



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

T E S I N A

“Estrategias para mejorar la Detección de Necesidades de Capacitación en el Área de Operaciones de Servicios Administrativos IBCE, S.A. de C.V. 2014”.

Que para obtener el título de  
Licenciada en Administración Educativa

PRESENTA

Thalía Liliana García Flores

Asesora

Carmen Evelia Hernández Ortiz

México, D.F. 2015.

# ÍNDICE

Introducción

Capitulado

1. Capítulo 1 La importancia de la Capacitación como parte de los Recursos Humanos.

- 1.1 Marco Teórico de la capacitación.
- 1.2 Tipos y Tendencias de Capacitación.
- 1.3 Marco legal de la capacitación en el sector público gubernamental.
- 1.4 Casos de empresas exitosas.
- 1.5 Los Centros de Capacitación como factor de desarrollo.

2. Capítulo 2 La Importancia del Diagnóstico Administrativo.

- 2.1 Funciones de la empresa Servicios Administrativos IBCE, S.A. de C.V.
- 2.2 Importancia de la Detección de Necesidades de Capacitación.
- 2.3 Detección de Necesidades de Capacitación del área de Operaciones.
- 2.4 Diseño de instrumentos para Detección de Necesidades de Capacitación en el área de Operaciones de Servicios Administrativos IBCE.

3. Capítulo 3 Propuesta de Estrategias para mejorar la DNC del área de Operaciones en Servicios Administrativos IBCE, S.A. de C.V.

- 3.1 Estrategias para orientar la eficacia y eficiencia de los trabajadores, mejorando la DNC en el Área de Operaciones.

Conclusiones

Bibliografía

Anexos

## Introducción

En la actualidad, las exigencias en el ámbito laboral cada vez son más, aunadas a las competencias del talento humano que solicitan las grandes empresas. Por ello, resulta indiscutible que, conforme pasa el tiempo, las personas tengan que estar en constante cambio profesional, actualizándose y preparándose para responder adecuadamente a las nuevas generaciones que demandan mayores exigencias y nuevos conocimientos.

Desde la antigüedad hasta nuestros tiempos, la capacitación de personal se ha ido forjando, en sus inicios era simplemente personas que se organizaban y que pasaban el conocimiento de boca en boca y de generación en generación como lo habían aprendido; Sin embargo, la capacitación toma un rumbo distinto después de la Revolución Industrial, época en la que se incorporan objetivos y métodos y empiezan los problemas de índole obrero-patronal y la explotación del recurso humano. Esto generó una fuerte demanda de mano de obra que estuviera capacitada para realizar las tareas que requería la operación de las maquinarias nuevas.

Por ello, las personas son la parte más importante de una organización y siempre estarán presentes y serán quienes dirijan y ejecuten los procesos, aunque estas cada vez se van haciendo más automatizadas, con la ayuda de máquinas programadas, la presencia del personal en toda organización siempre será y tendrá una importancia sustantiva.

De aquí se puede desprender que las personas en toda organización necesitan recursos de tipo material, financiero y tecnológico para desempeñar de la mejor manera su trabajo, esto influye también, en su actitud y eficiencia, porque sabemos que tanto la empresa como el trabajador tienen un interés personal y profesional en la labor que desempeñan y por tanto un interés común.

La presente investigación utiliza el método descriptivo-cualitativo-exploratorio, para evaluar y describir una situación, población, fenómeno, proceso o hecho social y formula hipótesis precisas después de analizar los datos recabados, utilizando la observación, las encuestas y la entrevista.

Está compuesta de 3 capítulos, en los que, se demuestra que existe una carencia de capacitación efectiva en el ámbito de estudio, una empresa denominada Servicios Administrativos IBCE S.A de C.V. específicamente en el área de operaciones, área en la que se concentra la mayor parte de los empleados que se resisten al cambio y al uso de nuevas tecnologías de la información para agilizar los procesos de trabajo y comunicación.

En primer lugar, se mostrará la importancia de la capacitación en el área de Recursos Humanos, a partir de las principales teorías que sustentan esta idea, se destaca la

problemática que genera para toda organización no contar con capacitación efectiva para el personal, así como también, los tipos de capacitación existentes y por último, algunos casos de éxito de empresas que, gracias al fortalecimiento de sus recursos humanos, mediante el desarrollo de planes de capacitación, se han beneficiado y han renovado sus procesos y productividad de manera significativa.

Un segundo apartado describirá a la empresa, objeto de estudio, su filosofía, su funcionamiento y como se constituyó. Posteriormente, se dará a conocer su política de calidad, sus actividades y los servicios que ofrece al público o cliente, así como también las áreas de trabajo que la integran. Abordaremos solo el área de Operaciones y propondremos, por último, una propuesta de estrategias para mejorar la Detección de Necesidades de Capacitación efectiva y constante que favorecerá el crecimiento personal y empresarial para beneficio de los involucrados.

En mi experiencia como analista de recursos humanos, en una empresa del sector privado el reto ha sido personal y profesional, ya que somos las personas las que hacemos diferente cada organización. Los estereotipos de personas para una empresa, refiriéndonos como estereotipo, al modelo, idea o imagen fija e inmutable, serán la manera en que crezca dicha organización, en el sentido de ganar-ganar y de acuerdo a la necesidad de innovar y modificar estereotipos personales, culturales, laborales, para el mejor desempeño de una organización, es un desafío permanente que requiere de la capacitación como parte indispensable.

Por ello, se plantea una propuesta de estrategias que mejoren el proceso de la Detección de Necesidades de Capacitación dentro del Área de Operaciones de IBCE para que los miembros de la misma puedan ejecutar su labor de una manera más eficiente y eficaz, que se vea reflejado en sus actitudes y comportamientos, en su calidad de vida y sobre todo en la empresa y la productividad que resulte.

## Capítulo I

### La Importancia de la Capacitación como parte de los Recursos Humanos

Los Recursos Humanos de acuerdo a Chiavenato, (en su libro *Administración de Recursos Humanos*), surgieron con el nombre de relaciones industriales, haciendo referencia a una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales, hasta entonces, considerados incompatibles o irreconciliables. Era como si las personas y las organizaciones, a pesar de su estrecha interrelación, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y la necesidad de un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o, al menos, para reducir sus diferencias<sup>1</sup>.

Las personas son la parte más importante de una organización y siempre estarán presentes y serán quienes dirijan y ejecuten los procesos, aunque éstas cada vez se van haciendo más automatizadas, con la ayuda de máquinas programadas, la presencia del personal en toda organización siempre será y tendrá una importancia sustantiva.

De aquí se puede desprender que las personas en toda organización necesitan recursos de tipo material, financiero y tecnológico para desempeñar de la mejor manera su trabajo, esto influye también, en su actitud y eficiencia, porque sabemos que tanto la empresa como el trabajador tienen un interés personal y profesional en la labor que desempeñan y por tanto un interés común a la hora de la relación que se efectúa laboralmente.

En mi opinión, la capacitación es la acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente un trabajo específico. En concreto, la capacitación es el proceso de enseñanza-aprendizaje que se imparte fuera del sistema de educación formal que todos conocemos.

Para Jesús Reza, “la Capacitación es el proceso de enseñanza-aprendizaje que propicia la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por el personal para el desempeño de una función productiva, en un ambiente de mejora continua”.<sup>2</sup>

Como se mencionó anteriormente, la capacitación no es algo nuevo, ya que los conocimientos que debe tener una persona para desempeñar una labor, se han ido transmitiendo de persona en persona aunque el método y la forma hayan cambiado.

---

<sup>1</sup>Chiavenato Idalberto, (2011) México, *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*, Editorial Mc Graw Hill, 9ª edición.

<sup>2</sup>Reza, Trosino, Jesus Carlos. (2006) *Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones*. Editorial Panorama, 1ª edición.

Uno de los procesos que tiene el área de Recursos Humanos es la capacitación y se refiere al proceso mediante el cual se busca obtener beneficios para la mejora de la productividad y eficiencia.

Así mismo, los recursos humanos sirven para detectar y corregir deficiencias o descubrir aptitudes y destrezas de los trabajadores en su área de trabajo, utilizando herramientas tales como, la planeación estratégica, la evaluación del desempeño, la detección de necesidades de capacitación, el clima organizacional, entre otras.

Si una organización requiere que su personal desempeñe con eficiencia su labor diaria, y el problema radica en las actitudes y comportamientos, la empresa tendrá que intervenir a través de programas de capacitación, de manera que, el personal cambie su manera de realizar el trabajo, esto puede ser mediante la teoría de aprendizaje social, la cual nos dice que, “mediante un modelo de conducta las personas pueden observar e imitar las actitudes y conductas de personas que realicen de manera buena su trabajo, dentro de la misma área”, de acuerdo a Spencer.<sup>3</sup>

Si el problema radica en conocimientos y habilidades técnicos, la empresa esta obligada a capacitar o adiestrar en dicha área a los trabajadores que lo necesiten, para que tanto la empresa como el empleado, obtengan un beneficio cuantitativo y cualitativo que se reflejará en su desempeño y manera de hacerlo.

En su libro, “Capacitación y Desarrollo de Personal”, Siliceo habla de la relación entre la educación y la empresa y nos dice que actualmente el sistema educativo, en todos los niveles, no tiene un plan el cual enseñe que es la productividad y calidad, ni en las carreras económico-administrativas, y que de acuerdo a la demanda que existe de personas altamente competitivas, la capacitación y estos términos mencionados deberían establecerse dentro de la formación y enseñanza del estudiante, con el fin de lograr un campo laboral mejor establecido.

A pesar de que actualmente la capacitación en México está fundamentada en las leyes y en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, no se ha podido erradicar por completo, o por lo menos disminuir el problema de la falta de capacitación.

Por ello toda capacitación debe responder a objetivos fundamentales como los que nos menciona Siliceo:

- Promover el desarrollo integral del trabajador mexicano para mejorar su calidad de vida.
- Asegurar los conocimientos y la incorporación de los valores nacionales del trabajo.

---

<sup>3</sup>Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M. (1993) *Competence at work, models for superior performance*, John Wiley and sons Inc. USA, capítulo 21.

- Crear conciencia y compromiso para fortalecer el desempeño laboral de México, y así incrementar y mejorar la productividad y calidad.
- Habilitar aspectos técnico-administrativos de cada puesto para lograr un desempeño eficaz y productivo dentro de la empresa.

En este último objetivo, el área de Recursos Humanos tiene injerencia y podría ajustar cada una de las funciones de cada puesto para así lograr en conjunto un mayor desempeño laboral del trabajador.

## 1.1 Marco Teórico de la capacitación

La capacitación se remonta a la antigüedad, cuando los egipcios construyeron sus pirámides, requirieron de una importante organización, los vestigios de importantes civilizaciones en todos los países del mundo, tuvieron que ser producto de la organización de miles de personas que se agruparon y movilizaron para construir tales monumentos que hoy son de gran importancia para la historia de la capacitación.

Posteriormente en el año 2100 a. C. con los talleres, la mayoría de las personas no tenían acceso a la alfabetización, por lo que los conocimientos se transmitían de boca en boca y de generación en generación. De esa forma las familias se entrenaban y aprendían algún oficio o actividad.

En su libro, *Capacitación y Desarrollo de Personal*, Jaime Grados habla, del “interés que existió por la capacitación en México antiguo y nos dice que después de los talleres se constituyeron los gremios, que fueron el primer concepto más cercano al de una empresa y que dieron origen a los grupos de trabajadores, que buscaban sus intereses propios y que hoy se conocen como sindicatos”<sup>4</sup>.

Los gremios estaban formados por grupos de personas unidas, con intereses en común y ayuda mutua; los gremios se podían formar siempre y cuando hubiera un maestro, quien era el que transmitía los conocimientos de forma directa, aprendices, que eran los que recibían el entrenamiento por parte del maestro y por último, los oficiales, que ya habían recibido el entrenamiento pero que aún no podían realizar oficio alguno.

Más adelante, ya con la revolución industrial, la capacitación da un giro completo y se incorporan objetivos y métodos, la participación de las personas con empleo fueron entrenadas en una sola actividad del proceso y no en todas las tareas, además de que en esa época también se generaron problemas obrero-patronales y de explotación de los trabajadores.

---

<sup>4</sup>Grados, Jaime A. (2009) México, *Capacitación y Desarrollo de Personal*, Editorial Trillas, 4ª edición.

Una vez que los empresarios adquirieron más conocimientos y nociones del desarrollo y crecimiento, entrenaron a sus trabajadores en sus tareas y en otras actividades del proceso.

El cambio que se generó en los objetivos y métodos de la capacitación, surgió gracias a la industrialización, que propició una fuerte demanda de mano de obra capacitada para poder manejar la maquinaria existente y así, realizar las tareas establecidas. A partir de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) la capacitación cobró otro sentido, ya que la mujer adoptó un papel importante en la industria, cuando por la virtud de que los hombres de edad joven partieron a la guerra, surgió entonces un cambio en las jornadas laborales, la producción disminuyó y surgió la necesidad de elaborar productos de forma clandestina.

Cuando empiezan a surgir las escuelas industriales, se sistematiza la enseñanza y la capacitación cobra mayor importancia, surge una nueva forma de entrenamiento por parte de estas escuelas industriales, tales como, Hoe y Cía, Westinghouse, General Electric e International Harvester. Al mismo tiempo, se desarrolla el entrenamiento en la Asociación Cristiana YMCA, Sociedad Nacional para la Promoción de la Educación Industrial, la Asociación Nacional de Escuelas Privadas, entre otras.

A partir de 1920, la capacitación alcanza una gran evolución y las organizaciones aceptan los beneficios que ésta trae consigo.

A mediados del año 1970, donde coincide una fuerte crisis económica, las empresas y las áreas de personal enfrentaron el estancamiento de algunas actividades industriales y se generó conflicto con los trabajadores por la reorganización de plantillas. Fue una etapa en la que se favorecieron y beneficiaron a algunos trabajadores en cuanto a su jubilación e indemnización para que abandonaran sus puestos y esto no generará pérdidas económicas mayores.

En esa época es donde la gestión y dirección de personal, alcanzan una mayor importancia para lo que se conoce hoy en día en esta rama de la administración, ya que cambia totalmente el concepto que se venía manejando de jefe de personal, por personas altamente especializadas en la administración de personal y se le da un mayor sentido de humanismo, mayor acercamiento con el trabajador favoreciendo la comunicación dentro de la empresa.

Citando a Adam Smith<sup>5</sup>, él nos habla que “para aumentar la capacidad de rendimiento del trabajo humano, el único sistema es la división del trabajo”, que coincide con la teoría de Henry Fayol de la división del trabajo en todos sus estamentos y una organización funcional en cada uno de ellos, lo que en la actualidad conocemos como la descripción de puesto, que no es más que la explicación detallada de las funciones que debe realizar el empleado en ese puesto, y esto nos lleva a las habilidades y destrezas que debe tener esa persona para ocupar dicho puesto en determinada empresa y que si no tuviera las herramientas

---

<sup>5</sup> Bayón Marine, Fernando y García Isa, Isabel, (1997), Madrid, *Gestión de Recursos Humanos*, Manual para técnicos en empresas turísticas, Ed. Síntesis, 4ª edición.

necesarias para llevarlo a cabo, la empresa estaría obligada a dar capacitación en sus diferentes modalidades para cubrir esas habilidades o conocimientos faltantes.

Actualmente y de acuerdo a mi opinión, la forma de capacitar al personal de una empresa ha cambiado a tal grado que va desde la capacitación fuera del área laboral, la capacitación por internet que se conoce como capacitación a distancia o en línea, hasta la capacitación dentro de la misma empresa, por personal que pertenece a la misma organización. Además se incorporan procesos en las áreas de Recursos Humanos, que agilizan y detectan de manera eficiente, las áreas de oportunidad de los empleados, así como las necesidades de acuerdo al perfil, tareas y puesto laboral que han hecho de la vida laboral un crecimiento notorio y que ha impactado enormemente a la industria.

Es importante señalar que también, las leyes han permitido la apertura al empleado, de ser debidamente capacitado en su labor para mejorar su calidad de vida dentro y fuera de su trabajo.

La tendencia en las empresas más innovadoras del mundo, es dedicar menos horas dentro de la oficina y más horas a ayudar a que la gente encuentre su propósito de vida y a que tenga calidad, pues cuando en los seres humanos existe armonía entre su esfera profesional, social y familiar, son más felices y más productivos.

“La productividad está relacionada directamente con la felicidad de los trabajadores. Entre más motivados y contentos estén, mejores resultados habrá para las empresas, por lo que la clave para incrementar las ventas dentro de una organización que se dedique a eso, es promover la felicidad entre sus miembros”.<sup>6</sup>

## **1.2 Tipos y Tendencias de Capacitación**

El punto básico de una capacitación efectiva es brindar verdadero conocimiento a quien lo recibe, es decir, que no debe existir egoísmo entre las partes por miedo a verse superado, pero tampoco entregar demasiada información que al final resulta inútil y sólo lleva a perder tiempo productivo.

Nacional Financiera enlista los siguientes tipos de capacitación:

1.- Capacitación para el trabajo. Dirigida al empleado que va a desempeñar una nueva actividad, ya sea, por ser de reciente ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma empresa, la cual va de la mano con la Capacitación Inductiva que es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador a su ambiente de trabajo.

---

<sup>6</sup><http://yopositivo.mx/empleados-felices-empresas-exitosas/>

2.- Capacitación promocional. A través de ella se da la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico. Esta puede ser la mejor manera de detectar el talento y encontrar a la persona adecuada para ser promovida. No guiar sólo por la cadena de puestos, sino dar la oportunidad de competir por el trabajo, pero con todas las reglas claras para que no se presenten problemas posteriores.

3.- Capacitación en el trabajo. Encaminada a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores que ya están dentro de la empresa. Ya sea que aprendan habilidades en el terreno físico o intelectual, se necesita buscar las áreas de oportunidad, que permita a los empleados dar retroalimentación sobre cómo pueden trabajar mejor y de ser necesario cambiar los procesos.

De acuerdo a las áreas que se buscan mejorar, se deben aplicar algunas de las opciones anteriores, pero en cualquiera de los casos se tiene que poner atención en el crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades, todo esto con una visión a largo plazo.<sup>7</sup>

Capacitación Preventiva. Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

Capacitación Correctiva. Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar “problemas de desempeño”. En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

Capacitación para el Desarrollo de Carrera. Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que facilitan a los colaboradores y puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Las empresas más exitosas no siempre se basan en personas brillantes, se basan en algunos casos, en equipos de trabajos muy adiestrados y competentes. Para mejorar la eficacia de la empresa, hace falta reentrenar a equipos completos, sobre todo del equipo directivo de la empresa.

---

<sup>7</sup><http://www.pymempresario.com/destacados/tipos-de-capacitacion-cual-debes-aplicar/>

Algunas empresas exitosas no buscan aumentar la cultura general de sus gerentes. Buscan lograr que sus gerentes y todo el personal, mejoren la forma de hacer su trabajo cotidiano y se requiere que aprendan:

Lo necesario  
En el momento adecuado  
En lo posible dentro de la empresa.

Se fijan prioridades de capacitación y se invierten más recursos en capacitar a la gente que afecta los procesos principales del negocio y que se difunda a lo largo de toda la línea.

La capacitación tiene un lugar cada vez más importante en el presupuesto de la organización.

Disminuye el tiempo en el aula ya que los cursos externos de dos o más días completos son reemplazados por actividades cortas, de una mañana de duración.

Está cayendo el modelo tradicional de entrenador; hasta hace poco el entrenamiento era dirigido por un instructor que enseñaba a los participantes. Ahora, se han transformado en facilitadores del aprendizaje y ayudan a los asistentes a aprender a mejorar su desempeño en el trabajo. Teniendo siempre presente las prioridades de la organización y los objetivos que deben ser alcanzados con los programas de capacitación.<sup>8</sup>

### **1.3 Marco Legal de la Capacitación en el sector público gubernamental mexicano.**

Todo sistema que tenga relación con la Administración Pública deberá seguir las leyes y normas establecidas. Las bases legales de la Capacitación en México se encuentran en los siguientes ordenamientos jurídicos:

---

<sup>8</sup><http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7016.htm>

## Cuadro del Marco Legal de la Capacitación en México

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	Ley Federal del Trabajo de México
<p><b>Artículo 123 apartado A, Fracción décima tercera</b>, señala que las empresas cualesquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus empleados capacitación o adiestramiento para el trabajo, la ley reglamentaria determinara, los sistemas, métodos y procedimientos, conforme a los cuales el patrón deberá cumplir con dicha obligación.</p> <p>Los trabajadores podrán ascender en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad.</p>	<p><b>Art. 3.</b> El trabajo es un derecho y deber sociales.</p> <p>Es de interés social promover y vigilar la capacitación, adiestramiento, la formación para y en el trabajo, la certificación de competencias laborales, la productividad y la calidad en el trabajo, la sustentabilidad ambiental, así como los beneficios que éstas deban generar tanto a los trabajadores como a los patrones.</p> <p><b>Art. 25.</b> Las condiciones de trabajo deberán contener:</p> <p>La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa conforme a lo dispuesto en esta ley.</p> <p><b>Art. 153 A.</b> Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores y estos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad conforme a los planes y programas formulados, en común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.</p> <p>Los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien, mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan.</p>

## 1.4 Casos de empresas exitosas

Aunque contable y financieramente el personal sea considerado como un gasto, debe ser tratado como un activo valioso. La empresa debe implementar políticas de personal como si sus empleados fueran lo más importante que poseen.

Solo aquellas empresas que tienen líderes, grandes gerentes y excelentes operarios, son las que sobresalen y se sobreponen a las dificultades, razón suficiente para que la empresa ubique a sus empleados en el lugar que les corresponde.

En nuestro medio, lamentablemente no son muchas las empresas que ven en sus empleados un activo que hay que administrar y mantener como cualquier otro activo; lo ven simplemente como algo necesario pero irrelevante, como un gasto nada más, y además lo ven como algo que simplemente se reemplaza sino funciona, en lugar de “darle un mantenimiento”.

Vishen Lakhiani, fundador y director de Mindvalley, una de las empresas más exitosas a nivel mundial dedicada a la edición digital, combina el marketing con la tecnología, invierte en empujar a la humanidad hacia delante, comparte en las conferencias que da por todo el mundo, que si bien su secreto ha sido promover que sus empleados se sientan felices en el día a día, eso no es suficiente. Lo más importante es que encuentren un propósito de vida, que tengan una visión clara de lo que quieren ser y hacer en el futuro.

Algunas de las empresas que mencionaré a continuación han sido exitosas y eso se debe en gran parte a su personal, la importancia a la capacitación y desarrollo de las habilidades de los mismos.

### VOLKSWAGEN

“La empresa Volkswagen Puebla cuenta con un asesor en cada uno de los centros, donde realizan una tarea permanente de diagnóstico y de detección de necesidades de capacitación, la cual es de suma importancia para el personal que labora dentro y así, obtener un diagnóstico amplio de lo que se necesita realizar en un programa de capacitación”.<sup>9</sup>

En Volkswagen se seleccionaron y formaron líderes en distintas posiciones de la estructura jerárquica, partiendo de la concepción de que el líder es esencial para el éxito de la incorporación de valores.

Las funciones de los líderes son reproducir y multiplicar los conocimientos, asegurar la difusión de valores, coordinar tareas productivas, evaluar el desempeño, la

---

<sup>9</sup><http://www.cepal.org/publicaciones/xml/6/4606/cap73.htm>

complementación de roles en una misma función permite integrar la capacitación con la innovación tecnológica, con las metas de productividad, análisis de gestión y clima organizacional.

Esta metodología permite la evaluación de las alternativas de solución y centrar en la capacitación en gestión, en mejoramiento del clima organizacional, etc. Como resultado indicativo, se determinó que de los problemas de ineficiencia sólo un 20% se debe a falta de capacitación.

## TELMEX

Otra de las empresas que han sido exitosas en materia de capacitación ha sido Telmex, que de acuerdo a la CEPAL, tiene un sistema interesante de detección de necesidades, además de formar parte (la capacitación) de la planificación estratégica de la empresa. Han diseñado un sistema de composición mixta integrado por representantes del sindicato y de la dirección de la empresa.

La existencia complementaria de una base de datos donde consta información acerca de los trabajadores y de la función que ocupan les permite también prever algunas demandas futuras como las jubilaciones.

En el caso de Telmex el objetivo es que los trabajadores se transformen en "trabajadores de Telecomunicaciones" vinculando estas concepciones con la "normalización de competencias" del programa CONOCER, lo que significa un paso hacia el reconocimiento de competencias normalizadas y de capacitación.

Otro tema relevante para el buen desempeño de las experiencias de capacitación se refiere a los métodos de enseñanza y a los principios pedagógicos puestos en práctica. En el caso de los trabajadores en actividad, no es simple capacitar a gente que muchas veces ha realizado un trabajo durante años de una determinada manera, con hábitos adquiridos y cambiarlos no es tarea fácil. Por otra parte, al tratarse de individuos adultos, hay problemas específicos a tratar.

## PEPSICO

### Sustentabilidad de Talento

En la empresa PepsiCo están convencidos de que su éxito y su crecimiento a largo plazo están basados en el compromiso con el trabajo realizado por cada uno de sus colaboradores y quienes cotidianamente entregan resultados excepcionales en sus respectivas funciones.

Su compromiso consiste en invertir en el desarrollo de su gente con el fin de establecer las condiciones necesarias para que sus asociados tengan éxito, logren desarrollar las habilidades que impulsen su crecimiento y el de la compañía y mantengan un equilibrio entre su desarrollo profesional y su crecimiento personal.

“En PepsiCo existe un plan de Capacitación y Desarrollo que cuenta con dos plataformas destacadas que se describen a continuación:

1.- PepsiCo University: busca seguir preparando y capacitando a su talento a través de cursos sobre diversos temas como son: finanzas organizacionales, retroalimentación y desarrollo estratégico, con importantes universidades de México en distintos programas educativos.

2.-Plataforma Talentum: diseñado para desarrollar las capacidades de liderazgo con programas de desarrollo para todos los niveles de la organización, así como programas de inducción, que ayudan a consolidar y fortalecer a líderes de clase mundial. Como parte de esta plataforma cuentan con los siguientes programas:

1.- Desarrollo de Alto potencial, CIMA: Ayuda a acelerar el desarrollo de carrera de su talento de alto potencial.

2.- Academia de Líderes: Programa para fortalecer las competencias de liderazgo del cuerpo directivo.

3.- Excelencia Gerencial: programa para fortalecer las competencias gerenciales de niveles medios y generar excelencia en la ejecución tanto en temas de negocio como de gente”.<sup>10</sup>

## **1.5 Los Centros de Capacitación de las Empresas como Factores de Desarrollo**

Las instituciones educativas o de entrenamiento, cumplen un rol fundamental para el éxito en la mayoría de los casos. El eje de reflexión en este apartado se focaliza en algunos ejemplos relevantes de centros de capacitación vinculados con las empresas, (internos o externos) motores no sólo del logro de la efectividad de la capacitación impartida sino de posibles retornos de inversión como centros de servicios hacia el exterior de la firma. Si bien no hay demasiadas experiencias en este sentido, la transformación en centro de servicios tanto hacia adentro como hacia afuera de la empresa permite recuperaciones de inversión. En el caso de la estrategia de desarrollo de proveedores de Volkswagen Argentina, el sistema de trabajo continuo con los proveedores con la metodología ya apuntada, le significó a la empresa un ahorro cercano a los US\$ 5.000.000 en los 3 años que tiene la empresa desde su instalación como empresa independiente en el país.

Las empresas grandes organizan ellas mismas sus centros de capacitación, mientras las más pequeñas o ubicadas en otros niveles de subcontratación recurren a la oferta existente en el mercado o reciben, a veces, formación por parte de las empresas contratantes.

En algunos casos como el de Volkswagen Puebla, el Centro de formación no se limita a proveer cursos, su personal es también asesor en gestión. Los responsables del Centro tuvieron que realizar un aprendizaje al transformarse de proveedores de cursos, en

---

<sup>10</sup><http://www.pepsico.com>

asesores y Centros de servicios. Para estar en condiciones de renovar la concepción y gestión de la capacitación, hicieron un verdadero *benchmarking*, informándose y analizando experiencias de otras empresas e instituciones. Lo complementaron con un estudio del entorno y de la oferta de institutos estatales y privados de formación.

Otro ejemplo en esta línea es el de Telmex también de México. Creó un Instituto de Formación Profesional dentro de la empresa, como servicio descentralizado con cierto grado de autonomía. Se denomina "Instituto tecnológico Telmex" pero con el objetivo de proporcionar entrenamiento dentro de la empresa.

En otra categoría también importante, está el papel de las instituciones educativas especializadas que pueden adaptarse a las demandas específicas de capacitación de las empresas. De los estudios realizados podrían destacarse no sólo organismos especializados manejados por los empresarios pero de notable eficacia como el SENAI, sino también algunas instituciones como el CETI (Centro de Enseñanza Técnica Industrial) en Jalisco, México, que tiene como uno de sus objetivos primordiales la vinculación entre el sector productivo y el educativo para proporcionar insumos directos al primero así como brindarles servicios de asesoría y asistencia técnica.

Este Instituto fue fundado a través de un plan de operaciones de la Unesco, dentro del PNUD para apoyar a la industria regional. Desarrolló tanto productos cuanto cursos para trabajadores de empresas relacionadas a la electrónica (Dussel, 1998). Uno de sus méritos ha sido la posibilidad de adecuar el número de sus graduados a la demanda, para no saturar el mercado e ir adaptando los perfiles a los nuevos procesos.

Otra institución en esta misma especialidad es el centro de Tecnología de Semiconductores (CTS) que surge como resultado de negociaciones entre CINVESTA-IPN, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) e IBM. Tiene por función desarrollar circuitos integrados, diseño de sistemas y círculos impresos. Si bien no es un instituto de formación en el sentido restringido del término, es necesario destacarlo porque ejemplifica la posibilidad de crear instituciones, laboratorios y centros especializados en el diseño de procesos y partes de alta complejidad tecnológica, que colabora en el fortalecimiento de efectos sinérgicos regionales.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup><http://www.cepal.org/publicaciones/xml/6/4606/cap73.htm>

## Capítulo 2

### La Importancia del Diagnóstico Administrativo.

“El Diagnóstico Administrativo es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos.

Surge como una necesidad empresarial por detectar los problemas que ocasionan crisis dentro de la empresa, así como las necesidades de adaptación del presente al futuro. Su campo de aplicación no tiene límites ni barreras, puede aplicarse a todo nivel dentro de cualquier área, departamento, función o proceso, simplemente se encontraran variantes de cómo aplicarlo dependiendo de las características particulares del problema que se desee atacar”.<sup>12</sup>

De acuerdo a mi opinión, para realizar un diagnóstico administrativo es necesario aplicar diversas técnicas de investigación, para recopilar datos significativos y que la empresa debe considerar como parte de la eficiencia de los empleados, que debe estar acorde a ellos y a los tiempos de exigencia, siempre tomando en cuenta las nuevas innovaciones en el campo de la capacitación y competencia que se desprendan de un sistema de administración efectivo.

El procedimiento a seguir será el siguiente:

1. Recopilar la información, como los datos generales de la empresa, misión, visión, objetivos generales, a qué se dedica y sus principales clientes.
2. Verificar las instalaciones y lugares de trabajo, en específico, del Área de Operaciones.
3. Analizar el Área de Recursos Humanos, sus procedimientos, el organigrama, la descripción de puestos y la capacitación proporcionada a los empleados.
4. Inspeccionar y revisar la aplicación del formato de Detección de Necesidades de Capacitación al personal del área de operaciones.
5. Conocer los resultados que arrojó dicha aplicación para su interpretación y estrategias de acción.
6. Diseñar instrumentos para la mejora de la Detección de Necesidades de Capacitación.
7. Proponer un conjunto de estrategias que mejoren el proceso de Detección de Necesidades de Capacitación en el área objeto de estudio.

---

<sup>12</sup><http://54.245.230.17/library/digital/Lutgarda%20Yubitza%20Vásquez.pdf>

Es importante destacar que este proceso puede llegar a ser un punto de partida para empezar a tomar en cuenta las fallas y aciertos que se generen dentro del Área de Operaciones de la empresa, de modo que se fijen tiempos para corregir los errores y valorar los aciertos, para que el resultado sea el incremento de la productividad y nivel de la organización.

Un diagnóstico administrativo podrá llevar a la formación de conclusiones y recomendaciones para desarrollar buenas estrategias que mejoren el proceso de la DNC y surtan efectos en la impartición de cursos de capacitación al personal de la empresa.

## **2.1 Funciones de la Empresa Servicios Administrativos IBCE, SA de CV**

“Algunos despachos de cobranza en México surgieron en 1985, pero proliferaron a partir de la crisis bancaria en la década de los años noventa, refiere el abogado Ricardo Amezcua, dedicado a la defensa de deudores de tarjetas de crédito. A partir de 1998, comienzan con las llamadas telefónicas y lo que se conoce ahora como la cobranza extrajudicial”<sup>13</sup>.

La empresa Servicios Administrativos IBCE, SA de CV, fue constituida el 10 de mayo de 1999, e inició operaciones el 3 de enero del año 2000.

Esta empresa inició sus actividades de auditorías en la preparación y empaquetado de más de 18,000 expedientes de crédito hipotecario de los bancos FOBAPROA, Fondo Bancario de Protección al Ahorro (Banco Unión, Banca Cremi, Banco Obrero y Banco Oriente) para posteriormente, vender las carteras a través de procesos de licitación pública mediante la empresa Cushman and Wakefield.

El Corporativo se encuentra en el Distrito Federal, en Bosques de Ciruelos # 190 Piso -2, Colonia Bosques de las Lomas, Delegación Miguel Hidalgo, C.P. 11700.

Entre el corporativo y las plazas con las que cuenta IBCE a nivel nacional, dan un total de 170 empleados que integran las diferentes áreas de la empresa.

La historia oficial dice que tras una serie de crisis económicas que recayeron en falta de liquidez del sistema bancario, surgió el Fobaproa, que en caso de una crisis financiera, serviría para asumir las carteras vencidas y capitalizaría a las instituciones financieras.

“En el año de 1990 se creó el Fobaproa bajo la argumentación de la falta de liquidez del sistema bancario en el gobierno de Carlos Salinas de Gortari, que fue un fondo de contingencia para enfrentar problemas financieros extraordinarios bajo la excusa de las posibles crisis económicas que propiciarán la insolvencia de los bancos por el

---

<sup>13</sup><http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/69871.html>

incumplimiento de los deudores con la banca y el retiro masivo de depósitos, el Fobaproa serviría para asumir las carteras vencidas y capitalizar a las instituciones financieras.

En 1991, se reprivatizó la banca para reducir los gastos de la administración e involucrar a la iniciativa privada en el proceso productivo; fueron vendidos 18 bancos, y en diciembre de 1994, estalló otra crisis económica con inflación, tipo de cambio sobrevaluado, déficit comercial, endeudamiento externo, reducción de las reservas internacionales y especulación desmedida en el mercado de valores, factores que desembocan en la devaluación del peso y alza en las tasas de interés. Como consecuencia se reflejaron retiros masivos de capital por la desconfianza hacia las instituciones de crédito por lo que los bancos dieron visos de insolvencia y se temió el colapso financiero.

En 1995, se aplicó el Fobaproa para absorber las deudas ante los bancos, capitalizar el sistema financiero y garantizar el dinero de los ahorradores. Los pasivos del Fobaproa ascendieron a 552,000 millones de dólares por concepto de cartera vencida que canjeó por pagarés ante el Banco de México. Dicho monto equivalía al 40% del PBI de 1997, es decir, a las dos terceras partes del Presupuesto de Egresos de 1998 y el doble de la deuda pública interna.

En el año de 1996, se creó UCABE (Unidad Coordinadora para el Acuerdo Bancario Empresarial) que sirvió de aval para el rescate bancario y benefició a 54 empresas por un monto de 9,700 millones de dólares.

En Marzo de 1998, el Ejecutivo Federal envió al Congreso de la Unión un paquete de cuatro iniciativas para integrar el marco legal que permitiera reducir las posibilidades de una nueva crisis bancaria y propuso la creación del Fondo de Garantía de Depósito (FOGADE), instancia que protegería el dinero de pequeños y medianos ahorradores e involucraría al Poder Legislativo en la tarea de supervisar los bancos”.<sup>14</sup>

## **Objetivos de Calidad de Servicios Administrativos IBCE.**

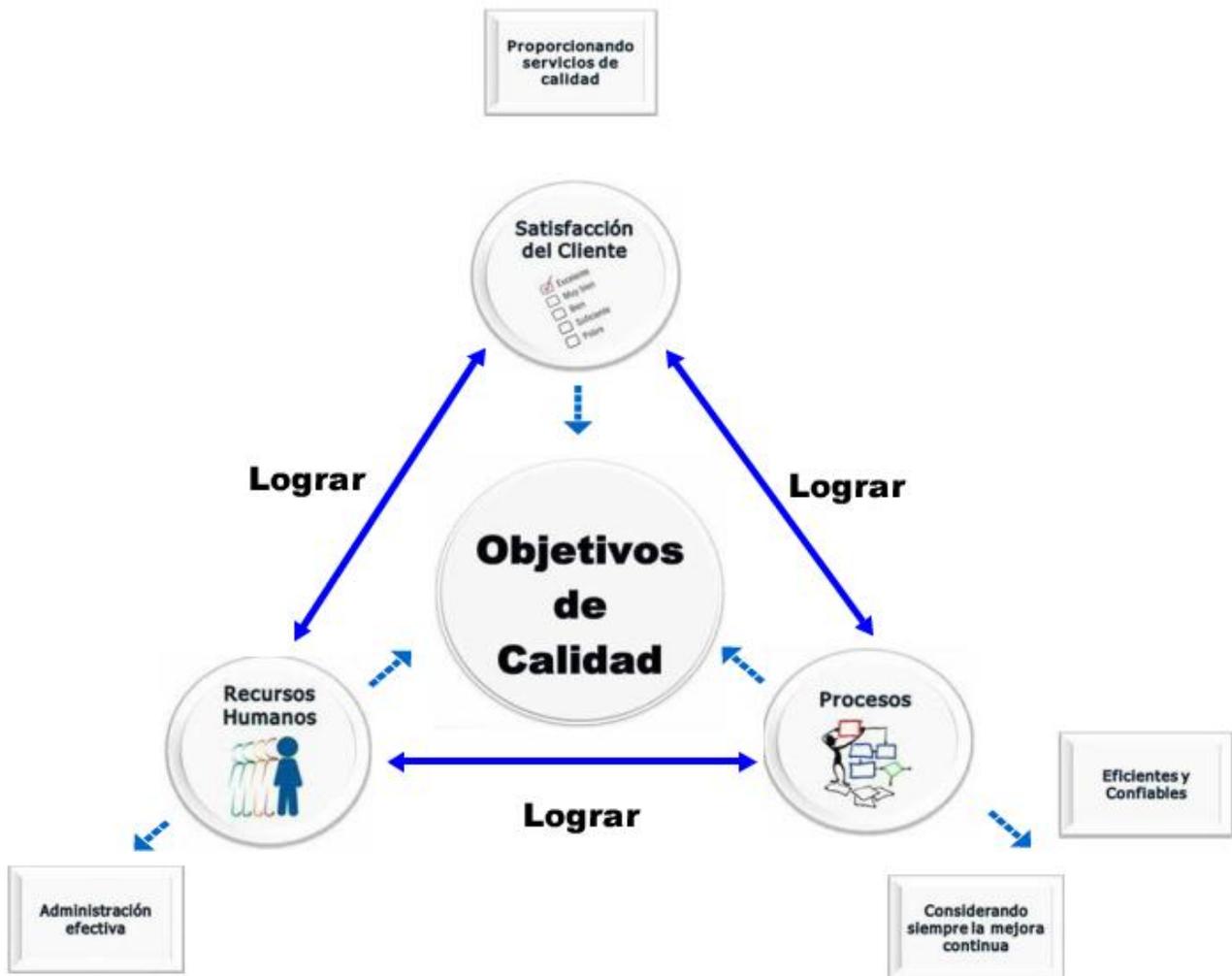
IBCE tiene los siguientes objetivos:

- Ser una empresa que genere, de manera eficiente, cartera de créditos y a su vez las administre profesionalmente.
- Realizar cobranza de créditos administrativos, extrajudicial y judicial.
- Desarrollar informes sobre la cartera administrada para uso interno o externo (autoridades).

---

<sup>14</sup><http://laeconomia.com.mx/fobaproa/>

- Mantener una estrecha y constante comunicación con sus clientes y con las autoridades, con la finalidad de anticipar cambios en el entorno y satisfacer las necesidades de información en el momento que se requieran.



## ¿Qué es una cartera de crédito?

“Es el conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero y que el tenedor de dicho documento o cartera se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones estipuladas en su texto”.<sup>15</sup>

“La cartera de crédito está dividida en: créditos comerciales, créditos a micro empresas, créditos de consumo y créditos hipotecarios para vivienda. Los créditos comerciales y de micro empresas son otorgados a personas naturales o personas jurídicas y los créditos de consumo y créditos hipotecarios para vivienda son sólo destinados a personas naturales.

Los Créditos hipotecarios son concedidos por los bancos y entidades financieras autorizadas, contra garantía del bien inmueble adquirido; son a largo plazo para viviendas familiares e inmuebles, equipamientos, maquinarias, etc.”<sup>16</sup>

Servicios Administrativos IBCE, tiene a su cargo carteras de créditos hipotecarios únicamente, y son otorgados bajo licitaciones por el Infonavit (Instituto del fondo nacional de vivienda para los trabajadores)

“El Infonavit se fundó el 21 de abril de 1972, fecha en la que se promulgó la Ley del Infonavit, con la que se dio cumplimiento al derecho a la vivienda de los trabajadores establecido en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos el 5 de febrero de 1917.

La forma consistió en reunir en un fondo nacional las aportaciones patronales del 5% del salario de cada uno de los trabajadores que tuvieran contratados para darles la oportunidad de obtener un crédito de vivienda o el derecho a que sus ahorros les fueran devueltos”.<sup>17</sup>

Uno de los objetivos que persigue Servicios Administrativos IBCE, es la cobranza extrajudicial, trámite que hace la empresa para cobrar las deudas atrasadas de las personas.

Y la cobranza judicial se realiza a través de los tribunales de justicia y para el pago de la deuda, el juez puede disponer de los bienes del deudor, ordenando el embargo y el remate de sus bienes y así pagar con ellos el monto adeudado.

“Lo anterior, son gestiones que se inician después de que vence el plazo de pago de la deuda y antes de que la empresa inicie el cobro a través de los tribunales de justicia. Es un intento que hace la empresa para que las personas paguen lo que deben”.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup>[http://www.eco-finanzas.com/diccionario/C/CARTERA\\_DE\\_CREDITO.htm](http://www.eco-finanzas.com/diccionario/C/CARTERA_DE_CREDITO.htm)

<sup>16</sup><http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/cag3/1f.htm>

<sup>17</sup>[http://portal.infonavit.org.mx/wps/wcm/connect/infonavit/el+instituto/el\\_infonavit/historia](http://portal.infonavit.org.mx/wps/wcm/connect/infonavit/el+instituto/el_infonavit/historia).

<sup>18</sup>[http://www.revistadelconsumidor.cl/articulos/contenidos.php?ID\\_Articulo=191](http://www.revistadelconsumidor.cl/articulos/contenidos.php?ID_Articulo=191)

## Política de Calidad

Servicios Administrativos IBCE, SA de CV, se dedica a la administración y recuperación de cartera de créditos hipotecarios y comerciales. Ha basado su gestión de la calidad en los siguientes principios:

- Satisfacer los requisitos y expectativas de los clientes proporcionando un servicio de acuerdo a la normatividad, así como a los reglamentos y leyes establecidos.
- Implementar a través de la mejora continua, la eficiencia y la eficacia.
- Promover la formación continua de su personal, a fin de potenciar sus habilidades y la conciencia en el logro de los objetivos, en un marco de motivación y respeto de su equipo de trabajo.

En el desarrollo de esta política de calidad, la Alta Dirección de Servicios Administrativos IBCE, SA de CV, compromete sus esfuerzos y recursos.



## Sectores atendidos

Servicios Administrativos IBCE atiende empresas en los siguientes sectores:

- Financiero privado
- Hipotecario bancario
- Gubernamental

Algunos de sus clientes son:

Infonavit, Bancomer, Banco del Bajío, IXE, Interacciones, Nacional Financiera, entre otros.

## Certificación Norma ISO 9000

En diciembre de 2007, el organismo internacional IQS Corporation, SA de CV, certificó a la empresa Servicios Administrativos IBCE, ya que cumplió con los requisitos de la Norma ISO 9000:2000, al mostrar las evidencias de cumplimiento respectivas.

Así mismo, en mayo de 2009, se llevó a cabo la transición de la norma ISO 9000:2000 a la 9001:2008.

“Para octubre de 2013, IQS Corporation concedió una nueva recertificación a Servicios Administrativos IBCE, bajo el siguiente alcance: Administración y recuperación de cartera de créditos hipotecarios y comerciales por la vía judicial; así como la solución extrajudicial de los mismos”.<sup>19</sup>

## Marco Jurídico

Servicios Administrativos IBCE, sustenta los servicios que ofrece en el siguiente marco jurídico normativo vigente:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley Federal del Trabajo
- Códigos civiles
- IUS jurisprudencias de la corte
- Contrato infonavit 2012
- Código de ética infonavit
- Ley de infonavit
- Lineamientos en servicios en materia de cobranza de créditos

---

<sup>19</sup><http://www.ibce.com.mx/>

Los servicios que IBCE ofrece son:

**Originación de Créditos.** Créditos Hipotecarios puente e individuales, comerciales y de consumo.

**Administración de la cartera.** Cobranza, emisión de estados de cuenta, recibos de pago, generación de registros contables, control de garantías, etc.

**Due Diligence.** Auditoría de expedientes considerando la recepción, la revisión, el análisis y la organización de la información/ carteras de crédito.

**Cobranza Nacional.** Cobranza administrativa y cobranza extrajudicial y judicial.

**Búsqueda en el R.P.P.** Búsquedas orientadas a la información proporcionada por el cliente, y pueden ser por índice, libro y pantalla.

**Verificación de Propiedad.** Verificación de los datos de gravamen, datos generales de garantía y datos del RPP.

**Verificación de Sociedad.** Verificación de los datos del representante legal, datos del gravamen, datos generales de la garantía.

**Referencias comerciales y bancarias.** Se obtienen a través de llamadas telefónicas para obtener información de la institución bancaria o empresa.

**Estudios Socioeconómicos.** Visitas domiciliarias para obtener información de la persona investigada con relación al inmueble.

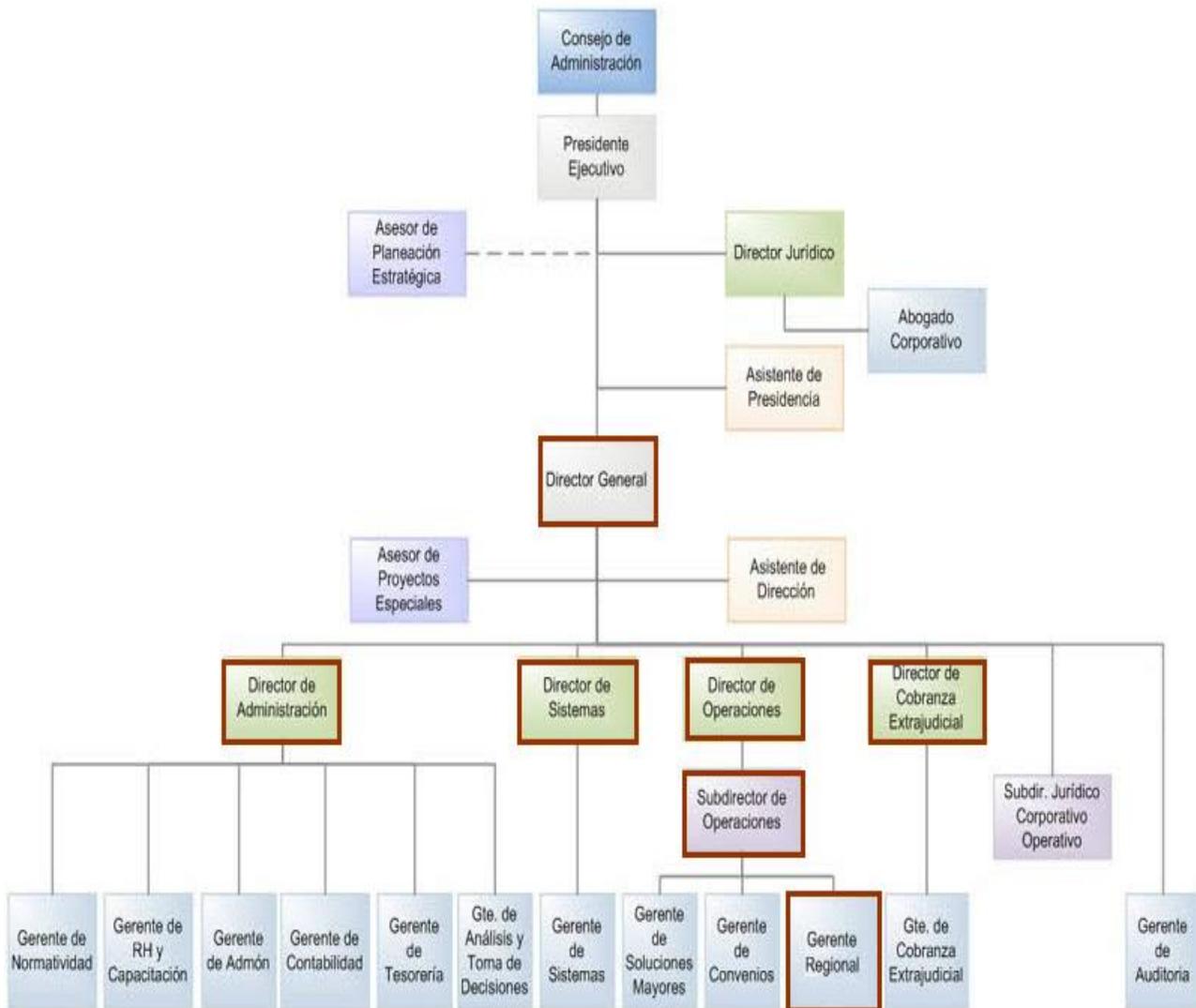
**Avalúos.** Práctica de avalúos para determinar el valor de la vivienda y es realizado por un perito valuador.

### **Principales Beneficios**

Otorgar servicios de administración financiera innovadores que satisfagan las necesidades del mercado, desarrollando un sistema de servicios flexibles basados en la competencia, calidad y servicio.

La experiencia del equipo de trabajo y de la empresa, la adaptabilidad a los distintos proyectos que IBCE se enfrenta, la cartera de clientes, la red que la administradora ha construido a nivel nacional y los sistemas y procesos en los que se apoya.

# Organigrama General

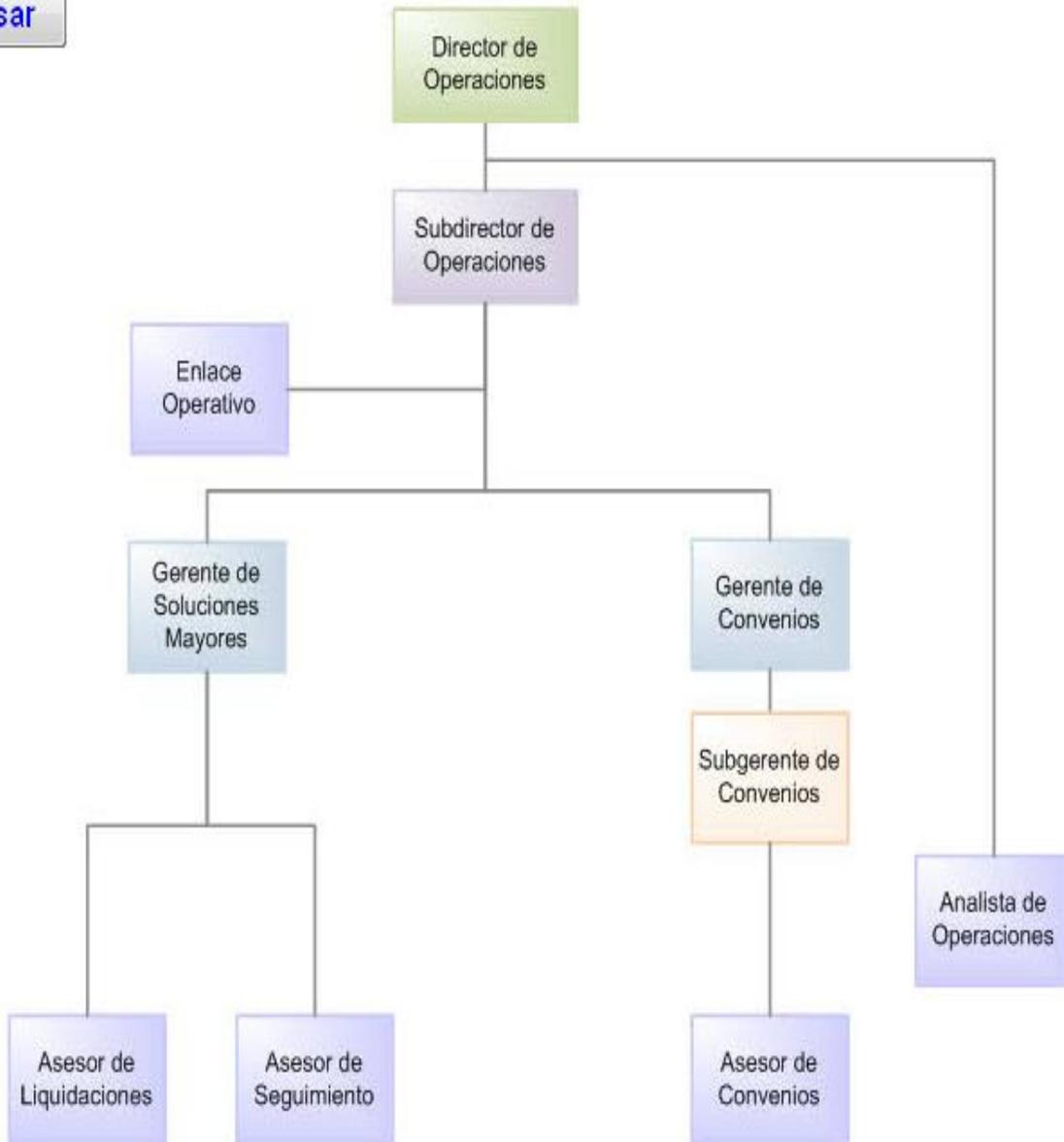


Como se observa en el recuadro, el organigrama de Servicios Administrativos IBCE, se compone de:

1. Consejo de Administración
2. Presidencia Ejecutiva
  - 2.1. Asesor de Planeación Estratégica
  - 2.2. Dirección Jurídica
  - 2.3. Abogado Corporativo
  - 2.4. Asistente de Presidencia
3. Dirección General
  - 3.1. Asesor de Proyectos Especiales
  - 3.2. Asistente de Dirección
4. Dirección de Administración
  - 4.1. Gerencia de Auditoría
  - 4.2. Gerencia de Recursos Humanos y Capacitación
    - 4.2.1 Subgerencia de Recursos Humanos y Capacitación
    - 4.2.2 Analista de Recursos Humanos y Capacitación
  - 4.3. Gerencia de Administración
    - 4.3.1 Subgerencia de Administración
    - 4.3.2 Auxiliar Administrativo
  - 4.4. Gerencia de Contabilidad
    - 4.4.1 Subgerencia de Contabilidad
    - 4.4.2 Analista Contable
    - 4.4.2 Auxiliar Contable
  - 4.5. Gerencia de Tesorería
    - 4.5.1 Auxiliar de Tesorería
  - 4.6. Gerencia de Análisis y Toma de Decisiones
5. Dirección de Sistemas
  - 5.1. Gerencia de Sistemas
    - 5.1.1 Soporte Técnico
    - 5.1.2 Programación en TI
6. Dirección de Operaciones
  - 6.1. Subdirección de Operaciones
    - 6.1.1 Gerencia de Soluciones Mayores
    - 6.1.2 Gerencia de Convenios
      - 6.1.3 Gerencia Regional
      - 6.1.4 Abogado de Plaza
7. Dirección de Cobranza Extrajudicial
  - 7.1 Gerencia de Cobranza Extrajudicial
    - 7.1.1 Subdirección Jurídica Corporativa Operativa
    - 7.1.2 Gerencia de Auditoría

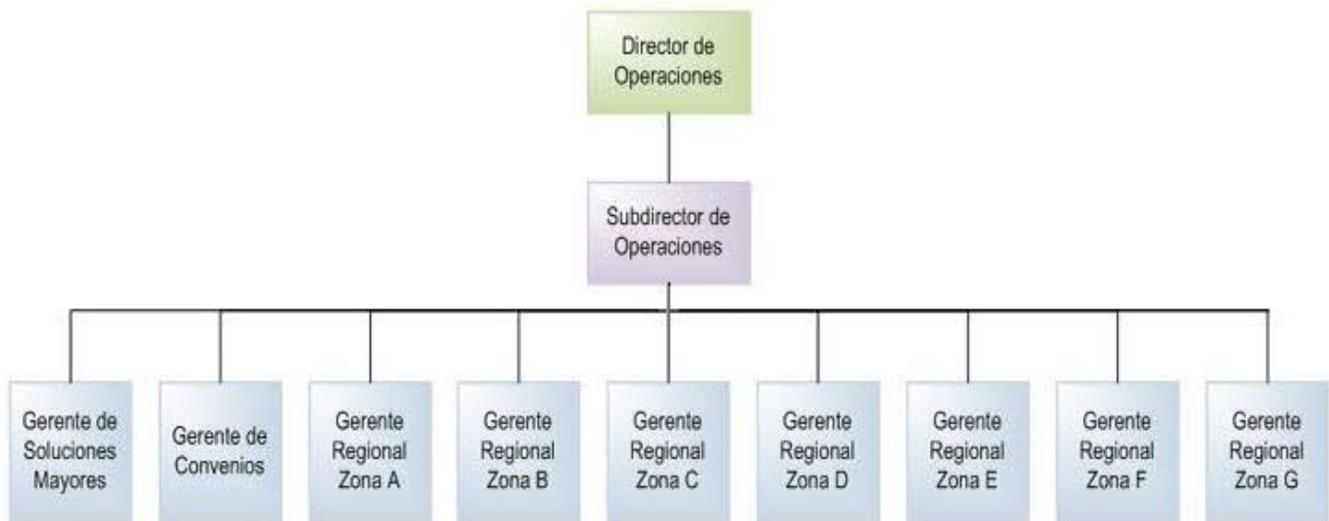
En la imagen siguiente observamos el organigrama de la Dirección de Operaciones.

[Regresar](#)



# Organigrama Dirección de Operaciones

[Regresar](#)



## Descripción de Puestos

Una descripción de puesto consiste en definir las tareas o responsabilidades que desarrollan y distinguen a cada uno de los puestos que integran una organización. Chiavenato detalla las tareas del trabajador, cada cuándo los debe realizar, cómo debe hacer para llegar al cumplimiento de sus tareas.

Podemos decir que un puesto es el conjunto de actividades desempeñadas por una única persona que en un concepto unificado, ocupan un lugar formal en el organigrama (de Oakland en Chiavenato, 2011).

IBCE, utiliza diversos formatos que están clasificados y normados por ISO. Este es el caso del formato de Descripción de Puestos, donde se ubican la fecha de elaboración y la fecha de revisión, el nombre del puesto, puesto al que reporta, puestos que le reportan, el objetivo del puesto y las funciones y su frecuencia.

Esta imagen es la descripción de puesto de Analista de Recursos Humanos que reporta a la Gerencia de Recursos Humanos y Capacitación y no tiene quien le reporte. El objetivo, mantener actualizados los expedientes de personal así como, el control, implementación, promoción, desarrollo y seguimiento de la capacitación y gestión.

Las funciones del analista de Recursos Humanos son:

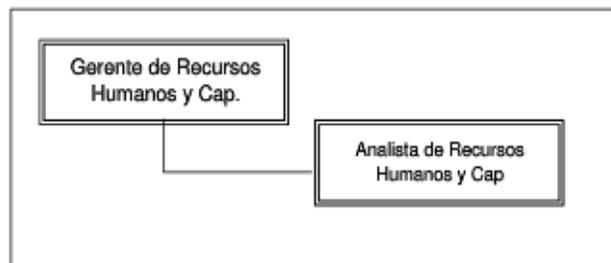
1. Recepción de documentos del personal de nuevo ingreso, con frecuencia ocasional.
2. Archivo de documentos varios, diariamente.
3. Seguimiento a cursos en línea o presenciales de capacitación, semanalmente.
4. Envío de correos informativos, diario.
5. Actividades secretariales del área, diario.
6. Actividades diversas que la empresa requiera.



### DESCRIPCIÓN DE PUESTO

<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Junio del 2013</b>
<b>Fecha de revisión:</b>	<b>Junio del 2013</b>

<b>Nombre del Puesto:</b>	Analista de Recursos Humanos y Capacitación
<b>Puesto al que reporta:</b>	Gerente de Recursos Humanos y Capacitación
<b>Puestos que le reportan:</b>	Ninguno



Objetivo del puesto
Mantener actualizados expedientes de personal así como el control y seguimiento de la capacitación.

Funciones del puesto	Frecuencia
1.- Recepción de documentos del personal de nuevo ingreso	Ocasional
2.- Archivo de documentos varios	Diario
3.- Seguimiento a cursos en línea ó presenciales	Semanal
4.- Envío de correos informativos	Diario
5.- Actividades secretariales del área	Diario
6.- Todas aquellas actividades que la empresa requiera	Ocasional

## **2.2 Importancia de la Detección de Necesidades de Capacitación**

La Detección de Necesidades de Capacitación es un elemento clave e importante dentro de la capacitación, porque nos permite conocer las deficiencias o carencias que tiene la empresa y sus trabajadores, en cuanto a, conocimientos, destrezas, habilidades, comportamientos y actitudes.

Es también, una investigación profunda del estado en el que se encuentra el personal, los conocimientos que requieren para desempeñar su labor de manera correcta, y cabe señalar que dentro de una organización, la DNC implica analizar, determinar y verificar lo que los empleados deben hacer, sus tareas y funciones, y lo que realmente hacen como parte de sus funciones y actividades. Es un análisis de las personas que trabajan en la empresa, sus comportamientos, conocimientos, desempeño y habilidades para determinar quién necesita capacitación. Una vez determinado lo anterior, se podrá capacitar al personal.

La capacitación no inicia con la Detección de Necesidades, da inicio cuando los mandos medios o directivos de la empresa, se reúnen para determinar sus objetivos y hacia dónde quieren llevar la empresa.

Cualquier proceso de capacitación sugerido por la gerencia debe estar sustentado en una acción estratégica institucional claramente definida, discutida y aprobada. Cualquier intento de capacitación alejada de una acción estratégica, está constituida por esfuerzos inertes.

La DNC con base en los problemas, como lo establece Pinto Villatoro, abarca muy buenos resultados, si los directivos de la empresa realizarán reuniones periódicas con sus subordinados, para determinar los problemas que se presentan dentro de la operación y con ayuda de algunas técnicas de investigación, puedan observar que problemas se resuelvan con Capacitación.

Pero también es un hecho que la capacitación no resuelve el problema, si éste es de tipo personal, de problemas entre miembros del área, el supervisor deberá encontrar las deficiencias en el transcurso de su rutina de supervisión, o durante la evaluación del desempeño, si se aplica un proceso regular de evaluación.

## **2.3 Detección de Necesidades de Capacitación en el Área de Operaciones.**

La Detección de Necesidades de Capacitación es un análisis de las condiciones en las que se encuentra la organización, con el fin de determinar aquellos puntos de inestabilidad. (Grados, Jaime, 2009)

La DNC según Grados, implica determinar necesidades de acuerdo a cuatro pasos:

1. Establecer las áreas que necesitan capacitación.
2. Identificar al personal que requiere capacitación y en que actividades.
3. Determinar el grado de conocimiento o habilidades que necesita el empleado.
4. Determinar cuándo y de qué manera se capacitará al personal, esto de acuerdo a los recursos con los que cuenta la organización.

Toda empresa debe y necesita estar en constante actualización, tanto el personal como los insumos para el trabajo, por lo tanto, eso se reflejará y dará resultados de una mayor eficiencia y adaptación al puesto laboral. La organización deberá tener un plan o programa de capacitación que se desarrolle en un tiempo y lugar específico para mantener actualizados a los empleados y que estos vean reflejado su esfuerzo por capacitarse en el resultado de sus logros.

Las áreas que hay que tomar en cuenta a la hora de capacitar son: el área cognoscitiva, área afectiva, área psicomotriz, entre otras, donde ayudarán y conducirán el aprendizaje de manera asertiva del empleado.<sup>20</sup>

### **Objetivos de la Detección de Necesidades de Capacitación.**

En el diagnóstico de DNC, se pretenden alcanzar los siguientes objetivos:

1. Determinar las problemáticas o situaciones inestables de la empresa y sus causas.
2. Determinar lo que se debe de hacer en la empresa, ósea, la situación idónea de la organización.
3. Verificar en qué medida se cumplen las funciones de cada empleado
4. Analizar el potencial del área de Recursos Humanos para que puedan satisfacer los cursos de capacitación y adiestramiento que se necesitan.
5. Clasificar las necesidades detectadas en materiales, financieras, tecnológicas y de recursos humanos.
6. Determinar quienes necesitan capacitación, en que área se encuentran, cuándo y el número de participantes para cada curso o programa.
7. Priorizar los cursos de acuerdo a las necesidades de la empresa.

---

<sup>20</sup>Grados, Jaime A. (2009) México, *Capacitación y Desarrollo de Personal*, Editorial Trillas, 4ª edición

En la imagen siguiente, se describe el proceso para llevar a cabo la aplicación del formato de Detección de Necesidades de Capacitación en la empresa objeto de estudio; a cuyo cargo está la Gerencia de Recursos Humanos y Capacitación. Ésta área entrega el formato de DNC a los responsables de cada área y les pide que lo contesten, para validar que la capacitación sugerida sea acorde al puesto y necesidades del empleado.

59

Responsable	Actividad
Gerente de RH y Capacitación	5.25 Entrega el formato de <a href="#">Detección de Necesidades de Capacitación. F-RHU-10</a> (Anexo I) al responsable del área.
Responsable del área	5.26 Pide al personal a su cargo que llene el formato de detección de necesidades de capacitación.
	5.27 Revisa y valida que la capacitación sugerida por el personal a su cargo sea acorde con el puesto que desempeña.
	5.28 Entrega los registros de la Detección de Necesidades de Capacitación. F-RHU-10 al Gerente de Recursos Humanos y Capacitación.
Gerente de RH y Capacitación	5.29 Con los registros de todo el personal, prepara el <a href="#">Programa Detallado de Capacitación. F-RHU-35</a> (Anexo J) y entrega al Director de Administración para su autorización.
	5.30 Busca cursos externos y coordina las actividades para los cursos internos con el fin de dar cumplimiento al <a href="#">Programa Detallado de Capacitación. F-RHU-35</a> .
	5.31 Recopila la evidencia de la asistencia del personal a los cursos programados de acuerdo a lo siguiente:  Para cursos internos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <a href="#">Lista de Asistencia. F-RHU-02</a> (Anexo K).</li> <li>- <a href="#">Evaluación del Evento. F-RHU-12</a> (Anexo L).</li> <li>- Evaluación de aprendizaje (en su caso).</li> <li>- <i>Constancia de participación (en su caso).</i></li> <li>- <i>Correo de invitación</i></li> </ul> Para cursos externos:

Una vez integrados los formatos de todo el personal, se prepara el Programa Detallado de Capacitación y se le hace llegar a la Dirección de Administración, área que revisará y autorizará el programa.

Autorizado el programa de capacitación, se realiza la búsqueda de cursos, tanto gratuitos como de pago y de manera interna o externa, que den cumplimiento a lo descrito en el programa.

Se definen los cursos a impartir y quiénes de los empleados serán considerados. Se recopila la evidencia de la asistencia del personal, ya sea interna o externamente y se realiza control de asistencia. Al finalizar la capacitación, se aplica una evaluación al evento que se entregará directamente al área de Recursos Humanos y Capacitación. Y por último, se solicita al participante su constancia o diploma de dicho curso para anexarlo a su expediente.

Una vez señalado el proceso completo de la DNC, me di a la tarea de llevarlo a cabo en el área de Operaciones de Servicios Administrativos IBCE, donde el primer método empleado fue la observación directa a los empleados de esa área.

Un diagnóstico de necesidades de capacitación puede derivarse de las siguientes situaciones:

- Problemas en la organización.
- Baja productividad.
- Rotación de personal.
- Cambio en las funciones del puesto.
- Cambio cultural, en las políticas, procedimientos o técnicas.

En un segundo momento, se considera pertinente elaborar un instrumento que permitirá dialogar con algunos de los trabajadores de la empresa, con objeto de conocer sus puntos de vista y las tareas que desempeñan.

De la observación directa en el Área de Operaciones, pude percatarme que hace falta la comunicación efectiva y asertiva entre los colaboradores que se ubican en el lugar de trabajo, así como también, varios otros factores que influyen en su desempeño.

De esta misma técnica de investigación empírica pude derivar que la variedad de edades y formas de pensar no van alineadas a los objetivos que persigue la empresa y que tampoco van de la mano con los objetivos personales de los trabajadores, lo que termina siendo una de las causas del comportamiento y acciones mal enfocadas dentro del área de Operaciones.

En relación a los resultados que arrojó el formato de DNC que aplica el área de recursos humanos de IBCE al área de Operaciones, realicé el siguiente cuadro, debido a que no se me permitió plasmar el formato original.

PUESTO	NÚMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO	RESULTADOS DE LA DNC
Enlace operativo	1	Comunicación asertiva, creatividad e innovación
Gerencia de Soluciones Mayores	1	Comunicación asertiva, liderazgo, Creatividad e innovación
Subgerencia de convenios	1	Liderazgo, creatividad e innovación, motivación
Asesor de liquidaciones	2	Procesos jurídicos, comunicación asertiva
Asesor de seguimiento	1	Comunicación asertiva, Procesos jurídicos y motivación
Analista de operaciones	2	Creatividad e innovación, motivación y comunicación asertiva
Asesor de proyectos especiales	1	Aplicaciones de office, procesos jurídicos, distribución, organización, carga de trabajo

## 2.4 Diseño de instrumentos para DNC en el área de Operaciones de Servicios Administrativos IBCE.

A partir de que el primer instrumento para detectar deficiencias en el Área de Operaciones, fue la observación directa, diseñé un breve cuestionario abierto que fue repartido entre los miembros que conforman el área, para que pudieran expresar lo que esta mal y lo que les hace falta como equipo de trabajo.

### Cuestionario

Instrumento de investigación que consiste en una serie de preguntas y otras indicaciones con el propósito de obtener información de los consultados.

El cuestionario fue de 10 preguntas abiertas mencionadas a continuación y anexados al final de este trabajo:

- Instrucciones
- Fecha

1.- Puesto que desempeña

2.- Edad y antigüedad

3.- ¿De qué manera te comunicas con las personas que integran tu área de trabajo y con qué frecuencia?

- 4.- Describe cómo es la relación que mantienes con tu jefe directo
- 5.- ¿Conoces y entiendes todos los procesos que tienen que ver con tu labor diaria?
- 6.- ¿Cómo resuelves un problema?
- 7.- ¿Qué cosas no te gustan del área?
- 8.- ¿Qué cursos crees que necesitas tomar en este momento?
- 9.- ¿Es de tu agrado tomar cursos de capacitación?
- 10.- ¿Qué crees que le haga falta a tu área de trabajo?

Cabe señalar que las respuestas fueron variadas pero enfocadas tanto al ámbito personal, situaciones entre los miembros del área, de conocimientos para desempeñar de mejor manera su labor, con el fin de mejorar y solucionar las pequeñas deficiencias existentes y las malas costumbres.

## **Entrevista**

Es una reunión entre dos personas o más, donde se genera un diálogo que consiste en realizar preguntas ordenadas, que permiten saber acerca de un tema determinado para la obtención de datos sobre problemas, opiniones, mejoras, etc.

La entrevista fue realizada al Subdirector de Operaciones y a quién se le preguntó lo siguiente:

- 1.- ¿Cómo es su relación con los empleados del área?
- 2.- ¿Qué aspectos cree que le hacen falta al Área en general?
- 3.- ¿Cree que el personal debería tomar cursos de capacitación que mejore su desempeño?
- 4.- ¿El personal que labora actualmente es el idóneo y suficiente para desempeñar cada tarea?
- 5.- ¿De acuerdo a la DNC, ha notado mejoría en los trabajadores después de haber tomado algunos cursos?

Fue notable que el Área de Operaciones necesita un programa específico de Capacitación que englobe todas las necesidades del personal y que sean reflejadas en la calidad de vida y desarrollo de los trabajadores dentro de la empresa y así, mantener un ambiente sano donde todos se comuniquen de tal forma que no lleguen los problemas y no sepan cómo resolverlos.

Tomando en cuenta también que los tiempos y el costo de los cursos no siempre es muy accesible, un instrumento de ayuda para la DNC serían las reuniones periódicas con los empleados que conforman el área, el jefe inmediato y el personal de RH y Capacitación, para detectar y ubicar los problemas existentes y definir estrategias para la mejora y de ser el caso, proponer en ese momento algunos cursos de capacitación, conferencias, proporcionar material de apoyo, o resolver los temas importantes en la misma reunión.

### Cuadro FODA

Un instrumento que puede ayudar en este proceso, es la realización de un FODA del Área de Operaciones para destacar las fortalezas y oportunidades, pero también observar las debilidades y amenazas existentes en el área.

“La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo”.<sup>21</sup>

A continuación el cuadro elaborado por mi parte, a partir de la observación en el Área de Operaciones, y esto fue lo que detecte:

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Los empleados conocen sus funciones.	Ser capacitados por personal externo.
La comunicación con los clientes es constante.	La formación de un equipo de trabajo.
Buena relación con su jefe inmediato.	Modificar sus actitudes mediante cursos de capacitación.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Carencia de personal capacitado.	Problemas entre los trabajadores.
El exceso de confianza del personal en sus actividades, incrementa el riesgo de problemas.	Se resisten al cambio.
Problemas de comportamiento y actitud de los empleados del área.	Entrada de nuevos empleados.

<sup>21</sup><http://www.matrizfoda.com>

## Capítulo 3

### Propuesta de Estrategias para mejorar la DNC del área de Operaciones en Servicios Administrativos IBCE, S.A. de C.V.

Como de manera reiterativa hemos señalado, la propuesta de estrategias para mejorar la Detección de Necesidades de Capacitación es la respuesta a una problemática encontrada en una empresa después de una detección pertinente y oportuna de necesidades de capacitación. Es la base para orientar en un futuro ya sea a corto, mediano o largo plazo, las acciones de mejora para el personal que integra dicha organización.

Según Lorences, G. y Perdomo, V. (2003), las estrategias se diseñan para resolver problemas de la práctica, con la optimización de tiempo y recursos; permiten proyectar un cambio cualitativo en el sistema al tratar de eliminar las contradicciones entre el estado actual y el deseado; planteamientos que comparte plenamente la autora y a su juicio las estrategias implican un proceso de planificación en el que se establecen secuencias de acciones orientadas hacia el fin, a lograr los objetivos perseguidos y la metodología para alcanzarlos.

Las estrategias de capacitación para desarrollar habilidades en los trabajadores, constituyen herramientas necesarias que garantizan el desarrollo eficiente de los recursos humanos en las empresas.

Cabe señalar que la Detección de Necesidades de Capacitación puede ser mal interpretada por los miembros directivos de la empresa y es de suma importancia aclarar, de acuerdo a Jesús Reza, que la DNC no es:

- Peticiones de los líderes de la organización para resolver problemas con sus subordinados.
- La manifestación de la incompetencia del personal
- La garantía del éxito total de la capacitación.

“La selección de la estrategia de capacitación también puede revelar algunas necesidades adicionales de capacitación. Por ejemplo, si un director decide que el "asesoramiento en el puesto" es el mejor método, entonces la unidad programática debe asegurar la existencia de una persona con la disposición y las habilidades de asesoramiento en el puesto requeridas”.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Méndez Morales, Efrén. (2002). Importancia de la detección de necesidades de capacitación y formación de la CCSS. San José.

### **3.1 Estrategias para orientar la eficacia y eficiencia de los trabajadores, mejorando la DNC en el área de Operaciones.**

#### Actividad de la Empresa

Servicios Administrativos IBCE, SA de CV, es una empresa del sector privado, dedicada a la recuperación y administración de cartera vencida, hipotecaria y comercial.

#### Justificación

Las personas forman la parte más importante de una organización, son el recurso que hace crecer y provee sus insumos intelectuales para desarrollar los servicios que brindará a la gente.

El personal capacitado adecuadamente, motivado y con calidad en el trabajo, es fundamental para desarrollar una empresa de éxito y de grandes logros.

En nuestro país, ni la motivación ni el trabajo son suficientes ni debidamente empleados, lo cual conduce a enfocar el tema de la capacitación como un elemento esencial e indispensable que no debe dejarse en el aire y así, conseguir que las personas modifiquen sus comportamientos y actitudes hacia el trabajo para lograr el objetivo de brindar los servicios de calidad al cliente.

Por ello se propone el diseño de una propuesta de estrategias para la mejora de la DNC, en el Área de Operaciones de la empresa denominada Servicios Administrativos IBCE, SA de CV.

#### Alcance

La propuesta de estrategias para la mejora de la DNC es de aplicación para todo el personal del Área de Operaciones que trabaja en la empresa Servicios Administrativos IBCE, SA de CV.

#### Finalidad

El fin que persigue la propuesta de estrategias para la mejora de la DNC, es aumentar el rendimiento de los trabajadores para que a su vez, incremente la productividad en el trabajo y la empresa; los trabajadores entre si elevarían su interacción, su comportamiento y sus actitudes serían distintas, el clima organizacional mejoraría, la calidad de vida de los colaboradores sería buena, tanto física como mentalmente y así, prevenir accidentes dentro y fuera del trabajo.

Observar las carencias del Área de Operaciones para determinar las estrategias de mejora.

### Objetivos de la Propuesta

- Preparar al personal del Área de Operaciones para que mejoren de forma sustantiva sus funciones y responsabilidades.
- Promover el crecimiento y desarrollo laboral del personal en los puestos desempeñados en un área de la empresa.
- Proveer de conocimientos necesarios y adecuados a cada puesto.
- Promover cambios en las actitudes y comportamientos del personal.
- Elevar el nivel de eficiencia y rendimiento del empleado.

### Meta

Brindar la capacitación a todos los miembros del Área de Operaciones de la empresa Servicios Administrativos IBCE, SA de CV. después de una efectiva DNC, de acuerdo a sus necesidades prioritarias y lo que necesita el puesto.

### Recursos

El recurso que deberá aportar el mayor esfuerzo para el logro de las estrategias y la mejora en la Detección de Necesidades de Capacitación, es la Gerencia de Recursos Humanos y Capacitación, fundamental para el desarrollo del personal y la empresa, para alinear sus objetivos y caminar de la mano.

Para lograr que se cumplan los objetivos y la propuesta sea viable, será de vital importancia contar con recursos financieros óptimos para realizar los cursos de capacitación, que va de la mano con realizar el presupuesto 6 meses antes o hacerlo anual para identificar cuánto dinero se invertirá en Capacitación.

### Estrategias

“Las estrategias son cursos de acción general o alternativa, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas”.<sup>23</sup>

Algunas estrategias de aplicación dentro del Área de Operaciones de la empresa, son las siguientes:

---

<sup>23</sup>Koontz Harold, Weihrich Heinz, (2003) *Administración una perspectiva global*. Editorial Mc Graw Hill. 12ª Edición.

- Emplear una metodología de diálogo para que los empleados expongan sus intereses personales y sean vinculados a los profesionales, de esta manera obtener un desarrollo completo.
- Llevar a cabo reuniones con el personal para tomar en cuenta sus puntos de vista y detectar sus necesidades en sus tareas y área de trabajo.
- Realizar talleres donde los empleados del Área de Operaciones se integren como equipo y expongan sus diferencias.
- Cursos de capacitación sobre los conocimientos específicos que cada persona requiera para un mejor desempeño.
- Capacitación en el puesto que beneficie el aprendizaje en el propio trabajo, es una manera de copiar los comportamientos, es útil en el desarrollo de habilidades y es de bajo costo.
- Instrumentos de investigación que se apliquen al personal periódicamente para revisar el avance de cada uno y en general del área.
- El crecimiento profesional deberá ligarse más al crecimiento y desarrollo personal.
- Mantener el nivel de confianza entre la dirección y el empleado para que los canales de comunicación sean efectivos y se observen realmente las necesidades de capacitación de los trabajadores.
- Se debe disminuir la resistencia a aprender, al cambio.

Por último en el siguiente cuadro expreso cómo es la DNC actualmente en el Área de Operaciones y por otro lado, una propuesta de cómo puede ser después de las estrategias que se señalan anteriormente, para tener un marco de referencia y detectar y aplicar las mejoras de acuerdo a las estrategias planteadas.

¿CÓMO ES ACTUALMENTE LA DNC?	¿CÓMO PUEDE SER LA DNC A PARTIR DE LAS ESTRATEGIAS DE MEJORA?
<p>El área de Recursos Humanos entrega el formato de DNC a los responsables de cada área.</p> <p>El responsable de cada área pide al personal a su cargo que contesten el formato de DNC.</p> <p>Revisa y valida que la capacitación sugerida por su personal sea la adecuada para el desempeño de su puesto.</p> <p>Entrega los formatos de DNC contestados al área de Recursos Humanos.</p> <p>La Gerencia de Recursos Humanos, prepara el Programa Detallado de Capacitación y lo entrega a la Dirección de Administración para su autorización.</p> <p>Buscar cursos externos e internos para el personal, que den respuesta al Programa Detallado de Capacitación.</p> <p>Recopila las evidencias necesarias de los cursos impartidos mediante lista de asistencia, copia del diploma o constancia de participación recibido por la empresa que impartió los cursos o correo de invitación.</p>	<p>El proceso puede llevarse a cabo:</p> <p>Entregando el formato de DNC a los responsables de cada área.</p> <p>El responsable de cada área pedirá a su equipo de trabajo una reunión con cada uno para verificar que cursos necesita tomar y la prioridad de los mismos de acuerdo a los conocimientos que no se tienen o a reforzar.</p> <p>Comentar tanto el responsable de área correspondiente como el empleado, porque debe tomar dichos cursos y para qué le servirá y establecerlo en el formato.</p> <p>Reajustar el formato y contenido, aumentar o quitar conocimientos de acuerdo a cada puesto. Hacerlo más especializado según el caso, ya que se usa un mismo formato para todos los puestos.</p> <p>Entregar los formatos de DNC contestados al área de Recursos Humanos y comentar la toma de decisión porqué y para qué dichos cursos.</p> <p>Retroalimentar al personal después de ser aplicado el formato de DNC para un completo reporte que será entregado a la Dirección Administrativa.</p> <p>Realizar un presupuesto solamente para los cursos de capacitación que surjan después de la DNC, hacerlo 6 meses antes.</p> <p>Buscar cursos externos e internos para el personal, que den respuesta al Programa Detallado de Capacitación Anual hecho con base a los formatos de DNC aplicados al personal.</p> <p>Recopila las evidencias necesarias de los</p>

	<p> cursos impartidos mediante lista de asistencia, copia del diploma o constancia de participación recibido por la empresa que impartió los cursos o correo de invitación.</p> <p> Realizar un formato donde el empleado plasme la experiencia que tuvo al tomar el curso, en qué le ayudó y de qué forma lo aplicará en su labor diaria dentro de la empresa para de esta manera fomentar la capacitación y reportar buenos resultados a la Dirección Administrativa.</p>
--	---

## Conclusiones

Es importante reiterar que la capacitación al personal es una parte vital dentro del proceso de recursos humanos, pues representa el éxito o fracaso de cualquier empresa.

Las líneas de acción para que se realice una capacitación profunda y efectiva en las diferentes áreas de una empresa son una función esencial, sobre todo en las áreas que mayor deficiencia se detecte y que necesite de inmediato un plan emergente de capacitación, claro está que si se realiza la DNC correctamente y se actualiza al personal constantemente, las problemáticas no serán tan fuertes, sino que se atacaría el problema de raíz y en el momento preciso.

El área encargada de los recursos humanos, deberá involucrar todos sus esfuerzos en el que hacer de la capacitación al personal y la Detección de Necesidades de Capacitación, para que se cubran las necesidades de la empresa pero también de la persona, evaluando cada uno de los procesos a seguir y puliendo cada vez más las aptitudes, habilidades, destrezas que surgen de las personas dentro de la empresa.

Las bases jurídicas que tiene la capacitación en México deben ser conocidas, si el área correspondiente no tiene bien claros estos fundamentos, estará incurriendo en faltas de orden jurídico y todo lo relacionado a la capacitación, cursos, talleres, a la misma detección de necesidades de capacitación.

Puedo decir que no es fácil trabajar con las personas y menos cuando estás inmerso en su vida diaria, en sus gustos, su forma de ser, de trabajar, etc. porque todos somos diferentes y tenemos que aprender a acoplarnos a un determinado proceso y a la forma de pensar y actuar de los demás.

Rescato de este trabajo la importancia que tiene la evolución e historia de la capacitación que debido a los grandes cambios en la sociedad y las necesidades cada vez más fuertes de personal capacitado y de desarrollo, es fundamental estar y seguir preparados para el futuro de las empresas en México.

Para ello, consideré pertinente el desarrollo de una propuesta de estrategias para mejorar la DNC en el Área de Operaciones y por consiguiente la capacitación a la medida de la empresa y a su vez de sus trabajadores, para que tenga resultado favorable y que aunque surjan problemas y cambios en el país o simplemente dentro de la empresa, los empleados estén calificados y sean competentes para seguir en su puesto y sean actualizados constantemente en sus labores.

Parte importante del Administrador Educativo es que formará parte de la gestión del recurso humano y financiero para elaborar estos programas de capacitación, así como también, estará desarrollando todo el proceso administrativo del que se desprende la planeación, la organización, la dirección, el control y la evaluación, herramientas que deberá manejar para llevar a cabo su tarea.

El Administrador Educativo tiene una importante oportunidad en el campo laboral y como egresados de la Licenciatura es difundir nuestras fortalezas en el terreno educativo de cualquier empresa, ya que la educación es y será la base de una sociedad fuerte y unida.

Como Administrador Educativo, puedo aportar parte de los conocimientos que adquirí durante mi formación que permitan identificar problemáticas y su solución adecuada, sus deficiencias, aportar beneficios al sistema de cualquier empresa y en especial al proceso que lleva a cabo el área de recursos humanos.

Se debe reiterar la importancia de que los procesos de capacitación sean costo-efectivos para la empresa, con el propósito de generar impacto en el área laboral.

Antes de iniciar un proceso de capacitación, los empleados y todo el personal seleccionado deben tener claridad del objetivo de la capacitación como medio para mejorar sus actividades productivas. Es decir, debe lograrse un compromiso del empleado con los resultados que obtendrá luego del proceso de capacitación.

Como se expuso en el trabajo es importante conocer la empresa desde su origen, historia, evolución, hasta su misión y visión hoy en día, los objetivos que persiguen y la estructura de la misma, para en determinado momento, poder aportar alternativas de solución a los problemas que surjan sin alterar las bases de la organización.

## Bibliografía

Chiavenato Idalberto, (2011) México, *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*, Editorial Mc Graw Hill, 9ª edición.

Dessler, G. (2001) México, *Administración de personal*. Editorial Pearson Educación, 8ª edición.

Bayón Marine, Fernando y García Isa, Isabel, (1997), Madrid, *Gestión de Recursos Humanos*, Manual para técnicos en empresas turísticas, Editorial. Síntesis, 4ª edición.

Grados, Jaime A. (2009) México, *Capacitación y Desarrollo de Personal*, Editorial Trillas, 4ª edición.

Siliceo, Aguilar, Alfonso. (2004) México, *Capacitación y desarrollo de personal*, Editorial Limusa, 4ª edición.

Alles, Martha Alicia. (2006) Buenos Aires, *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Editorial Granica, 2ª. Edición.

Pinto, Villatoro Roberto, (1990) *Proceso de Capacitación*. Editorial Diana, 1ª edición.

Koontz Harold, Weihrich Heinz, (2003) *Administración una perspectiva global*. Editorial Mc Graw Hill. 12ª Edición.

Lorences, G. y Perdomo, V. (2003). *Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes de la investigación educativa. Evento Internacional Pedagogía*. La Habana: Universidad Pedagógica "Félix Varela".

Gubman, Edward L. (2000). Colombia. *El talento como solución. Como alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios*. Editorial. Mc Graw Hill.

Bohlander, George y Snell, Scott. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Thomson Learning, 12ª. Edición.

Mendoza Núñez, Alejandro. (1998). México. *Manual para Determinar Necesidades de Capacitación y Desarrollo*. Editorial Trillas. 4ª. Edición.

## Cibergrafía

<http://www.ibce.com.mx/>

[www.2K10.com.mx](http://www.2K10.com.mx)

[http://www.dof.gob.mx/constitucion/marzo\\_2014\\_constitucion.pdf](http://www.dof.gob.mx/constitucion/marzo_2014_constitucion.pdf)

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf>

<http://laeconomia.com.mx/fobaproa/>

<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/6/4606/cap73.htm>

<http://www.forodeseuridad.com/artic/rrhh/7016.htm>

<http://www.pepsico.com>

<http://yopositivo.mx/empleados-felices-empresas-exitosas/>

<http://observatoriodelacapacitacion.stps.gob.mx/oc/capacitacion/G4-EPG.pdf>

[http://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/DH/CF/CFS01/ActDes/CFS01Lectura.pdf](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/DH/CF/CFS01/ActDes/CFS01Lectura.pdf)

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/cag3/1f.htm>

[http://portal.infonavit.org.mx/wps/wcm/connect/infonavit/el+instituto/el\\_infonavit/historia.](http://portal.infonavit.org.mx/wps/wcm/connect/infonavit/el+instituto/el_infonavit/historia)

[http://www.revistadelconsumidor.cl/articulos/contenidos.php?ID\\_Articulo=191](http://www.revistadelconsumidor.cl/articulos/contenidos.php?ID_Articulo=191)

<http://54.245.230.17/library/digital/Lutgarda%20Yubitza%20Vásquez.pdf>

## **Anexos**

### **Anexo 1. CUESTIONARIO SOBRE DNC, APLICADO AL ÁREA DE OPERACIONES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS IBCE, SA DE CV.**

**Fecha: 2 de diciembre de 2014.**

#### **INSTRUCCIONES:**

Responde las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible, con letra legible.

- 1.- Nombre del Puesto.
- 2.- Edad y antigüedad
- 3.- ¿De qué manera te comunicas con las personas que integran tu área de trabajo y con qué frecuencia?
- 4.- Describe cómo es la relación que mantienes con tu jefe directo
- 5.- ¿Conoces y entiendes todos los procesos que tienen que ver con tu labor diaria?
- 6.- ¿Cómo resuelves un problema?
- 7.- ¿Qué cosas no te gustan del área?
- 8.- ¿Qué cursos crees que necesitas tomar en este momento?
- 9.- ¿Es de tu agrado tomar cursos de capacitación?
- 10.- ¿Qué crees que le haga falta a tu área de trabajo?

**Anexo 2. ENTREVISTA APLICADA AL SUBDIRECTOR DE OPERACIONES DE  
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS IBCE, SA DE CV.**

1.- ¿Cómo es su relación con los empleados?

2.- ¿Qué aspectos cree que le hacen falta al área en general?

3.- ¿Cree que el personal debería tomar cursos de capacitación que mejoren su desempeño?

4.- ¿El personal que labora actualmente es el idóneo y suficiente para desempeñar cada tarea?

5.- ¿De acuerdo a la DNC, ha notado mejoría en los trabajadores después de haber tomado algunos cursos?