sintético (sustancia química) las medicinas, un área posicionada para el crecimiento tremendo. En 1915, el nombre de la compañía cambiada para reflejar el compromiso a nuevas áreas de investigación, más allá de alcaloides. Los Laboratorios nuevamente reagrupados Abbott entraron un período del crecimiento caracterizado por la guerra, las adquisiciones y la persecución estratégicas científico constante.

1916 Abbott adquiere su primera medicina sintética, un agente antiséptico llamó Chlorazene, que se utiliza extensamente en los campos de batalla de primera Guerra mundial limpiar heridas.

1920 Dr. Abbott rompe el suelo para una nueva facilidad en Chicago del norte, Illinois. El sitio sirve como la sede de mundo de compañía durante más de 40 años.

1923 Abbott desarrolla la droga sintética Butyn, un anestésico local, basado en el alcohol de butilo. Marca la entrada oficial de Abad en el mercado de anestesia, y alcohol de butilo llega a ser una clave de investigación científica de Abad a sueño-inducir a agentes.

1929 acciones de Abbott se listan en las Acciones de Chicago Cambia con una ofrenda de 20.000 acciones en \$32 cada una.

1930 Nembutal, un sedante - agente hipnótico y uno de productos mejor conocidos y largo-vividos de Abbott, se introduce.

1931 Combinar una oficina existente de ventas y las operaciones canadienses del Cisne recientemente adquirido Meyer, S.a., el Abad establece su primer internacional se afilia en Montreal, Canadá.

1936 Abbott introduce Pentothal (sodio de thiopental), que será el la mayoría del anestésico extensamente utilizado de la inducción en el mundo durante más de 50 años. Abbott entra al negocio, suministrando los hospitales con el bulto las soluciones intravenosas.

1938 Abbott celebra su aniversario 50 con la dedicación de su Centro del norte de Investigación de Chicago.

## **El Progreso**

En el siglo XX medio Abbott subió a un nuevo nivel científicamente, comercialmente y como un empleador. Nuevos programas para beneficiar a empleados fueron creados. Investigados durante y después de la segunda Guerra mundial rindió nuevos productos importantes en muchas áreas terapéuticas, inclusive antibióticos. La innovación de ventas y marketing llevó a gran crecimiento comercial, y a nuevas operaciones alrededor del mundo continuado abrir.

1939 beneficios de la asistencia médica son extendidos a dependientes de empleados. 1941 Descubierta en Gran Bretaña en 1928, penicilina tuvo el valor clínico tremendo, pero tuvo mas ser producido en una escala grande.

1941, Gran Bretaña busca ayuda a empezar la producción y Abbott a gran escala acepta el desafío. Dentro de tres meses empieza la producción comercial de penicilina, uno de los cinco pioneros en los Estados Unidos.

1942 Abbott introduce Halazone, una tableta de la purificación de agua enviada por el millón a cada frente luchadora en la segunda Guerra mundial.

1943 Abbott abre su primera facilidad en Puerto Rico, para llegar a ser luego uno de sus operaciones industriales más grandes.

1945 Abbott introduce Tridione para el tratamiento de epilepsia, de Surbex, de una vitamina de alto-potencia, y de Venopac, el primer conjunto intravenoso completamente para tirar de la administración.

1946 Abbott es la primera compañía farmacéutico de tener un laboratorio especial para productos farmacéuticos radioactivos, o radiofarmacéuticas, lleva a la creación de lo que llegará a ser el negocio delantero de inmunodiagnosticos del mundo.

1947 Abbott introduce Aminosol, una nueva solución de la proteína para alimentar intravenoso de pacientes quirúrgicos. El abad Le desarrolla al Abad Contar Sanitario Bandeja.

1949 Abbott introduce 74 nuevos productos en un solo año, inclusive productos farmacéuticos, dispositivos médicos, y las variaciones mejoradas de productos existentes.

1950 Raymond E. El cuerno se retira como presidente a causa de la enfermedad. Su sucesor es Dr. Ernest Volwiler, el primer presidente desde que Dr. Burdick con un fondo científico. Abbott introduce Sucaryl, su primer sinceramente producto al consumidor, abre una entidad registrada en Francia, y entra en el negocio en España. 1951 Abbott introduce el shampoo de la Suspensión de Selsun para el control de caspa. La compañía establece a un empleado acciones contribuyentes compran el plan.

1952 Abbott introduce Erythrocin, un nuevo antibiótico con la actividad buena contra



bacterias gramo-positivos.

1953 negocio de radiofarmacéutica de Abbott introduce Radiocaps, las cápsulas que contienen un exactamente controlado, invisible y la película de Onu-weighable de radioiodine que simplifica el diagnóstico y el tratamiento de desórdenes de tiroides.

1959 Abbott introduce un nuevo logo, que representa un estilizado "un" símbolo que es todavía en uso hoy.

### **La Especialización de la expansión**

El segundo tiempo del siglo XX es uno de crecimiento continuado. Abbott se cambió a una variedad de negocios, inclusive varios como edulcorantes, el equipo de gotas para los ojos y golf. Por la década de los 80, varios negocios se desposeyeron como Abbott comenzó a estrechar su foco donde su pericia alineó mejor con necesidades pacientes.

1962 Abbott entra una empresa conjunta con Productos Farmacéuticos de Dainippon S.A., S.A., de Japón para fabricar radiofarmacéuticas. Esta aventura llegará a ser Dainabot, y evolucionará finalmente en el Abbott Japón, la operación más grande de la compañía fuera de los Estados Unidos.

1963 El Triosorb juego diagnóstico de prueba, aún más sencillo que el Radiocaps introdujo diez años más temprano, no más largo requiere a un paciente a tragar una sustancia radioactiva; sino, una muestra de sangre se vacuna con una forma radioactiva de la hormona de tiroides.

1964 Abbott adquiere M&R los Laboratorios Dietéticos de Columbus, Ohio, mejor conocido como fabricantes de fórmula de niño de Similac, uno de las primeras fórmulas de niño de leche-basó. M&R llega a ser finalmente la División de Productos de Abbott Ross.

1965 crecimiento del Abbott justifica la expansión en su ubicación de la sede, y la compañía comienza a mover algunas operaciones al Parque del Abbott, un suroeste de 420 acres del sitio de sus operaciones del norte de Chicago.

1972 Abbott introduce Tranxene, un tranquilizante, usando una prueba de radioimmunoassay para discernir la hepatitis del suero, y el ABA-100 analizador de la química de sangre.

1973 Abbott forma una división de la diagnóstica para reunir todos productos y los servicios diagnósticos. La compañía introduce también Asegura, el primer adulto médico nutricional.

1977 Productos Farmacéuticos de la CANILLA, ahora conocido UTILIZA como los Productos Farmacéuticos S.A., se forman como una empresa conjunta entre Abbott y Takeda las Industrias Químicas, S.a. de Japón.

1981 Abbott introduce el TDx la droga terapéutica que controla sistema.

1983 Depakote (sodio de divalproex) es aprobado en los Estados Unidos.

1985 Aprobación de EE.UU. de victorias de Abbott para vender la primera prueba diagnóstica de mundo para SIDA. Abbott también AGREGA-VENTAJA de lanchas, un sistema intravenoso de la entrega de la droga, y la CANILLA reciben su primera aprobación del producto para Lupron (acetato de leuprolide).

1987 Hytrin (clorhidrato de terazosin) recibe los EE.UU. Aprobación de FDA.

1988 Abbott celebra su centenario.

## **La Especialización**

Por el fin del siglo XX, Abbott refinó aún más su foco, entregando ambos resultados científicos y financieros. Nuevos y los productos más especializados se introdujeron en muchas divisiones, algún desarrollado interno y algún traído del exterior. Abbott continuó desposeer otros productos para que pueda concentrar en lo que siempre ha hecho mejor: crea los productos de asistencia médica de calidad para personas en cada etapa de la vida.

1990 Clarithromycin lanzó. Clarithromycin es conocido como Biaxin en los Estados Unidos y Klacid y Klaracid en países alrededor del mundo. 1991 Varios productos mayores se introducen mundiales, inclusive Survanta (beractant) y un antígeno próstata-específico (PSA) la prueba para investigar y controlar la terapia para el cáncer de próstata. Abbott entra la hematología que prueba el mercado con la adquisición de Secoya-Tornero S.a.

1993 lanchas Abbott AxSYM, un nuevo trabajo-salvando sistema diagnóstico.

1994 Abbott introduce sevoflurane, y completa una cruzar-licencia del acuerdo LCR y PCR, dos tecnologías de la amplificación de gene.

1995 CANILLA recibe la aprobación para PREVACID (lansoprazole). En la diagnóstica, el PRISMA de ABAD, el primer analizador completamente automatizado de sangre de alto-volumen se introduce. Hoy, el PRISMA de Abbott se utiliza para investigar la mayoría del suministro donado de sangre de mundo.

1996 Lanchas Abbott Norvir (ritonavir). La compañía entra la glucosa que prueba el mercado con la adquisición de MediSense, S.A.

1997 después de investigación extensa, la División de Productos de Abbott Ross lanza una versión mejorada de Similac llamó Similac el Avance.

1998 Lanchas del Abbott Glucerna sacude y se toma un bocado las barras, los

productos nutricionales especialmente formulados para personas con la diabetes. Los EE.UU. FDA a prueba varios productos mayores inclusive TriCor (fenofibrate) y Zemplar (paricalcitol).

## **La Transformación**

En los últimos años Abbott ha adaptado al cambiando rápidamente y el ambiente intensamente competitivo de asistencia médica del siglo XXI. Cuando hemos agregado nuevos negocios y reorganizados, nosotros hemos mantenido nuestro foco donde lo siempre ha sido – en el paciente.

1999 ARQUITECTO de lanchas de Abbott, una próxima-generación de sistema diagnóstico. Abbott adquiere Perclose, S.a., para el dirigir el fabricante arterial de dispositivo de cierre, que proporciona la base para construir su negocio vascular. Posterior ese año, el FDA aprueba El más cerca, una próxima generación dispositivo vascular de cierre.

2000 Abbott recibe la aprobación para varias nuevas drogas y forra las extensiones, inclusive Kaletra (lopinavir/ritonavir), Biaxin XL (las tabletas de la extendió-liberación de clarithromycin), y Depakote URGENCIAS (las tabletas de la extendió-liberación de divalproex). Abbott introduce un innovador premiado, de 32 onzas, botella plástica para Similac con Hierro.

2001 Abbott adquiere el negocio farmacéutico de BASF AG, inclusive las operaciones globales de Productos Farmacéuticos de Otero. Además, Abbott adquiere Vysis, S.a., y recibe el espacio libre para vender la prueba de Vysis UroVysion para controlar para el cáncer recurrente de vesícula.

2002 Abbott recibe la aprobación de FDA para Humira (adalimumab). La compañía lanza el Avance de Similac, el Avance de Isomil y NeoSure fórmulas Anticipadas de niño en los Estados Unidos. Abbott adquiere el negocio cardiovascular de

Biocompatibles plc Internacional., como trabaja para construir su negocio vascular.

2003 lanchas Abbott HUMIRA en Europa. La compañía lanza tres nuevos sistemas de inmunodiagnosticos para el uso en la plataforma de ARQUITECTO. Abbott continúa también construir su negocio médico de productos por varias adquisiciones estratégicas: El coronario de JOMED y líneas periféricas de negocio de intervención y Sistemas Vasculares Integrados S.a.; los Conceptos Espinales S.a., un innovador de dispositivos espinales de injerto; y Zone Perfect Nutricional S.a., que señala la entrada de Abbott en la categoría viva, sana y de crecimiento rápido del mercado de nutrición.

2004 Abbott adquiere TheraSense S.a., una glucosa delantera de sangre que controla el negocio, para complementar su negocio de crecimiento rápido del cuidado de la diabetes. La compañía entra también el punto del mercado de la diagnóstica del cuidado con la adquisición de yo-número S.a.; añade a sus ofrendas vivas sanas de nutrición con la adquisición de C U S.a., y establece firmemente su presencia en el mercado espinal de dispositivo con la adquisición de Espina Dorsal Próximo S.UN. Abbott gira también de su negocio de productos de hospital como Hospira, una compañía públicamente comerciada independiente. Hospira es uno del producto farmacéutico de la especialidad y compañías de entrega de medicina global más grande que sirven el hospital.

2005 Abbott introduce varios dispositivos médicos inclusive el stent de carótida de Xact con el dispositivo de la captura de Emboshield; el Estilo Libre Conecta el monitor de la glucosa de sangre; y, en los Estados Unidos, lanza el sistema de la investigación de sangre de PRISMA de Abbott y el sistema de hematología de Zafiro de CELULA-DYN. La compañía recibe también la aprobación de FDA para dos nuevos usos para HUMIRA. Abbott hace también los cambios a su producto de Kaletra.

2006 Abbott adquiere el negocio vascular de Guidant, que, combinado con el negocio progresivo de Abbott, crea uno del dirigir las compañías vasculares globales

de dispositivo. Abbott adquiere Corea Pharmaceuticals, ensanchando mucho su presencia en la medicina cardiovascular inclusive la administración de lípido.

## **3.2 ACERCA DE ABBOTT**

### **Abbott Distribución Mundial**

Abbott distribuye producto farmacéutico, los productos nutricionales, diagnósticos y médicos en más de 130 países por todo el mundo. En 7 regiones mundiales: África, Asia Pacífico, Europa, Iberoamérica Caribe, Oriente Medio, Norteamérica, Sudamérica

### **Los productos**

Su familia diversa de producto farmacéutico, los productos médicos y nutricionales incluyen un amplio espectro de medicinas especializadas; instrumentos y pruebas diagnósticos médicos; dispositivos quirúrgicos mínimamente invasivos; un espectro de suplementos nutricionales para niños, los niños y los adultos; y los productos para el cuidado veterinario.

### **Su promesa**

Su lema es una declaración que describe "Promesa para la Vida" para sus clientes, sus comunidades, sus accionistas y todos sus tenedores de apuestas lo que creen en, lo que valoran, y lo que se esfuerzan por entregar en su trabajo diario.

Para empleados de Abbott, su promesa es su brújula, indicando en sus acciones y la decisión que hacen, para asegurar que vivan de acuerdo a las esperanzas altas que han puesto para que ellos mismos servir a sus tenedores de apuestas mejor. Su Promesa desafía a mejorar continuamente y se inspira a siempre apuntar más alto.

Están aquí para las personas que sirven en su persecución de vivir sano. Esto ha sido la manera de Abbott para más que un siglo – traduciendo amablemente y apasionadamente la ciencia a durar contribuciones a la salud.

Sus productos rodean la vida, de recién nacidos a adultos viejos, de la nutrición y el diagnóstico por el cuidado médico y la terapia farmacéutico.

Cuidar es central al trabajo que hacen y definimos nuestra responsabilidad a esos que sirven:

- a) Nuestra ciencia y tecnología de vanguardia anticipadas tienen el potencial para mejorar significativamente a la salud y a la práctica de asistencia médica.
- b) Valoran su diversidad, eso de nuestros productos, las tecnologías, los mercados y las personas y creemos que las perspectivas diversas combinadas con metas compartidas inspiran nuevas ideas y mejores maneras de dirigir las necesidades cambiantes de la salud.
- c) Abbott se esfuerza por ganar la confianza de servir cometiendo a los estándares más altos de la calidad, la excelencia en relaciones personales, y en la conducta caracterizada por la honradez, la justicia y la integridad.
- d) Sosteniendo éxito para su negocio y las personas que sirven a la compañía fue fundada hace uno siglo: el cuidado innovador y un deseo para hacer una diferencia significativa en todo lo que hace.
- e) La promesa de la compañía está en la promesa que nuestro trabajo tiene para la salud y la vida.

### **3.3 ALMACEN**

Es aquel donde se guarda la mercancía. Aquí se controla físicamente y mantienen todos los artículos inventariados, se deben establecer resguardos físicos adecuados para proteger los artículos de algún daño de uso innecesario debido a procedimientos de rotación de inventarios defectuosos y a robos. Los registros se deben mantener, ya que facilitan la localización inmediata de los artículos.

#### **3.3.1 FUNCION DEL ALMACEN**

1. Mantienen los medicamentos cubiertos de robos y deterioros.
2. Mantienen en constante información al departamento de compras sobre las existencias reales de medicamentos.
3. Lleva en forma minuciosa controles sobre los medicamentos (entradas y salidas).
4. Vigila que no se agoten los medicamentos (máximos y mínimos).

Estos nos ayudan a aumentar la eficiencia total y la flexibilidad de los procedimientos que emplea el almacenamiento mediante el uso de un equipo adecuado.

#### *FUNCIÓN DE RECEPCIÓN*

La función de recepción, ya sea de una unidad de la compañía o de un transportador común es la misma. Si el material se recibe de cualquier otra fuente u otro departamento de la compañía, las actividades de construcción, el procedimiento será el mismo.

Importancia:

La recepción adecuada de artículos es de vital importancia, ya que esta empresa tiene como resultado de su experiencia la recepción bajo un control total de un departamento único.



## PROCESO

1. Al recibir un envío, se le someterá a verificación para comprobar si esta en orden o en buenas condiciones, si el recipiente está dañado o no se recibió el número de paquetes requeridos se debe hacer la salvedad correspondiente y no se podrá dar recibo de conformidad por el envío, esto es esencial sin tomar en cuenta si el transporte es aéreo, marítimo, o terrestre. Se podrá exigir para dar fuerza a cualquier reclamo resultante sobre envíos ocultos.
2. De manera similar el material que recibe una instalación de la compañía también debe de ser sometido a una inspección preliminar, antes de introducirse en el área de almacenamiento, en el caso de que la inspección inicial se detecten materiales de calidad inferior o en malas condiciones se le debe rechazar.

### **3.3.2 TECNICAS DE ALMACENAMIENTO DE MEDICAMENTOS**

El almacenamiento de medicamentos depende de la dimensión y características de los mismos. La elección del sistema de almacenamiento de medicamentos depende de los siguientes factores.

1. Espacio disponible para el almacenamiento de los medicamentos.
2. Tipos de medicamentos que serán almacenados.
3. Número de artículos guardados.
4. Velocidad de atención necesaria.
5. Tipo de embalaje

Es muy común la utilización de técnicas de almacenamiento asociado al sistema de apilamiento de plataformas que proporciona flexibilidad y mejor aprovechamiento vertical de los almacenes.

Para facilitar la localización de los medicamentos almacenados en la bodega, Abbott, utiliza sistemas de codificación. Cuando la codificación de artículos es muy grande se hace casi imposible identificarlos por sus respectivos nombres, marcas, tamaños, etc.

Para facilitar la administración de los medicamentos estos se clasifican con base en un sistema racional que permite procedimientos de almacenaje adecuados un control eficiente de las existencias.

### **3.4 DISTRIBUCION**

La distribución puede ser considerada como un medidor entre éxito y fracaso en los negocios, aquí se pueden realizar los ahorros mas importantes debido a que el intercambio se facilita por medio de las actividades que ayuden a almacenar, transportar, manipular y procesar pedíos de productos.

La distribución implica la planeación y el control de flujo físico de los materiales y bienes terminados desde su punto de imagen hasta sus lugares de utilización, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

Las compañías pueden atraer mas clientes otorgándoles mejor servicio o precios más bajos por medio de una mejor distribución. En cambio se pierden clientes cuando no lograr suminístrales sus bienes a tiempo.

Muchas de las organizaciones expresan su objetivo en llevar los bienes adecuados a los lugares adecuados en el momento adecuado y en el menor costo. Como los costos y actos de la distribución implican fuertes transacciones, las decisiones deben tomarse sobre la base de la totalidad del sistema.

Son muchos los elementos que contribuyen al buen servicio al cliente, mencionaremos algunos a continuación:

- Disponibilidad de productos
- Proporción de existencia agotada
- Frecuencias de las entregas
- Seguridad de las entregas

El valor que le dan los consumidores al servicio que se les presta es uno de los factores más difícil de medir dentro del sistema de canales de distribución, pero con un poco de habilidad es posible hacerlo aunque el proceso de decisión pueda verse modificado.

## **TRANSPORTE DE MERCANCIAS**

El transporte de mercancías es un elemento de mucha importancia dentro de la distribución, para transportar los productos de una ciudad a otra se utilizan las diferentes vías de comunicación. Entre los principales medios de transporte encontramos:

- Vehículos automotores
  - Vías fluviales
  - Líneas áreas
- Transporte multimodal

## **CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE TRANSPORTE**

**Costos:** se evalúa si el medio de transporte en realidad equivale lo que cuesta; en comparación con los demás medios.

**Tiempos en transito:** es el tiempo total en el cual las mercancías se encuentran en poder de transportarlas.

**Capacidad:** es el transporte para dar un servicio adecuado a cada tipo de mercancía ya que existen productos diferentes y por lo tanto existirá un trato diferente.

**Asequibilidad:** es el conocimiento de la ruta o red específica para llevar las mercancías.

**Seguridad:** la mercancía debe llegar en óptimas condiciones hasta donde se encuentra el consumidor, aquí el transporte te hace responsable de todos los daños que sufra la mercancía.

## **MANEJO DE PRODUCTOS**

Es necesario que los productos se encuentren colocados en forma conveniente para hacer accesible su manejo cuando se necesite de este. El adecuado desplazamiento y colocación es una responsabilidad que recae en un buen manejo de materiales.

Para lograr la eficiencia requerida es necesario desarrollar recipientes grandes, el empaque o embalaje de protección será el que evite su maltrato ya que los artículos al dañarse pierden posibilidad de satisfacer las necesidades del cliente, al mismo tiempo que pierden utilidad.

Por eso es preciso contar con equipos especiales para la manipulación de los productos y tomar en cuenta las características del producto cuando se diseña el sistema de manejo de materiales. La distribución en este aspecto se ha ido evolucionando por medio de los embalajes y empaques.

### 3.5 ABBOTT EN EL PRESENTE

Abbott una compañía global y con una base amplia de asistencia médica se dedica a descubrir nuevas medicinas, nuevas tecnologías y nuevas maneras de manejar la salud. Sus productos son corresponden al cuidado, de la diagnóstica nutricional de productos y laboratorios por dispositivos médicos y terapias farmacéuticos. Su línea completa de productos rodea la vida él mismo – dirigiendo las necesidades importantes de la salud de la infancia a los años dorados.

A través de sus 100 años de historia, personas de Abbott han sido manejadas por una meta constante: avanzar la medicina para ayudar a personas viven más sano vive. Forma parte de su herencia. Y, continúa manejando su trabajo.

Hoy, 65.000 empleados de Abbott alrededor del mundo comparten la pasión para "la Vuelta la Ciencia A Cuidar". Es un compromiso a enfocar en lo que importa la mayoría de la vida y el potencial tienen cuando nosotros nos sentimos mejor. Abbott tiene las ventas, la fabricación, investigación y desarrollo tecnológico, y las facilidades de la distribución alrededor del mundo, cierran a donde sus clientes los necesitan. Siendo reconocidos por su alcance global y su habilidad de servir a sus clientes alrededor del mundo. Abbott se precia en ser reconocido como un lugar bueno para trabajar porque se esfuerzan por proporcionar un ambiente que permite a los empleados para triunfar.

Han recibido numerosas distinciones locales, nacionales e internacionales por su compromiso a la excelencia del lugar de trabajo. Sus programas recorren beneficios premiados de asistencia médica a una variedad de servicios de conveniencia, bienestar y beneficios a largo plazo de jubilación. Su compromiso a mejorar la vida extiende a causas humanitarias.

Reconocemos que como un proveedor delantero de productos innovadores de asistencia médica, teniendo una responsabilidad y la oportunidad extraordinarias para asegurar que personas tengan acceso a ellos – si ellos están entre el pobre y

marginado o son víctimas de desastres naturales. Somos determinados a poner de nuestra parte por programas creadores y variados sociales.

La promesa de la compañía está en su trabajo tiene para la salud y para la vida.

### **La Ciudadanía en la Ciudadanía de Abbott**

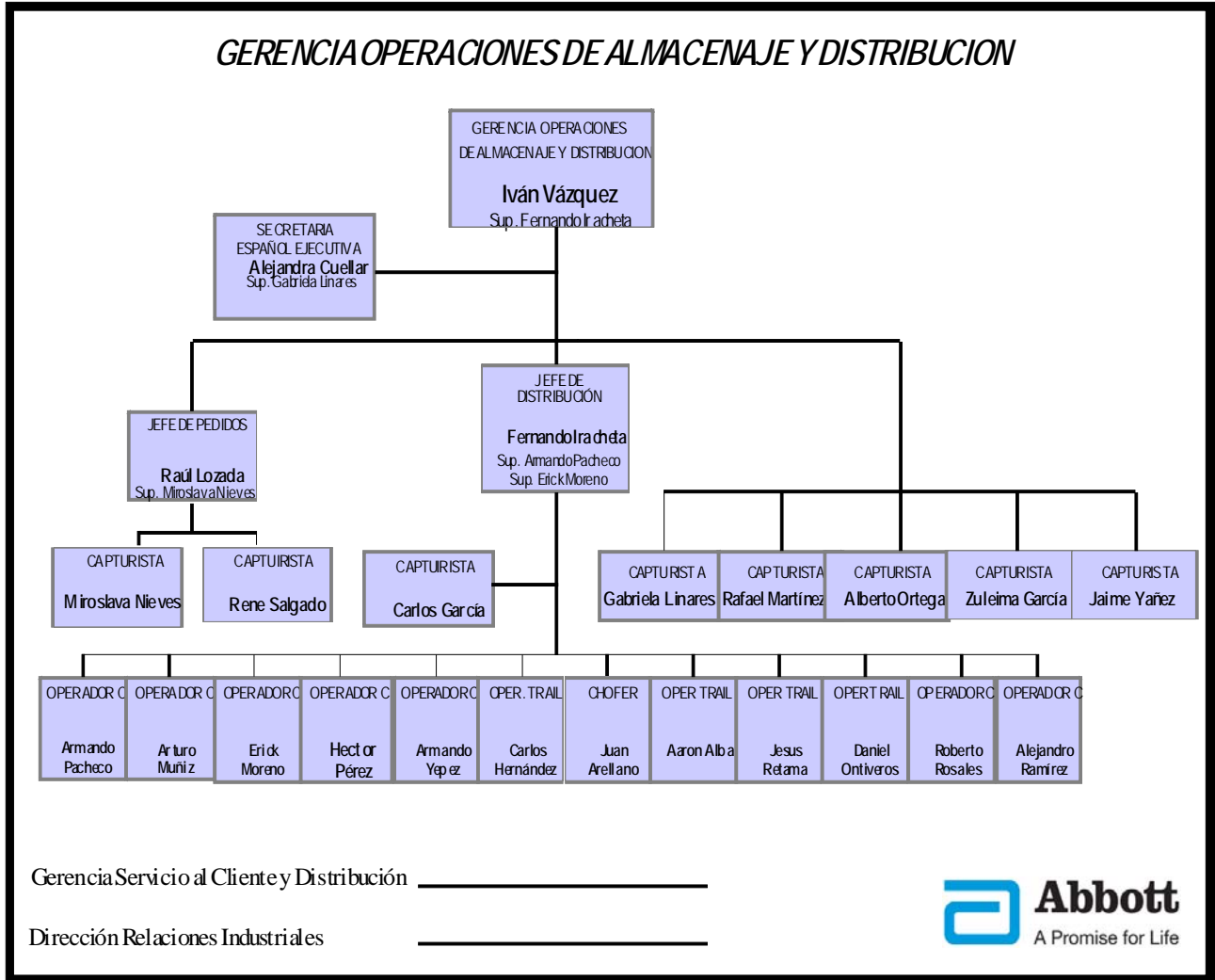
En Abbott ocurre a cada nivel de su organización, dirigido por su departamento Global de la Ciudadanía y la Política. Un vicepresidente divisionario, que informa a un oficial corporativo, informa a su presidente y director general, dirige el departamento Global de la Ciudadanía y la Política. Este grupo es responsable de desarrollar estrategia global de la ciudadanía, identificando y ayudando a dirigir los puntos clave para su industria y la compañía, trabajando con tenedores de apuestas diferentes, aplicando filantrópico y los programas de la participación de empleado, compartiendo mejores prácticas, y dirigir nuestros esfuerzos de la cobertura de la ciudadanía.

### **La Ciudadanía Global**

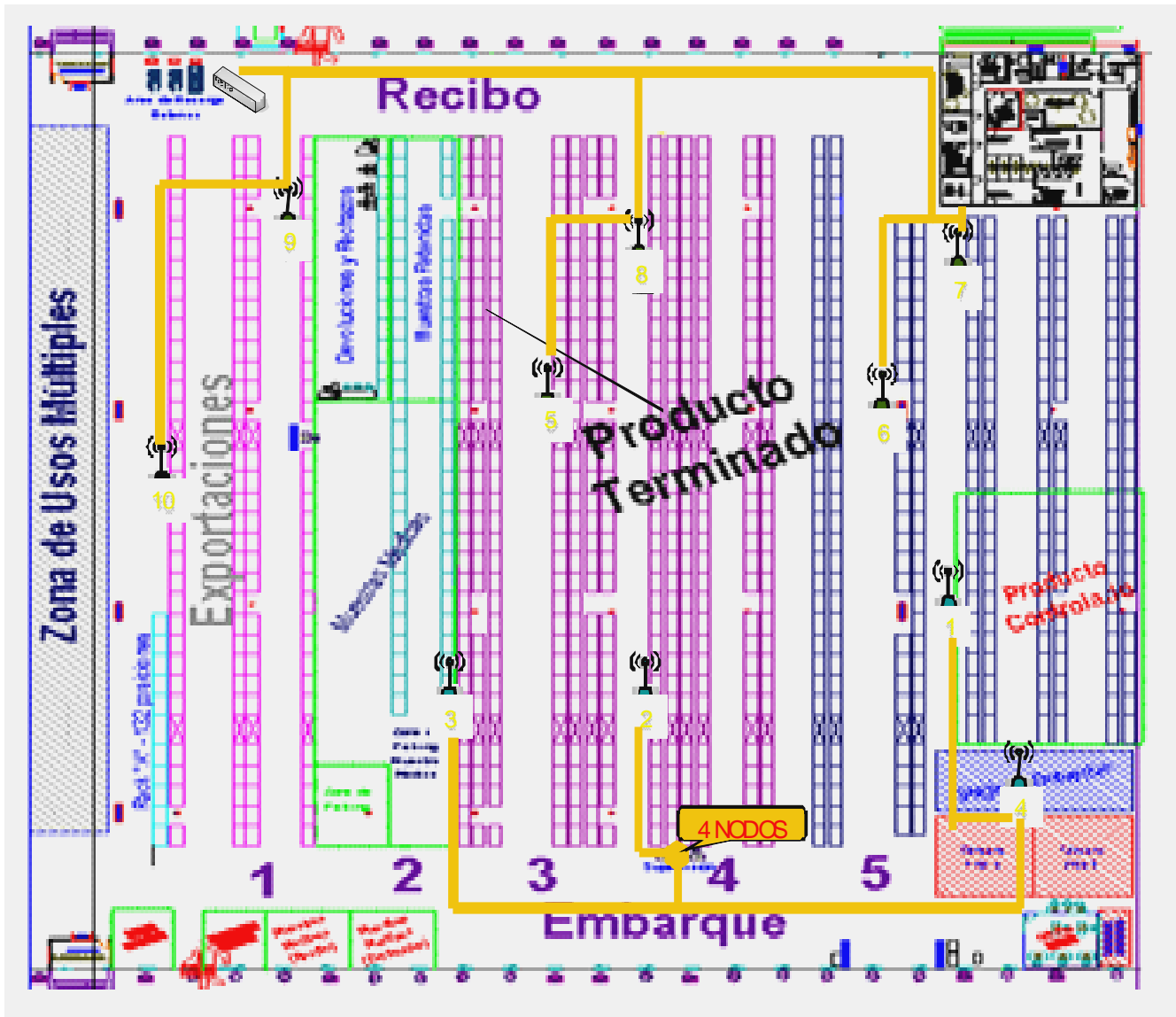
La Ciudadanía global en Abbott se refleja cómo la compañía avanza, sus objetivos del negocio, aplica en políticas, aplica en inversión y en la filantropía social, y ejercita su influencia para hacer una contribución productiva a la sociedad.

Su sentido de la compañía de flujos de ciudadanía directamente de su misión duradera es utilizar su pericia y los recursos para mejorar las personas que viven alrededor del mundo.

### 3.5.1 ORGANIGRAMA DEL AREA DE ALMACENAJE Y DISTRIBUCION



### 3.5.2 ESQUEMA LAYOUT





## **CAPITULO 4.**

### **DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN ABBOTT**

Abbott construye su futuro con base en claro enfoque científico, buscando traer ciencia que ayude a mejorar la vida de los pacientes en México. Este objetivo no se lograría sin los cuatro valores en los que descansa la organización.

- Ser pioneros
- Conseguir resultados
- Empatía y bienestar
- Trascender

#### **Ser Pioneros**

Abbott trabaja para aportar soluciones adaptadas a las necesidades del mercado mexicano, lo que demuestra con sus recientes lanzamientos como Ka letra tabletas y Humira en sus distintas indicaciones.

#### **Conseguir Resultados**

El enfoque en el cuidado de la salud de las personas hace de Abbott Laboratories de México la filial de más rápido crecimiento dentro de su sistema, y gracias a ello será puente hacia Latinoamérica para atender las necesidades de una región en constante desarrollo y con alto nivel de demanda.

#### **Empatía y Bienestar**

Ayudar a las personas a llevar una vida más saludable también representa dar a los empleados de Abbott las mejores condiciones de trabajo. Espacios abiertos, luz natural y áreas verdes, además de estaciones de trabajo ergonómicas, son algunos de los ejemplos de lo que Abbott se ha preocupado por proporcionar sus colaboradores.

## **Trascender**

Abbott es una de las empresas farmacéuticas mas diversificadas y exitosas en el rubro de cuidados para la salud, con un portafolio balanceado y posiciones de liderazgo en cuatro segmentos: farmacéutico, tradicional, de diagnostico y dispositivos médicos.

Es así como Abbott Laboratories de México demuestra su compromiso de ser una de las empresas líderes en el negocio de los cuidados de la salud, siempre enfocado al paciente y en la sólida base de sus valores.

La Misión de Abbott es Proporcionar productos, educación y servicios de alta calidad a socios comerciales, profesionales e instituciones de salud y pacientes, a través de una organización eficiente que promueva el desarrollo de sus empleados de respeto a la comunidad.

La Visión de Abbott Convertirnos en la compañía modelo, en el negocio del cuidado de la salud, con la confianza y reconocimiento de los pacientes, profesionales de la salud, empleados, comunidad y socios comerciales.

## **OBJETIVO DE LA DNC EN ABBOTT**

Es encontrar las necesidades con las que cuenta el trabajador de Abbott, y a través de programas establecidos por la misma organización, Desarrollar y potencializar la habilidades técnicas, funcionales, administrativas, así como los conocimientos que requiere el colaborador para el desempeño óptimo de las funciones del puesto.

### **4.1 CURSOS DE CAPACITACIÓN APLICADOS EN ABBOTT EL AÑO 2006**

**NOMBRE DEL CURSO**

**OBJETIVO DEL CURSO**

<b>FORMACION DE INSTRUCTORES</b>	Aprender a formar instructores.
<b>PRESENTACIONES EFECTIVAS</b>	Aprender a realizar presentaciones y lograr transmitir lo que se desea.
<b>FINANZAS PARA NO FINANCIEROS</b>	Incursionar a los gerentes no financieros en el sistema Financiero.
<b>CÓDIGO DE CONDUCTA</b>	Aprender que se puede o que no se puede hacer dentro de la empresa.
<b>PERFORMANCE EXCELLENCE</b>	Aprender a usar cierta herramienta para crear las metas y objetivos de la organización.
<b>ACEPTAR EL DESAFIO</b>	Aprender a forjar un líder dentro de uno mismo.
<b>COACHING I VENTAS</b>	Aprender a utilizar estrategias para incrementar las ventas y dar buen trato a gente de ventas.
<b>COACHING II</b>	Continuación de Coaching I
<b>COACHING GPO</b>	Continuación de Coaching II
<b>PROCESOS DE MEJORA CONTINUA</b>	Realizar buenas prácticas de manufactura (GMP) según el NON 057.
<b>COMUNICACIÓN DE RIESGOS</b>	Aprender a conocer y como manejar los químicos con los que se trabaja.
<b>MANEJO DE SUSTANCIAS QUIMICAS</b>	Continuación de Comunicación de Riesgos.
<b>CORTE Y SOLDADURA</b>	Reforzar los conocimientos en soldadura.
<b>PROTECCION CIVIL BASICA</b>	Conocer como actuar en caso de siniestro.
<b>PRIMERIOS AUXILIOS</b>	Aprender a dar asistencia en caso de emergencia.

<b>PRACTICA DE INCENDIOS</b>	Conocer como actuar en caso de incendio.
<b>RECURSOS HUMANOS PARA GERENTES</b>	Conocer el buen manejo de personal dentro de la organización.
<b>ESCUELA DE VENTAS</b>	Conocer y aprender las estrategias de ventas más actuales.
<b>BEHIND THE WHEELS</b>	Aprender a dar buen uso al automóvil otorgado por la empresa.
<b>OPERACIÓN SEGURA DEL MONTACARGAS</b>	Conocer y aprender la operación del montacargas.
<b>BUENAS PRACTICAS DE SEGURIDAD EN LABORATORIOS</b>	Conocer el buen manejo del Laboratorio y su equipo.

#### 4.2 RESULTADOS ARROJADOS POR LAS ENCUESTAS

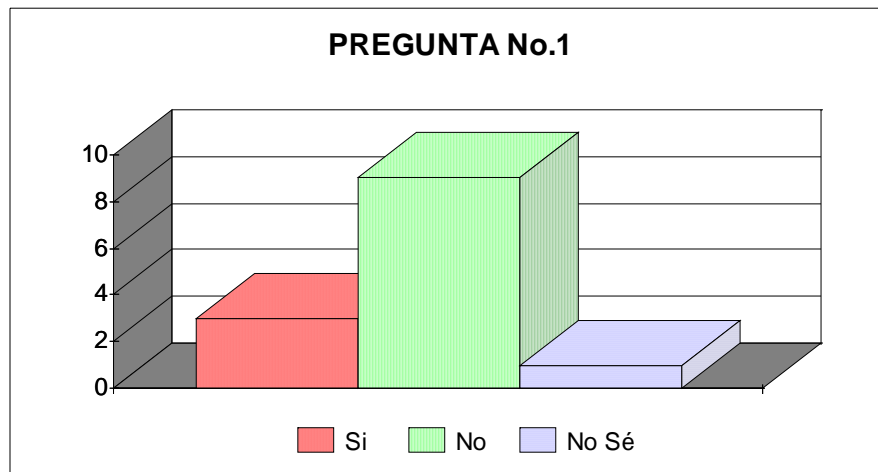
**Entrevista:** La entrevista fue dirigida de manera impersonal o poco formal con el gerente del área el cual nos menciona que la mayoría de su personal cuenta con los conocimientos suficientes en el idioma ingles y manejo de la computadora, solo conocen los programas que utilizan a diario para el desempeño de sus labores. Así mismo se entrevisto de la misma forma a los trabajadores de manera individual, preguntando ¿Si te capacitaran, que cursos te gustaría tomar? A lo que nos respondieron; ingles y computación.

De esta pregunta partimos para tomar la decisión de proponer un curso de Microsoft Office 2003.

**Observación:** La observación la llevamos acabo durante 2 días dentro del almacén, aquí estuvimos con los trabajadores en una jornada laboral cotidiana, donde nos percatamos que lo mencionado en las entrevistas era cierto. Posteriormente aplicamos cuestionarios que nos arrojaron los siguientes resultados.

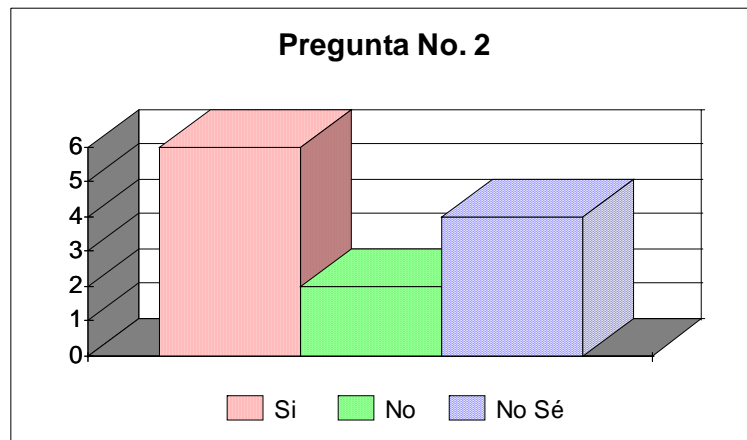
## Cuestionario

**¿Cree que en las tareas, tiene dificultades por que le faltan conocimientos, habilidades y aptitudes relacionadas con el puesto?**



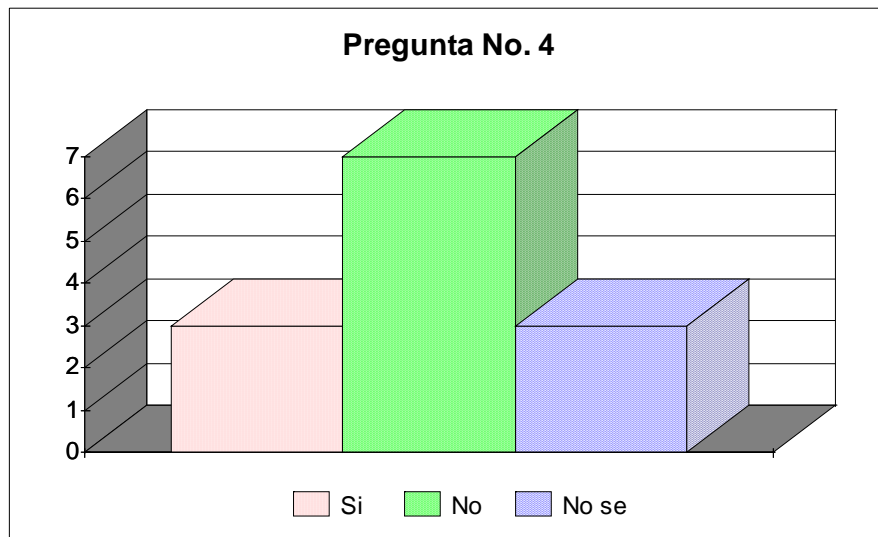
En esta grafica podemos observar que la mayor parte de los trabajadores siendo el 69% de no tiene dificultades para desempeñar su trabajo. Esto no significa que la capacitación quede de lado, recordemos que siempre se debe estar actualizado en cualquier ámbito laboral.

**¿Considera que en la actualidad su desempeño es tan adecuado como lo desea usted y su jefe?**



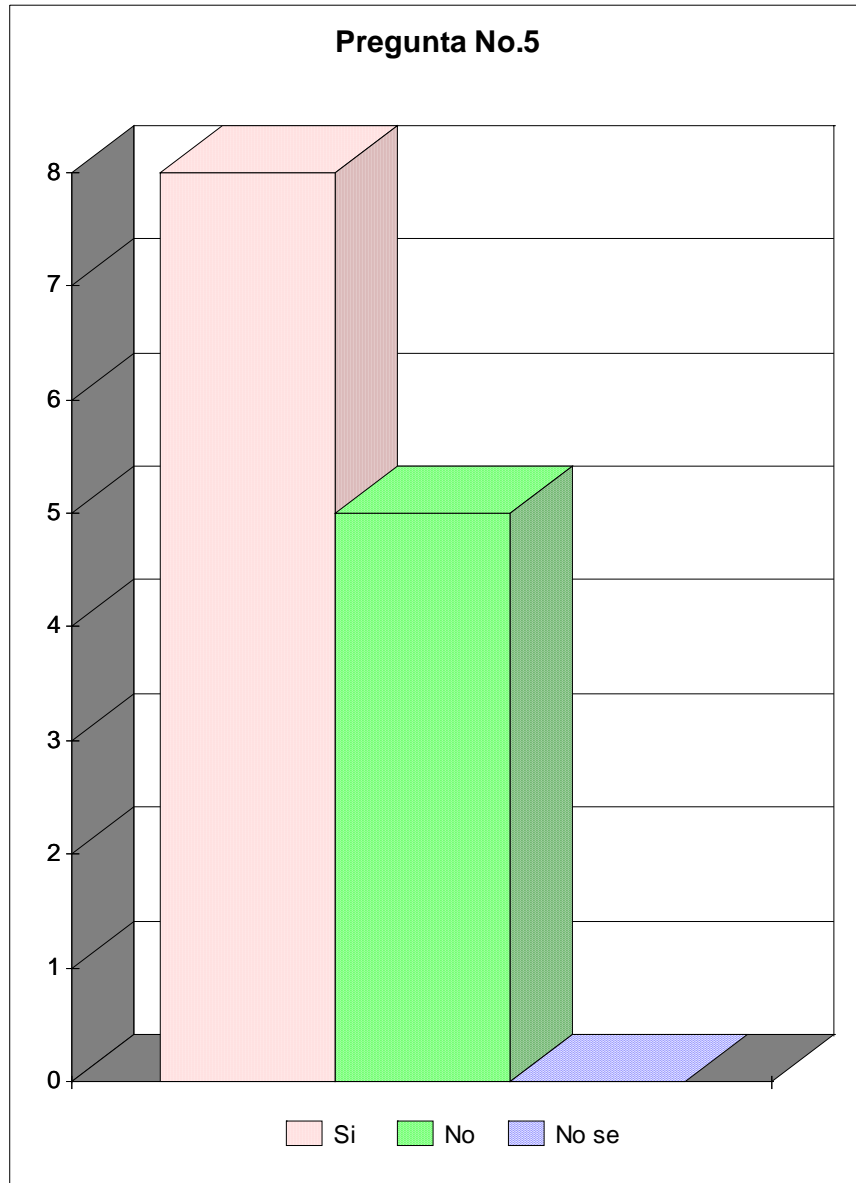
Como podemos observar en la grafica No. 2, el 78% de los trabajadores piensa que su desempeño en el trabajo es el que su jefe requiere, mientras que 28% restante no sabe y piensa que su trabajo no es el requerido, esto nos indica que se debe nivelar la satisfacción en el desempeño de los trabajadores. Para que el logro de los objetivos sea satisfactorio.

### ¿Tiene problemas para realizar su trabajo satisfactoriamente?



Esta grafica nos muestra que el 53.84% de los trabajadores no tiene problemas para realizar su trabajo, mientras que el 46.16% restante si cuenta con problemas o no sabe si los tiene, este es un indicativo para implementar un programa de capacitación para que el desempeño de los trabajadores satisfactorio y así lograr las metas y objetivos planteados

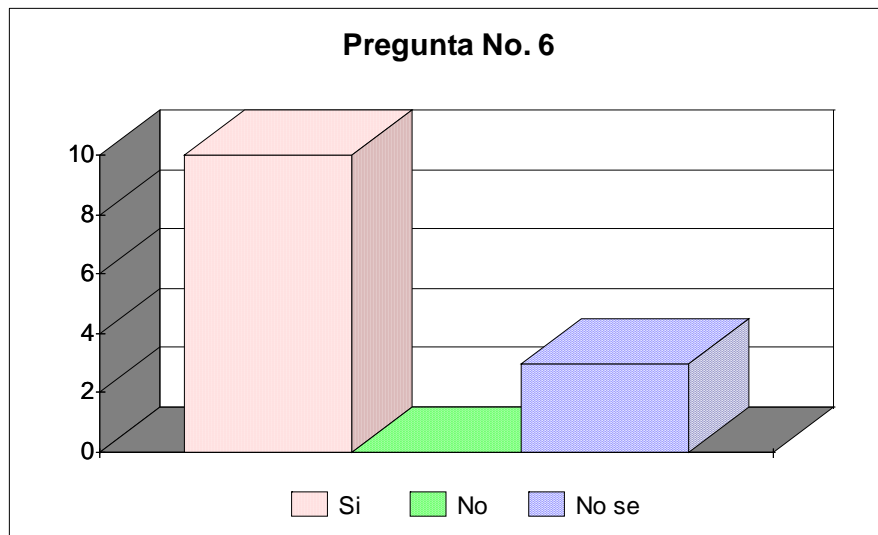
**¿Cree usted que es necesario tomar algunas medidas para que el rendimiento de su área mejore?**



En la pregunta No. 5, el 61.53% de las personas encuestadas piensa que si es necesario tomar medidas para mejorar el desempeño del Área, mientras que 38.47% no esta de acuerdo, Por lo que se tendría que buscar que los cursos de capacitación estén dirigidos hacia un unificación en el desempeño de los trabajadores.

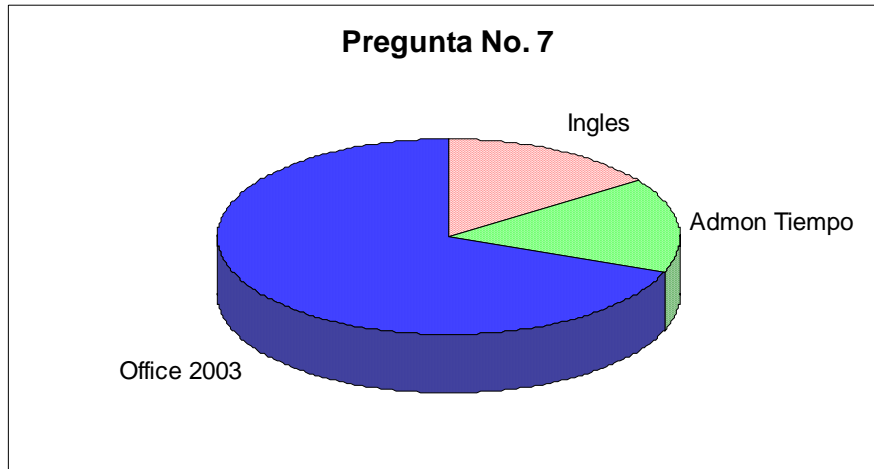


### ¿Esta usted dispuesto a participar en un curso de capacitación?



En la grafica No.6, el 76.92% de los trabajadores nos mencionan que si están dispuestos a tomar un curso capacitación debido a que se capacitan constantemente por los cambios que se dan dentro del sector laboral. Precisamente nos mencionan que para ellos la capacitación es el proceso que los ayuda a tener sus conocimientos actualizados para estar preparados para todos los cambios y exigencias que requiere toda organización. Contrariamente a lo que piensa el 23.08% restante de estos, los cuales no es necesaria.

### ¿Qué cursos sugiere para mejorar el desempeño de su área?



Sugiriendo 3 cursos de capacitación, el 75% de la población propuso que los cursos que se deberían de implantar era el de Office 2003, debido a que todos manejan este tipo de paquetería junto con otros más complejos, mientras que el otro 25% proponen implantar el curso de ingles o Administración del tiempo. Pero recordemos que la capacitación este dirigida para la unificación en el desempeño de los trabajadores y logro de objetivos y metas.

En conclusión decidimos llevar acabo la realización de un curso tratando de cumplir con las necesidades las que tiene el trabajador. El curso que crearemos lleva el nombre de: **“Curso de Microsoft Office para Windows”**.

Esperamos dar al trabajador la formación básica en Informática aplicada a las tareas administrativas habituales de oficinas y empresas, capacitándolo/a para realizar tales trabajos mediante el ordenador con eficiencia y con el grado de destreza que requiere el ámbito profesional, por medio del grupo de programas OFFICE 2003.

Personas que sin poseer necesariamente conocimientos informáticos, estén interesadas en trabajar en las áreas administrativas y de gestión de cualquier tipo de empresas, realizando sus tareas con el ordenador y con modernos programas informáticos ampliamente difundidos en el campo laboral.

## **CAPITULO 5.**

### **PROPUESTA DE CURSO:**

#### **Curso de Microsoft Office para Windows**

**OBJETIVO:** Al terminar el curso, el personal participante reconocerá para su aplicación los conocimientos y habilidades básicas para el manejo de una computadora personal y de algunos programas de aplicación. Utilizarás las diferentes herramientas de Microsoft Office, es decir el procesador de textos, la hoja de cálculo y presentaciones, mediante el sistema operativo de Windows, para que les permita contribuir a facilitar sus actividades laborales.

**PÚBLICO AL QUE VA DIRIGIDO:** El presente curso esta contemplado hacia el personal administrativo y operativo el departamento de distribución, área de almacenaje y distribución, ABBOTT LABORATORIES DE MÉXICO.

**DURACIÓN:** Tendrá una duración de 60 horas, divididas en 2 horas de lunes a viernes.

**5.1 CURSO DE MICROSOFT OFFICE 2003 PARA WINDOWS  
ESTRUCTURA MODULAR**

**Coordinación: Edsonn Gonzáles B. y Adrián Lobera C.**

<b>M Ó D U L O</b>	<b><u>DURACIÓN</u></b>	<b><u>HORAS</u></b>	<b><u>OBJETIVO</u></b>
<b>I</b>	<b>Introducción al uso de la computadora y al sistema operativo Windows.</b>	15	Identificar los conceptos básicos de uso común en el manejo de una computadora personal, así como los elementos que integran, además de funciones de programas que integran al sistema operativo.
<b>II</b>	<b>MICROSOFT OFFICE WORD 2003. Procesador de textos</b>	15	Reconocer e identificar las herramientas y sus aplicaciones que contiene el programa de procesador de textos.

III	<p style="text-align: center;"><b>MICROSOFT OFFICE EXCEL 2003. Procesador de textos</b></p> <p>En Hoja de Cálculo</p>	15	<p>Identificar que los participantes reconozcan las funciones del programa, para realizar cálculos a través de formulas, así como la presentación grafica de datos.</p>
IV	<p style="text-align: center;"><b>MICROSOFT OFFICE POWER POINT 2003. Procesador de textos en Presentaciones</b></p>	15	<p>Reconocer las distintas herramientas, que cuenta el programa, para la creación de diapositivas y su presentación animada.</p>

## 5.2 Módulo I.

### *Introducción al uso de la computadora y al sistema operativo WINDOWS.*

---

MÓDULO	TEMÁTICA	SUBTEMAS
<b>1. Introducción al uso de la computadora y al sistema operativo WINDOWS.</b>	1.1 Términos generales de computación.	1.1.1 Cortos Antecedentes. 1.1.2 Hardware 1.1.3 Software 1.1.4 Software de aplicación de Windows. 1.1.5 Virus 1.1.6 Manejo de archivos
	1.2 Introducción al sistema operativo Windows.	1.2.1 Windows y software 1.2.2 Ventajas de utilizar Windows. 1.2.3 Entorno de trabajo en Windows. 1.2.4 Usuarios 1.2.5 Configuraciones del programa
	1.3 Uso del explorador de Windows.	1.3.1 Descripción del ambiente de Windows. 1.3.2 Opciones de la barra de menú 1.3.3 Manejo del panel de control 1.3.4 Personalizar ventana 1.3.5 Crear, modificar y eliminar archivos.

---

**Actividades a realizar:** Se realizará prácticas, con apoyo de manuales de la temática donde se explicará las tareas a realizar en la Computadora.

**Material didáctico:** Computadora personal, cuadernillos (manuales), cañón para PC.

**Evaluación:** Será mediante el logro de sus practicas, donde se medirá los conocimientos adquiridos por semana. Se Formulará un diagnostico en relación con los resultados en sus practicas terminadas.

**5.3 Módulo II.**  
**MICROSOFT OFFICE WORD 2003. Procesador De Textos**

---

<b>MÓDULO</b>	<b>TEMÁTICA</b>	<b>SUBTEMAS</b>
<b>2.</b> <b>MICROSOFT</b> <b>OFFICE WORD</b> <b>2003. Procesador</b> <b>de textos</b>	2.1 Entorno de Trabajo	2.1.1 Menús contextuales 2.1.2 Barra de herramientas 2.1.3 Barra de tareas
	2.2 Creación de Documentos	2.2.1 Crear, modificar, eliminar documentos 2.2.2 Plantillas 2.2.3 Abrir documentos desde sección Windows. 2.2.4 Importar documentos 2.2.5 Guardar y guardar como 2.2.6 Imprimir documentos
	2.3 Edición de Textos	2.3.1 Funciones básicas 2.3.2 Seleccionar, copiar y pegar 2.3.3 Formato de texto 2.3.4 Tipos de fuentes 2.3.5 Configuración de página 2.3.6 Ortografía y auto corrección

---



**Actividades a realizar:** Se realizará prácticas, con apoyo de manuales de la temática donde se explicará las tareas a realizar en la Computadora.

**Material didáctico:** Computadora personal, cuadernillos (manuales), cañón para PC.

**Evaluación:** Será mediante el logro de sus practicas, donde se medirá los conocimientos adquiridos por semana. Se Formulará un diagnostico en relación con los resultados en sus practicas terminadas.

**5.4 Módulo III.**  
**MICROSOFT OFFICE EXCEL 2003. Hoja De Cálculo**

---

MÓDULO	TEMÁTICA	SUBTEMAS
<b>3. MICROSOFT OFFICE EXCEL2003. Hoja de Cálculo</b>	3.1 Entorno de Trabajo	3.1.1 Menús contextuales 3.1.2 Barra de herramientas
	3.2 Manejo de hojas de cálculo	3.2.1 Crear y abrir Hojas 3.2.2 Guardar y guardar como 2.2.3 Impresión 2.2.4 Fórmulas 2.2.5 Celdas, filas, columna 2.2.6 Copiar, cortar y pegar 2.2.7 Páginas
	3.3 aplicaciones de la hoja de cálculo	3.3.1 Funciones 3.3.2 Datos 3.3.3 Objetos e imágenes 3.3.4 Creación gráficas 3.3.5 Creación Títulos 3.3.6 Campos 3.3.7 Funciones matemáticas

---

**Actividades a realizar:** Se realizará prácticas, con apoyo de manuales de la temática donde se explicará las tareas a realizar en la Computadora.

**Material didáctico:** Computadora personal, cuadernillos (manuales), cañón para PC.

**Evaluación:** Será mediante el logro de sus practicas, donde se medirá los conocimientos adquiridos por semana. Se Formulará un diagnostico en relación con los resultados en sus practicas terminadas.

**5.5 Módulo IV.  
MICROSOFT OFFICE POWER POINT 2003. Presentaciones**

---

MÓDULO	TEMÁTICA	SUBTEMAS
<b>4. MICROSOFT OFFICE POWER POINT 2003. Presentaciones</b>	4.1 Entorno de Trabajo	4.1.1 Menús contextuales 4.1.2 Barra de herramientas 4.1.3 Barra de tareas
	4.2 Manejo de presentaciones	4.2.1 Crear y abrir presentaciones 4.2.2 Guardar y guardar como 4.2.3 Configuraciones de ventana 4.2.4 Copiar, cortar y pegar 4.2.5 Seleccionar 4.2.6 Formato, relleno, texto, efectos 3D, líneas, etc.
	4.3 Aplicaciones de presentaciones	4.3.1 Funciones comunes 4.3.2 Insertar, diapositivas imágenes, objetos diagramas, 4.3.3 Visualizaciones 4.3.4 Animación 4.3.5 Transición de diapositivas 4.3.6 Efectos 4.3.7 Plantillas

---

**Actividades a realizar:** Se realizará prácticas, con apoyo de manuales de la temática donde se explicará las tareas a realizar en la Computadora.

**Material didáctico:** Computadora personal, cuadernillos (manuales), cañón para PC.

**Evaluación:** Será mediante el logro de sus practicas, donde se medirá los conocimientos adquiridos por semana. Se Formulará un diagnostico en relación con los resultados en sus practicas terminadas.

## CONCLUSIÓN

El presente trabajo de investigación trató sobre la Detección de de Necesidades de Capacitación y fue elaborado en la empresa Abbott Laboratories de México S.A. de C.V. gracias a la colaboración del Q.F.B. Jonathan Iván Vázquez Luna, Gerente del Departamento de Distribución y Almacenaje en dicha empresa, que mutuamente ayudo a las investigaciones para la adquisición de la DNC y experiencia laboral.

El objetivo central del trabajo es que el personal que fue entrevistado dentro de la empresa Abbott Laboratorios de México S.A. de C.V. contara con los conocimientos necesarios que haga que el desempeño dentro del puesto sea el correcto y más sencillo, y además la DNC ayudó a la empresa, por el lado personal la adquisición de experiencia fuera del aula de clase y conocer en práctica como impartir una DNC en una empresa, ya que es importante para nuestro ámbito laboral.

Es necesario mencionar la importancia de la administración educativa como teoría, y como práctica tecnología, el administrador es un aplicador de conocimientos técnicos.

En la actualidad se generan cambios muy rápidos por lo que el Administrador Educativo debe ser capaz de manejar los recursos y emplear el proceso administrativo en el proceso de capacitación.

El administrador educativo tiene como objetivos: El mejoramiento y extensión de los servicios educativos, obtención y mejoramiento del personal, obtención y ampliación de los recursos financieros y equipo y mantenimiento de efectivas relaciones con la comunidad.

Siendo el administrador educativo el agente de innovación ya que cuenta con las bases necesarias para lograr la eficiencia en todo tipo de organizaciones, porque la administración educativa es una disciplina de naturaleza social, que a través de la administración aplica el proceso administrativo para ayudar a las organizaciones a ser más eficientes en todos los aspectos.

Tanto la DNC y la Capacitación están ligadas con el administrador educativo, porque la capacitación y la DNC se desprenden de las funciones de la administración de recursos humanos, además de ser un proceso de enseñanza/aprendizaje; por ello le compete al administrador educativo su estudio.

La capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida.

La actualización constante de conocimientos representa un gran problema que toda organización tiene que resolver para elevar el nivel de calidad de sus servicios.

La capacitación es una inversión que la empresa realiza en el recurso humano, si la empresa invierte en los recursos materiales porque no hacerlo en lo humano, consideramos que sin el factor humano ninguna empresa podría llevar su producción.

Diagnosticar a tiempo las necesidades de capacitación del personal tomando en cuenta todos los recursos que de diferente manera se encuentran involucrados en el proceso de capacitación.

Actualmente el ser humano se encuentra inmerso en una sociedad que constantemente se fortalece o actualiza según sus necesidades, este hombre realiza una función específica la cual depende de la formación y preparación que tenga.

Las tecnologías en rápido cambio, requieren que los empleados afinen de manera continua sus conocimientos, aptitudes y habilidades a fin de manejar los nuevos procesos y sistemas.

Es por todo esto que se manejó en la propuesta puntos específicos del proceso de capacitación tomando en cuenta los resultados arrojados en la investigación.

Es importante considerar que la capacitación se debe dar por lo menos una vez al año como lo menciona la ley federal de trabajo, en caso de no llevarla a cabo puede repercutir en sanciones por parte de las autoridades.

Los propósitos o razones para tener programas de capacitación tienen relación con la productividad, la calidad, la planeación de los recursos humanos, con personal capacitado se puede alcanzar la calidad en los bienes o servicios que se tenga como empresa.

Los trabajadores mejor capacitados tienen menos posibilidades de cometer errores, por lo que también puede ayudar a la compañía a satisfacer sus futuras necesidades de personal.

Así, concluimos que la Detección De Necesidades De Capacitación es muy importante en la empresa ya que detecta aquellas áreas donde se necesite mejorar y es una forma de mantener motivados a los trabajadores y así tenerlos actualizados en el mercado laboral.

## ANEXOS ENCUESTA

FECHA: \_\_\_\_\_

PUESTO ACTUAL: \_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_

SEXO: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_ Escolaridad \_\_\_\_\_

1.- ¿Cree que en sus tareas, tiene dificultades porqué le faltan conocimientos, habilidades y aptitudes relacionadas con el puesto?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

No sé \_\_\_\_\_

¿Porque? \_\_\_\_\_

2.- ¿Considera que en la actualidad su desempeño es tan adecuado como lo desea usted y su jefe?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

No sé \_\_\_\_\_

3.- ¿Qué conocimientos aptitudes y destrezas necesita para mejorar su desempeño?

\_\_\_\_\_

4.- ¿Tiene problemas para realizar un trabajo satisfactoriamente?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

No sé \_\_\_\_\_

¿Porqué? \_\_\_\_\_

5.- ¿Creé usted que es necesario tomar algunas medidas para que el rendimiento de su área mejore?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

No sé \_\_\_\_\_

¿Porqué? \_\_\_\_\_

6.- ¿Esta usted dispuesto a participar en un curso de capacitación?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

No sé \_\_\_\_\_

7.- ¿Qué Curso sugiere para mejorar el desempeño general de su área?

\_\_\_\_\_



## REFERENCIAS

- Aguilar Cuevas, Magdalena. Manual de capacitación. Derechos humanos.1° ed. México. Editado por la Comisión Nacional de Derechos Humanos. 1991.
- Álvarez Aceves Luís Ramón, El Kaisen en el proceso de capacitación, Diagnostico de necesidades de capacitación basada en el pensamiento de calidad, México 2001, Grupo Editorial Iberoamérica.
- Arias Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos, editorial Trillas, México 1994
- Balderas Barba Ma. Guadalupe, “La capacitación en el contexto de la planeación del desarrollo de los recursos humanos: plan de formación y desarrollo de ejecutivos de instituciones bancarias”. México D.F. 1994.
- Capinte. Diplomado en admón. De la Capacitación cap. IV. 1995
- Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos .
- Hernández Puente Adriana. Administración y Desarrollo del Personal Público. 1994.
- [http://www.depi.itchihuahua.edu.mx/mirror/itch/academic/maestri\\_aadmon/cursoarh/tomo1/toc.html](http://www.depi.itchihuahua.edu.mx/mirror/itch/academic/maestri_aadmon/cursoarh/tomo1/toc.html)
- Juárez Potenciano Josefina, la capacitación del personal en la Secretaria del Comercio y Fomento Industria enfocada hacia la calidad en el servicio, 1998

- L. Fernando Arias Galicia, Administración de recursos humanos, Víctor Heredia Espinosa, Trillas México 1999.
- LEY Federal del Trabajo. México 2003
- Mendoza Núñez, Alejandro. Manual par a determinar necesidades de capacitación y desarrollo. Editorial Trillas, México 1998.
- Pinto Villatoro, Roberto. Proceso de Capacitación.
- Rangel Cuenca, Claudia O. Propuesta para desarrollar mejor una Detección de Necesidades de Capacitación en el órgano interno de control de la UPN, 1997.
- Reza Trocino, R., El ABC del administrador de la capacitación, México. Edit. Panorama S.A. de C.V., 1995
- Rodríguez Estrada Mauro y Ramírez Buendía Patricia. Administración de la capacitación. Editorial Mc Graw-Hill, México 1990
- Rodríguez Gil García, Metodología de la Investigación Cualitativa. Edit. Aljibe, 1999.
- Sierra, Flores Maria Magdalena, "Lineamientos generales de un programa de capacitación dirigido al personal de información no profesional: caso del departamento de información técnica del instituto de investigaciones eléctricas.", México, D.F. 1990
- Siliceo, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal México 1982.

- Stake, R. Investigación con Estudio de Caso. España, Madrid: Morata, 1999.
- Velásquez López, Jorge (2002): Prospectiva del ámbito laboral del Administrador Educativo al Egresar de la Universidad Pedagógica Nacional. UPN