



UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
CAMPUS GUADALAJARA

"LA CAPACITACIÓN EN LAS PEQUEÑAS  
CONSTRUCTORAS"

PRESENTA:

ARQ. MARIA DEL PILAR BELTRU ORTIZ

Tesis presentada para optar por el grado de  
Maestro en Administración de la Construcción  
con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios  
de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,  
según acuerdo número 994185 con fecha 05-VII-99

*Impresión del 1.º semestre de 2003*



54250



CLASIF: JE MAC 2003 BEL

ADQUIS: 54050 E. 1.

FECHA: 04/08/04

DONATIVO DE \_\_\_\_\_

[57] h. ; gráfs. ; 22 cm. \$ \_\_\_\_\_

Publicado también en forma electrónica en formato PDF a través de World Wide Web

658.3124 BEL 2003

Tesis (Maestría) - Universidad Panamericana Campus Guadalajara, 2003

Bibliografía: h. [56-57]

1. Tesis y disertaciones académicas - Universidad Panamericana Campus Guadalajara
2. Capacitación de empleados.
3. Industria de la construcción - Empleados - Adiestramiento.



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
CAMPUS GUADALAJARA

## **“LA CAPACITACIÓN EN LAS PEQUEÑAS CONSTRUCTORAS”**

PRESENTA:

ARQ. MARIA DEL PILAR BELTRI ORTIZ

Tesis presentada para optar por el grado de  
Maestro en Administración de la Construcción  
con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios  
de la SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,  
según acuerdo numero 994188 con fecha 09-VII-99.

Zapopan, Jal., Junio de 2003.



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
CAMPUS GUADALAJARA



UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
CAMPUS GUADALAJARA  
BIBLIOTECA

**“LA CAPACITACIÓN EN LAS PEQUEÑAS  
CONSTRUCTORAS”**

PRESENTA:

ARQ. MARIA DEL PILAR BELTRI ORTIZ

Tesis presentada para optar por el grado de  
Maestro en Administración de la Construcción  
con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios  
de la SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,  
según acuerdo numero 994188 con fecha 09-VII-99.

Zapopan, Jal., Junio de 2003.



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
**CAMPUS GUADALAJARA**

**“LA CAPACITACIÓN EN LAS PEQUEÑAS  
CONSTRUCTORAS”**

MARIA DEL PILAR BELTRI ORTIZ

Zapopan, Jal., 26 de junio de 2003.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CAMPUS GUADALAJARA

26 de junio de 2003.

ING. PEDRO ÁNGEL GONZÁLEZ LÓPEZ  
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE  
EXÁMENES DE GRADO  
PRESENTE

Me permito hacer de su conocimiento que María del Pilar Beltri Ortiz De la Maestría en Administración de la Construcción, ha concluido Satisfactoriamente su trabajo de titulación con la alternativa TESIS, titulado:

“LA CAPACITACIÓN EN LAS PEQUEÑAS CONSTRUCTORAS”

Manifiesto que, después de haber sido dirigida y revisada previamente, reúne todos los requisitos técnicos para solicitar fecha de Examen de Grado.

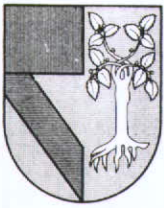
Agradezco de antemano la atención prestada y me pongo a sus órdenes para cualquier aclaración.

ATENTAMENTE

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'María de los Ángeles Vega Vaca'. The signature is fluid and cursive, with a large loop at the end.

María de los Ángeles Vega Vaca  
ASESOR DE TESIS





UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CAMPUS GUADALAJARA

**DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO.**

SRITA. MARÍA DEL PILAR BELTRI ORTIZ.  
Presente.

En mi calidad de presidente de la Comisión de Exámenes de Grado, y después de haber analizado el trabajo de titulación presentado por usted en la alternativa de **TESIS**, titulado :

“LA CAPACITACIÓN EN LAS PEQUEÑAS CONSTRUCTORAS”

Le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen de Grado, por lo que deberá de entregar siete ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

ATENTAMENTE

ING. PEDRO ÁNGEL GONZÁLEZ LÓPEZ  
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
**CAMPUS GUADALAJARA**

**ÍNDICE**

**Página**

<b>CAPÍTULO 1. - Introducción.</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes	2
1.2 Objetivos	2
1.3 Hipótesis	3
1.4 Alcances	3
1.5 Descripción de la tesis	3
1.6 Metodología utilizada	4
<b>CAPÍTULO 2. – Marco teórico.</b>	<b>6</b>
2.1 Capacitación	7
2.2 Productividad	7
2.3 Efectividad y Eficiencia	8
2.4 Círculos de Calidad	8
<b>CAPÍTULO 3. – Identificación de las necesidades de Capacitación.</b>	<b>10</b>
3.1 La capacitación en la industria de la construcción en México.	11
3.2 DNC, detección de las necesidades de capacitación del departamento de compras y almacén, en una empresa constructora.	11
3.3 Consideraciones Legales y Laborales.	15
<b>CAPÍTULO 4. – Herramientas para la capacitación.</b>	<b>18</b>
4.1 Diseño de puestos.	19
4.2 Tablas de contenido de puestos.	19
4.3 El empleado no siempre es el causante del problema.	20

4.4 Encuestas para determinar necesidades de capacitación de una empresa..	23
4.5 El <i>coaching</i> : indispensable en la capacitación	24
4.6 Selección del personal a capacitar.	24
CAPÍTULO 5. – Proyectos de Capacitación.	26
5.1 Diseño y elaboración de un proyecto de capacitación específico al departamento de compras y almacén.	27
5.1.1. Encuestas para determinar necesidades de capacitación de una empresa.	27
5.2 Círculos de calidad, ¿una manera de capacitar?	32
5.3 Puesta en marcha de un proyecto de capacitación en el departamento de compras y almacén.	33
CAPÍTULO 6. – Evaluación y Seguimiento de un Proyecto de Capacitación.	36
6.1 Como evaluar las acciones de Capacitación, y darle el correcto seguimiento.	37
6.2 Premiar el Desempeño.	39
6.3 Supervisión efectiva.	40
6.4 Seguimiento del proyecto de capacitación.	40
COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	41
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	44
ANEXOS	
BIBLIOGRAFÍA	

## DEDICATORIAS

A Dios por ayudarme a ser la mujer que soy hoy,

A mis padres y hermanos por su apoyo incondicional,

A mi novio, por su comprensión, y por hacerme sentir orgullosa de mí misma,

A mis amigos por el tiempo que no nos vemos,

A Gela, por echarme porras día con día,

A todos los maestros que a lo largo de mi vida me han formado.

A todos... ¡Gracias!



# **CAPÍTULO 1**

## **INTRODUCCIÓN**

# CAPÍTULO 1. Introducción

## 1.1 Antecedentes

En un entorno social falto de normas establecidas en las relaciones patrón-trabajador, como lo es el de la construcción, es muy común que la convivencia entre ambas siempre sea un tema de discusión.

Lo anterior, sumado al poco o nulo conocimiento de administración de la mayoría de los constructores, ha llevado a que estos achaquen todos sus males al personal tanto de obra como de campo, sin pensar que, en realidad el problema inicia desde la cabeza de su organización.

La falta de conocimientos reales, en aspectos tan comunes como la selección, capacitación y motivación del personal, ha llevado a miles de empresas del ramo y fuera de este, a tener serios problemas, lo que se refleja en el descenso de la productividad.

De este modo, el interés primario en el tema surgió porque pienso que no tenemos en cuenta todo lo que implica el factor humano en la construcción, a pesar de que representa un alto porcentaje en la mano de obra del país, en especial en el control de las compras y los materiales, por lo que pienso que la capacitación eficiente de este personal será fundamental en el control, lo que aumentara la productividad de las obras, al evitar compras innecesarias, y un descontrol muchas veces imperceptible.

## 1.2 Objetivos

Los objetivos generales de la tesis son:

- Aprovechar el uso potencial del factor humano en las empresas constructoras, identificando todos los aspectos en que puede influir positiva y negativamente en la productividad.
- Seleccionar y poner en marcha un programa completo de capacitación y monitoreo, que no solamente piense en las necesidades de la empresa, sino en el bienestar de sus empleados, como parte integral de la empresa.

## 1.3 Hipótesis

- Los constructores no valoran la importancia de capacitar adecuadamente a su personal.
- Los empleados de la construcción son capacitados erróneamente.
- Una eficiente capacitación del factor humano tiene como resultado un incremento en la productividad.
- Los constructores no saben administrar al personal de sus empresas.

- Los empleados no trabajan adecuadamente porque no comprenden que su trabajo es importante.

## 1.4 Alcances

Con esta investigación, se plantea descubrir si la capacitación del personal, afecta positiva, negativa, o nulamente a la productividad de una empresa constructora y, en su caso, como ayudará a esta.

El campo de investigación será el de las pequeñas constructoras del estado de Jalisco, a través de métodos de observación, así, como históricos y descriptivos. Con esto se pretende identificar qué tan necesaria es la capacitación en esta industria, ya que el factor humano es el elemento más importante para alcanzar logros, no solo en la Construcción, sino en todos los ámbitos productivos.

Las limitantes que podrían afectar esta investigación, son el factor tiempo, disponibilidad de los entrevistados, credibilidad en los resultados, así como la poca información de primera mano que los propietarios de las constructoras están dispuestos a proporcionar.

## 1.5 Descripción de la tesis

Esta tesis será un documento que se realizara de la siguiente manera:

En el capítulo 1, se hará la introducción, en la cual se contemplan los antecedentes, objetivos, hipótesis, alcances, descripción de la tesis, metodología utilizada

En el capítulo 2, se contempla la elaboración de un marco teórico, formando los criterios pertinentes a la investigación que se seguirá, por los que los temas que se trataran serán el de la capacitación, la productividad, diferencias entre efectividad y eficiencia, y que es un círculo de calidad.

En el capítulo 3, se plantearan criterios para la evaluación de las necesidades de capacitación de una empresa, con criterios tales como el DNC, como detectar las necesidades de capacitación de una empresa constructora, la selección del personal a capacitar, así como las consideraciones legales y laborales.

En el capítulo 4, observaremos algunas de las herramientas de la capacitación, enumerando las ventajas de tener un diseño adecuado de cada puesto, así como tablas de contenido de los mismos. El coaching, o supervisión, indispensable en la capacitación.

Elaboraremos encuestas base para determinar necesidades de capacitación de una empresa, y la selección del personal a capacitar.

En el capítulo 5, se realizara un proyecto de capacitación, en el departamento de compras y almacén, desde su diseño y elaboración, hasta la puesta en marcha de éste, y se planteará si los círculos de calidad son una manera de capacitar.

En el capítulo 6, se plantea la evaluación de un proyecto de capacitación, posterior a la puesta en marcha del mismo, planteando las bases para evaluar las acciones de capacitación, premiar el desempeño, y dar seguimiento al proyecto de capacitación.

Por último, se harán las conclusiones de la investigación, así como las recomendaciones pertinentes.

## 1.6 Metodología utilizada

Esta investigación partirá de una serie de entrevistas en empresas constructoras, dirigidas a los diferentes estratos de las mismas, a nivel administrativo y operativo, en la que se utilizarán las siguientes técnicas:

### *\* Técnicas cuantitativas.*

- Entrevistas con empleados y patrones.
- Observación personal en sesiones de capacitación de algunas empresas constructoras.
- Cuestionarios de opinión y de escalas tanto a empleados como a patrones.
- Documentos existentes de los resultados de la capacitación en algunas empresas constructoras.
- Muestreo al azar en empresas constructoras acerca de lo que opinan de la capacitación en sus empresas.

### *\* Procedimiento a seguir.*

Se plantea fijar un número de constructoras que cumplan con los siguientes requisitos:

- A) Que capaciten a sus empleados.
- B) Que estén de acuerdo en la observación de sus procedimientos y en las encuestas a sus empleados.
- C) Que preferentemente tengan más de diez empleados fijos en su empresa y con antigüedad mayor a un año.

Una vez fijado este universo, se realizaran las encuestas y entrevistas previamente definidas en el área gerencial-administrativa, así como a nivel operativo.



*\* Criterios de Decisión*

- a) Se buscará, la confiabilidad de la información marcando un límite para los resultados obtenidos, identificando las variables más significativas.
- b) Tras recabar la información, se generará una base de datos que incluirá gráficas para observar las variables que obtenga.
- c) Una vez ordenada la información, veré la relación que tienen estos con la productividad de una empresa.
- d) También, se analizará, los métodos de las empresas analizadas para capacitar con los encontrados en la investigación bibliográfica y documental-histórica.
- e) Con lo encontrado en las dos partes responderé a mis hipótesis.

Con la información anterior, se dará respuesta a las siguientes preguntas, las cuales serán de mucha utilidad en la formación del proyecto de capacitación:

¿Cómo se capacita correctamente a un empleado?

¿Cómo sé en que necesita capacitarse?

En realidad, ¿no capacitamos adecuadamente a los empleados?

La errónea capacitación, ¿se debe a que nosotros no estamos bien capacitados?

En realidad, ¿sabemos a quien capacitar?

¿Capacitamos solo por capacitar?



## **CAPÍTULO 2**

# **MARCO TEÓRICO**

## CAPÍTULO 2. Marco teórico

En una industria de origen casi empírico, como la construcción, se suele utilizar términos, que no son del dominio de todos los implicados, por lo que la siguiente información pretende dar a conocer el marco en el que se encuentra situada la presente investigación, la cual nos será útil para adentrarnos en el entorno en el que se desarrollará:

### 2.1 Capacitación

*El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos<sup>1</sup>.*

La capacitación ha tenido una evolución desde sus inicios. Muchas veces se cree que el capacitar es simplemente enseñar a alguien algo que le es desconocido, pero muchas veces, aun cuando este conocimiento le sea útil, lo cierto es que la gran mayoría de las empresas, capacitan a su personal, sin tomar en cuenta las necesidades y expectativas del puesto que desempeñan.

La capacitación, debe desarrollarse en el área que es necesaria, tomando en cuenta los cambios propios del puesto, en lo concerniente a la tecnología, nuevos materiales, e inclusive humanos, teniendo un enfoque global que no solo resuelva las necesidades del momento, sino que a través del tiempo, mejore la calidad de vida del capacitado y su familia, aun cuando este no dure tanto tiempo en el trabajo.

Para ser útil, la capacitación debe ayudar a los empleados a superarse a la par de la empresa para la cual laboran, integrando un equipo dispuesto a apoyar a la compañía a alcanzar las metas establecidas.

De manera particular, en la industria de la construcción, esta capacitación se lleva a cabo de manera empírica, sin ningún método o fundamento científico. Así, un maestro albañil se convierte en el mentor de los trabajadores a su cargo, desde que estos son peones, formando un ciclo que gira una y otra vez repitiendo los mismos errores generación tras generación.

Así, el adiestramiento del empleado de la construcción, tarda muchos años, en los que va dominando las diferentes actividades necesarias, como el trazado, pegar ladrillos, etc., por lo que resulta un proceso lento y muy caro.

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Adalberto, "Administración de Recursos Humanos", Quinta Edición, edit. Mc Graw Hill, Santa Fe de Bogotá, 1998, p.557.

## 2.2 Productividad

La productividad, mas que una medición del desempeño de una empresa o de sus trabajadores, es un conjunto de factores que sumados dan por resultado un bien, ya sea tangible o intangible.

*La productividad se define como el producto total en relación con el insumo de fuerza de trabajo<sup>2</sup>.*

Bajo este concepto la productividad varía de empresa a empresa, debido a que el término puede tomarse bajo diversos enfoques según el giro y significado de esta palabra en las diversas situaciones.

La productividad en la construcción es entendida como el aprovechamiento de los recursos empleados, entendidos como la materia prima, materializados en metros construidos.

## 2.3 Efectividad y Eficiencia

Muchas veces, se tiene la idea de que estos términos significan lo mismo, y se utilizan en las mismas ocasiones. Así es que, si queremos usarlas correctamente, primeramente tenemos que definir las diferencias entre ambas.

La eficiencia es la satisfacción de las necesidades del cliente igualando sus expectativas con la satisfacción que la empresa le brinda al cumplirlas, mientras que la eficacia es la satisfacción de estas expectativas en el momento justo y sin mayores costos que los indispensables.

Así, el proyecto de capacitación deberá de cumplir con lo que la empresa requiere, creando la sensación de utilidad para los empleados, y para la empresa del valor de sus trabajadores.

## 2.4 Círculos de Calidad

Los círculos de calidad, son un excelente ejemplo de lo que puede lograr un grupo de trabajadores cuando forman un equipo con fines conjuntos.

Estos grupos constituyen una forma económica de capacitar a los empleados, ya que, ellos mismos son los que identifican los problemas que tienen y proponen soluciones concretas, responsabilizándose de realizar un plan de trabajo, llevarlo a cabo, y darle el correcto seguimiento, semana tras semana, en juntas ya establecidas.

Claro que estos círculos no pueden funcionar con la colaboración de los empleados únicamente, sino que necesitan de la supervisión constante de sus superiores, así como el apoyo en todo el proceso, ya que estas juntas se realizan en horas de trabajo, y muchas veces se requiere el brindarles alimento, y el espacio correcto para su buen desempeño.

---

<sup>2</sup> EVERET, E. Adam, Jr., "Productividad y calidad", Edit. Trillas, México, D.F., p.19.

*Si usted pretende que las personas se vuelvan hábiles, competentes o expertas en algo, por mucho el método más rápido y eficiente es que hagan las cosas en grupo*<sup>3</sup>.

De este modo, creemos que los círculos de calidad son una de las mejores formas de capacitación, ya que los mismos empleados pueden capacitar a sus compañeros, lo que hará más económicos los programas implantados, pero para que funcionen deben de reconocerlos lo logrado, y en caso de errores:

*Recuérdelos que los problemas son oportunidades de unión, cuando los miembros de un grupo tienen un problema por resolver, esto podrá acercarlos más entre sí que si las cosas hubieran salido bien sin que hubiera habido problemas*<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> RACE, Phil, "500 tips para el aprendizaje en grupo", Edit. Panorama, México, D.F., 2002, p.15.

<sup>4</sup> Idem ant. P. 21



## **CAPÍTULO 3**

# **IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

## CAPÍTULO 3. – Identificación de las necesidades de Capacitación

### 3.1 La capacitación en la industria de la construcción en México

La Capacitación en la Industria de la Construcción, se realiza a manera de cursos esporádicos a los socios de cámaras y a sus empleados, la mayoría de las veces, no enfocadas a una empresa en particular, sino a la gran mayoría de estas.

Así mismo, los patrones de estos empleados, usan esta capacitación como estímulo, alegando que, si bien recibirán el mismo sueldo en su actual empleo; en otro trabajo se les reconocerá. Esto resulta falso, ya que cuando el trabajador capacitado se encuentra en la calle en busca de empleo, lo que puede ofrecer, es un empleado no especializado, que conoce de diversos temas, pero muchas veces, no tienen que ver con las labores que requiere el puesto que desempeña.

De este modo, lo aprendido durante esta capacitación forma parte del currículum vitae de los trabajadores, y no en una solución para la problemática de la empresa.

Esto sucede porque no se detectan a tiempo las necesidades de capacitación de la empresa, lo que no fortalece las acciones de las Cámaras, al restarle validez a los cursos que imparte, porque no le sirvió a su empresa, precisamente, porque no sabían en realidad lo que esta necesitaba.

### 3.2 DNC, detección de las necesidades de capacitación del departamento de compras y almacén de una empresa constructora

*El diagnóstico es un buen principio para sistematizar la capacitación y para elaborar programas reales y concretos.*<sup>5</sup>

Para obtener una buena capacitación, hay que detectar cuales son estas necesidades en la empresa, en las organizaciones:

Existen diversas maneras para conocer las necesidades de capacitación de la empresa, las encuestas a los empleados, y los buzones de sugerencias constituyen un buen contacto entre los trabajadores y sus jefes, ya que no requieren de supervisión experta para su aplicación.

Pero, una manera de hacer un análisis de necesidades de capacitación, puede ser basada, generalmente en el grado de eficacia de los procesos de la empresa, así:

- Grado de eficacia =  $\frac{\text{Rendimiento real de la empresa}}{\text{Rendimiento ideal}}$

En dónde:

<sup>5</sup> REZA TROSINO, Jesús Carlos, "El Capacitador Hábil", 1ª. Edición, edit. Panorama, México, D.F., 1998, p. 28.

Rendimiento real, lo entendemos como el que tuvimos en alguna actividad cotidiana, mientras que el rendimiento ideal, es el esperado en el mejor de los casos para esa tarea.

Incluidos en estos rendimientos, generalmente encontramos factores como:

- A) Costos de trabajo requeridos para la producción de bienes y servicios.
- B) Costos de los materiales necesarios para producirlos.
- C) Calidad de los bienes y servicios.
- D) Utilización de maquinaria y equipo.
- E) Costos de distribución.
- F) Cantidad y costo de los desperdicios, etc.

Claro que esta eficacia depende de las metas de cada empresa en particular, ya que en cada giro, los rendimientos de la empresa no siempre tienen un valor contable, siendo compuestas por personas que dan un servicio, resulta un poco intangible la medición.

*\* Importancia del análisis de las necesidades de capacitación.*

El análisis de las necesidades nos permite situarlas en orden de prioridad o de urgencia para satisfacerlas o solucionarlas, evitando así, el involucrar recursos indispensables para la compañía en problemas que pueden esperar para ser resueltos.

Este análisis se puede dividir en tres grandes rubros, como se muestra:



Tabla 1

## ANALISIS

Nivel del Análisis	Sistema involucrado	Información básica
Análisis organizacional	Sistema organizacional	Objetivos organizacionales y filosofía del entrenamiento
Análisis de los recursos humanos	Sistema de entrenamiento	Análisis de la fuerza laboral (análisis de las personas)
Análisis de operaciones y tareas	Sistema de adquisición de habilidades	Análisis de habilidades, capacidades, actitudes, comportamientos y características personales exigidos por los cargos (análisis de cargos)

6

\* *Significado Análisis organizacional:*

No solo implica el estudio de la empresa como un todo, sino también el ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual esta situada la organización. Es decir, consiste en determinar en donde deberá hacer énfasis el entrenamiento.

El análisis organizacional deberá verificar todos los factores: planes, fuerza laboral, eficiencia organizacional, clima organizacional, etc., capaces de evaluar los costos implicados y los beneficios esperados del entrenamiento, en comparación con otras estrategias capaces de alcanzar los objetivos empresariales y determinar así la política global relacionada con el entrenamiento.

En este nivel es donde se presenta una gran dificultad en la identificación de las necesidades de entrenamiento y en la definición de los objetivos de entrenamiento.

El entrenamiento es una respuesta estructurada a una necesidad de conocimiento, habilidades o actitudes, así que el éxito del programa dependerá de la manera de identificar la necesidad a satisfacer, mientras que los objetivos de entrenamiento deben de estar ligados a las necesidades de la organización. De esta forma, el entrenamiento interactúa profundamente con la cultura organizacional.

El entrenamiento se desarrolla de acuerdo con las necesidades de la organización. A medida que las organizaciones crecen, sus necesidades cambian, por lo tanto el entrenamiento deberá cambiar.

---

<sup>6</sup> Ibid. Ant. p. 64.

Las necesidades de entrenamiento deberán inventariarse, determinarse e investigarse periódicamente para establecer a partir de estas los programas adecuados para satisfacerlas de manera conveniente.

*\* Análisis de los recursos humanos:*

Este procura verificar si los recursos humanos son suficientes, cuantitativa y cualitativamente, para llevar a cabo las actividades actuales y futuras de la organización.

El funcionamiento organizacional presupone que los empleados poseen las habilidades, los conocimientos y las actitudes deseados por la organización.

Así, hay que analizar los siguientes datos (según Marcos Puntual):

- 1) *Número de empleados en la clasificación de cargos.*
- 2) *Número de empleados necesarios en la clasificación de cargos.*
- 3) *Edad de cada empleado en la clasificación de cargos.*
- 4) *Nivel de calificación exigido por el trabajo de cada empleado.*
- 5) *Nivel de conocimiento exigido por el trabajo de cada empleado.*
- 6) *Actitud de cada empleado con relación al trabajo y a la empresa.*
- 7) *Nivel de desempeño cualitativo y cuantitativo de cada empleado.*
- 8) *Nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros trabajos.*
- 9) *Potencialidades de reclutamiento interno*
- 10) *Potencialidades de reclutamiento externo.*
- 11) *Tiempo de entrenamiento necesario para la fuerza laboral reclutable.*
- 12) *Tiempo de entrenamiento para los nuevos empleados.*
- 13) *Índice de ausentismo.*
- 14) *Índice de turnover (rotación de fuerza laboral).*
- 15) *Descripción del cargo*<sup>7</sup>

Estos datos, analizados continuamente, permiten evaluar las lagunas actuales y las previstas en función de obligaciones laborales, legales, económicas y de planes de expansión de la propia empresa.

*\* Significado del Análisis Operacional.*

Se efectúa el análisis del cargo teniendo como base los requisitos que el cargo exige a su ocupante. Además de la organización y de las personas, el entrenamiento debe tener en cuenta también los cargos para los cuales las personas deben ser entrenadas. Este estudio sirve para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos, y las características de personalidad exigidas para el desempeño de los cargos.

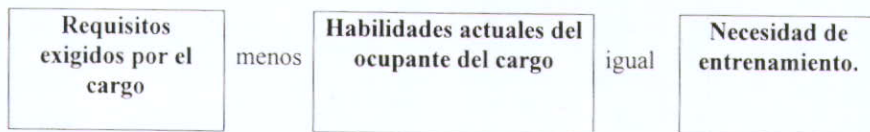
---

<sup>7</sup> Ibid. Ant., p. 565.

Este análisis determina que tipos de comportamiento deben adoptar los empleados para desempeñar con eficacia las funciones de sus cargos en general, y consta de los siguientes datos relacionados con una tarea o conjunto de tareas:

- 1) Patrones de desempeño para la tarea o cargo.
- 2) Identificación de tareas que componen el cargo.
- 3) Cómo deberá desempeñarse cada tarea para cumplir los patrones de desempeño.
- 4) Habilidades, conocimientos y actitudes básicos para el desempeño de cada tarea.

Así, encontramos en la siguiente figura, ejemplificada en una formula, lo planteado:



Este análisis de operaciones permite la preparación del entrenamiento para cada cargo por separado, con el fin de que el ocupante adquiera las habilidades necesarias para desempeñarlo.

### 3.1.2 Medios para inventariar necesidades de entrenamiento

#### 3.2.1

- 1) *Evaluación del desempeño: mediante este, el administrador puede descubrir que empleados están por debajo de un nivel satisfactorio, así como que sectores de la empresa requieren una atención más inmediata en lo referente a la capacitación.*
- 2) *Observación: verifica donde hay evidencia de trabajo ineficiente, daño de equipo, atraso, pérdidas materiales, ausentismo, etc.*
- 3) *Cuestionarios.*
- 4) *Solicitud de supervisores y gerentes: Cuando la necesidad de entrenamiento es a estos niveles.*
- 5) *Entrevistas con supervisores y gerentes: al tener contacto directo con los superiores se identifican problemas solucionables con el entrenamiento.*
- 6) *Reuniones inter departamentales. Para discutir problemas administrativos.*
- 7) *Examen de empleados. En la ejecución de determinadas tareas.*
- 8) *Modificación del trabajo: Si va a haber modificaciones en las rutinas de trabajo hay que entrenar previamente a los empleados.*
- 9) *Entrevista de salida: Cuando el empleado se va, es buen momento para conocer sus motivos y así ver lo que se podría mejorar.*
- 10) *Análisis de cargos: cuadro de las tareas que debe cumplir el ocupante y de las habilidades que debe poseer.*
- 11) *Informes periódicos de la empresa o de producción, que muestran las deficiencias por falta de entrenamiento.*<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Ibid ant., p. 569.

### 3.2.2 Medios para identificar las necesidades de entrenamiento actual o futuros

Existen algunos criterios para, en base a muchos factores, prever las necesidades de la empresa, como lo son:

*\* A priori. Eventos que si ocurrieran proporcionarían necesidades futuras de entrenamiento previsibles, por ejemplo:*

- a) *Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.*
- b) *Reducción del numero de empleados*
- c) *Cambio de métodos y procesos de trabajo*
- d) *Sustituciones o movimiento de personal.*
- e) *Ausencias, licencias y vacaciones del personal.*
- f) *Expansión de los servicios.*
- g) *Cambio de los programas de trabajo o de producción.*
- h) *Modernización de maquinaria y equipo*
- i) *Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.*

*\* A posteriori. Problemas (relacionados con la producción o con el personal) provocados por necesidades de entrenamiento no atendidas, como por ejemplo:*

- 1) *Problemas de producción.*
- 2) *Calidad inadecuada de la producción.*
- 3) *Baja productividad.*
- 4) *Averías frecuentes en equipos e instalaciones.*
- 5) *Comunicaciones defectuosas.*
- 6) *Tiempo de aprendizaje e integración en el cargo muy prolongado.*
- 7) *Gastos excesivos en el mantenimiento de máquinas y equipos.*
- 8) *Exceso de errores y desperdicios.*
- 9) *Elevado número de accidentes.*
- 10) *Poca versatilidad de los empleados.*
- 11) *Mal aprovechamiento del espacio disponible, etc.*
- 12) *Problemas de personal.*
- 13) *Relaciones deficientes entre el personal.*
- 14) *Número excesivo de quejas.*
- 15) *Poco o ningún interés por el trabajo.*
- 16) *Falta de cooperación.*
- 17) *Demasiadas ausencias y sustituciones.*
- 18) *Dificultades en la obtención de buenos elementos.*
- 19) *Tendencia a atribuir faltas a los demás.*
- 20) *Errores en la ejecución de órdenes, etc.*<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Ibid. Ant., p. 570.

### 3.3 Consideraciones Legales y Laborales.

De acuerdo a lineamientos tales como el Diario Oficial de la Federación, publicado el 24 de noviembre de 1995 (ver anexo).



# **CAPÍTULO 4**

## **HERRAMIENTAS PARA LA CAPACITACIÓN**

## CAPÍTULO 4. – Herramientas para la capacitación

### 4.1 Diseño de puestos.

*\*Ventajas de tener un diseño adecuado de cada puesto*

Una de las principales ventajas de tener un buen diseño de puestos, es precisamente el que la selección del personal será en base a éste, evitando así, el realizar una elección errónea, contratando gente que en realidad no cumple con las expectativas que su empleo requiere.

Esto, además de afectar en el aspecto técnico a la empresa, lo hace en el sentido económico, ya que pagaremos varios meses a un empleado que no sirve para lo que se le contrató, y encima tendremos que volver a buscar desde cero un nuevo empleado, lo que lo convierte en un círculo vicioso que parece no terminar.

*Este es: el primer paso obligado de toda selección de personas en una organización será la descripción del puesto de trabajo para el que se selecciona o bien el repaso de la descripción ya existente que deberá, en cualquier caso, ser puesta al día.<sup>10</sup>*

### 4.2 Tablas de contenido de puestos

Estas tablas están basadas en el diseño del puesto, y serán de mucha utilidad en evaluaciones y en capacitación, ya que mediante estas, se podrá saber que requerimientos tiene el puesto y cuales son las que requiere, facilitándonos el capacitar al empleado en lo que realmente necesita.

---

<sup>10</sup> DE ANSORENA CAO, Alvaro, "15 pasos para la selección de personal con éxito", Primera Edición, Edit. Paidós Empresa 41, Buenos Aires, 1996, p. 49.

Tabla 2 TABLAS DE CONTENIDO DE PUESTOS

Nombre del puesto:		Clave:	
Depende de:		Jornada Laboral:	
Jefe inmediato:		Salario mensual:	
Personal a su cargo:		Recursos materiales necesarios para su puesto:	
Descripción del puesto:			
Habilidades requeridas para el puesto:			
Habilidades del empleado:			
Fecha:			
Elaboró:			
Supervisó:			

#### 4.3 El empleado no siempre es el causante del problema

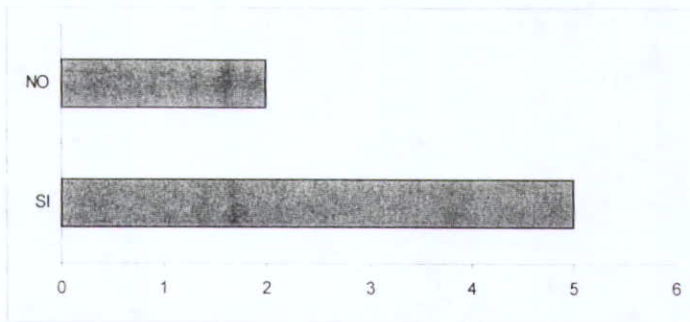
Muchos de los patrones ven en sus empleados la causa de todos sus males, pero la gran mayoría de las veces es el patrón el que no ve necesaria la capacitación.

Para esta investigación, se realizó una encuesta a un grupo de empresarios de la industria de la construcción, la cual se grafica a continuación, mostrando las opiniones de los patrones en lo concerniente a la capacitación (datos en decenas).

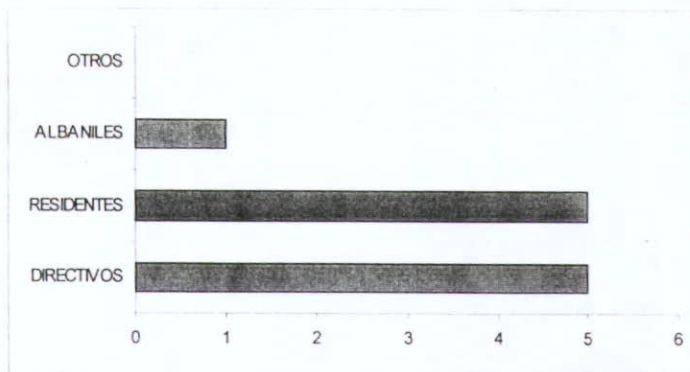


#### 4.4 Encuestas para determinar necesidades de capacitación de una empresa.

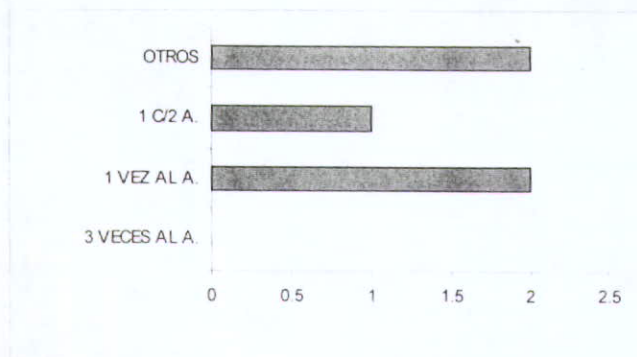
1. ¿Capacita a sus empleados?:



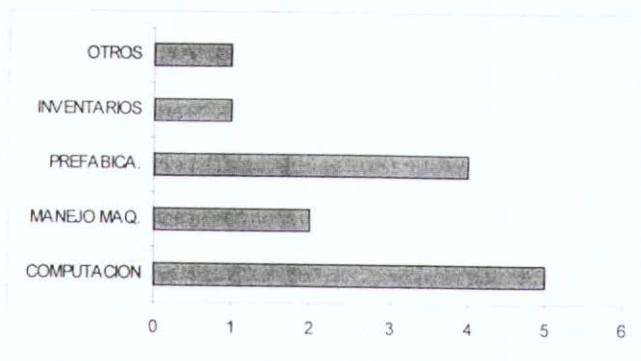
2. En caso de ser afirmativo, ¿a quién capacita de sus empleados?:



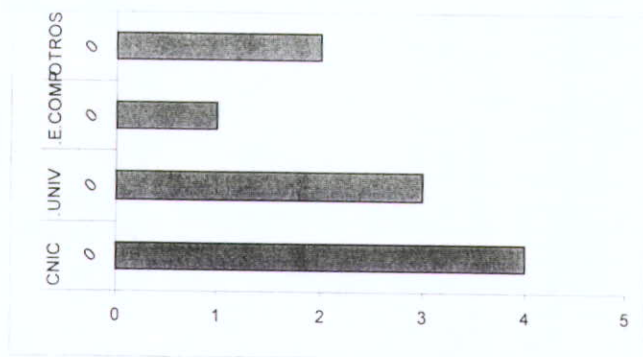
3. ¿Cada cuánto capacita a estos empleados?:



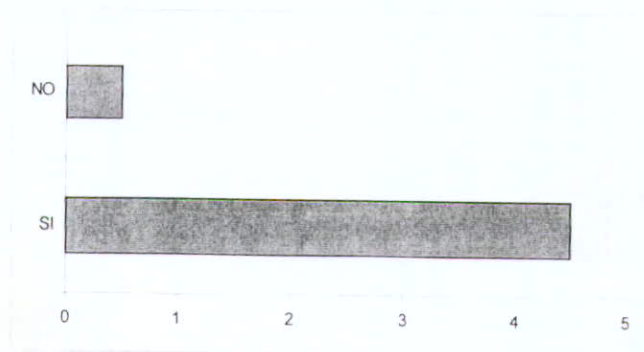
4. ¿En qué temas capacita a sus empleados?



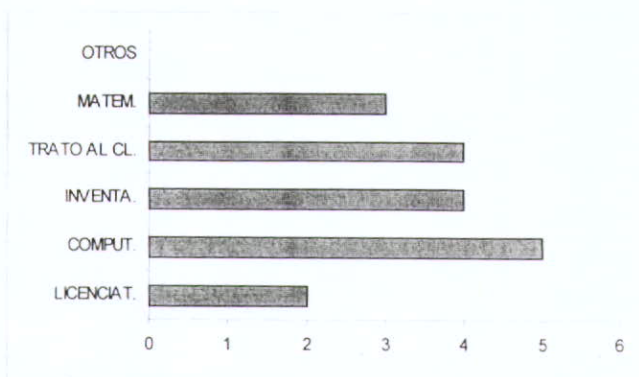
5. ¿En dónde capacita a sus empleados?



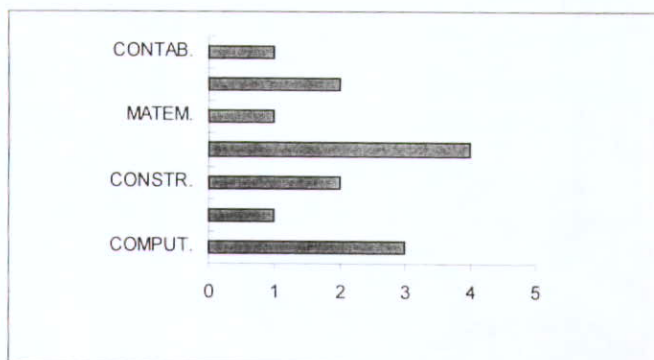
6. ¿Cree usted que sus empleados hacen bien su trabajo? (No importa si los capacita o no)



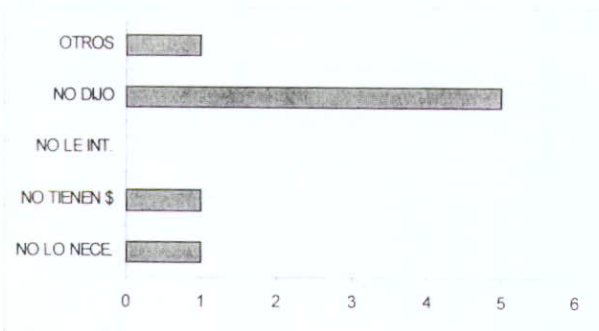
7. ¿Qué temas domina el encargado de compras y almacén de su empresa?



8. ¿Qué tema cree usted que necesita saber un encargado de compras y almacén?



9. ¿Por qué no capacita a sus empleados?.



Lo obtenido en la encuesta se liga con la siguiente herramienta:

#### 4.5 El *coaching*: indispensable en la capacitación

Este *coaching* o supervisión, es no solo necesaria para la capacitación, si no para el buen funcionamiento de la empresa, ya que estos supervisores se convierten en mentores de los empleados que inician labores en la empresa.

Así, un maestro albañil puede enseñar a un joven aprendiz el oficio, hasta que el tiempo y la experiencia convierta a este muchacho en mentor incluso de sus propios hijos.

Pero aun así, este ciclo tiene que ser supervisado por el capataz de la obra, o por el residente o propietario de la constructora, ya que mediante esta supervisión se evitan errores, y se actualizan procesos constructivos.

#### 4.6 Selección del personal a capacitar

Aun teniendo la conciencia de la necesidad de la capacitación, así como la relación que tiene el éxito de esta con la apropiada supervisión, ¿debemos capacitar a todos los empleados?

No: el personal a capacitar deberá de ser el indispensable para el buen funcionamiento de cada eslabón del proceso de la empresa, tomando en cuenta los requerimientos de cada puesto.

No importa ya si no hicimos una adecuada selección, desde la contratación, o si el puesto requirió de más capacitación de la que tenían los empleados, lo importante es terminar con las deficiencias de la empresa.

Podemos utilizar una tabla como esta para catalogar las necesidades y el personal clave, según el problema en específico, para así evitar que surjan nuevos problemas.

Tabla 3 RESUMEN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Nombre:	Necesidades (en orden de importancia)	Naturaleza de la Necesidad: A) Deficiencias del puesto B) Nuevas funciones C) Cambios Tecnológicos D) Personal de nuevo ingreso
Puesto:	1)	
Clave:	2)	
	3)	
	4)	
	5)	
Fecha:	Revisó:	

De acuerdo a esto, no todo el personal será sujeto a la capacitación, ya que se pretende que sea una acción que desencadene un proceso en el que los supervisores adiestren al personal de rango siguiente, y así sucesivamente.



# **CAPÍTULO 5**

## **PROYECTO DE CAPACITACIÓN**

## CAPÍTULO 5. – Proyecto de Capacitación

*La capacitación debe satisfacer las necesidades de los empleados al ayudarlos a desarrollarse personal y profesionalmente.<sup>11</sup>*

### 5.1 Diseño y elaboración de un proyecto de capacitación específico al departamento de compras y almacén

*La misión del esfuerzo de capacitación consiste en formar profesionalmente al personal de la empresa, de tal manera que esté en posibilidad de apoyar el alcance de los objetivos organizacionales que le proporcionan su razón de existir.<sup>12</sup>*

#### 5.1.1. Encuestas para determinar necesidades de capacitación de una empresa

Primero que nada, hay que definir que queremos saber: necesidades específicas, y porque surgieron: deficiencias del puesto o del empleado, así como a quien va ir dirigida nuestra encuesta: a toda la empresa o a un departamento en específico.

Una vez definido el quien, debemos de puntualizar los tópicos de la encuesta, para así conocer exclusivamente lo que nos hace falta y realizar el bosquejo de la misma.

A continuación se muestran la encuesta y los resultados obtenidos, en un grupo de personas, que laboran en la industria de la construcción, en diferentes lugares de trabajo, y enfocada precisamente al departamento de compras y almacén.

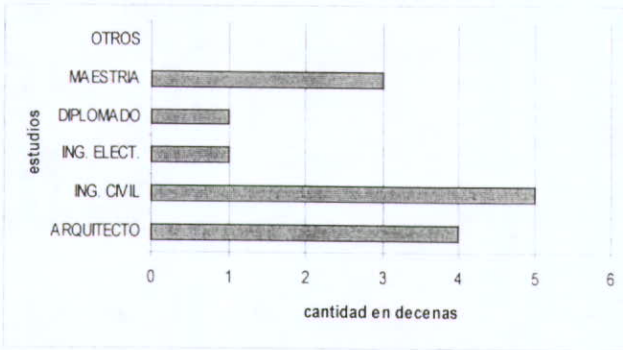
---

<sup>11</sup> HOLCOMB, Jane, “Cómo evaluar fácilmente la capacitación”, Editorial Panorama, Primera Edición, México, D.F., 2001, p.129.

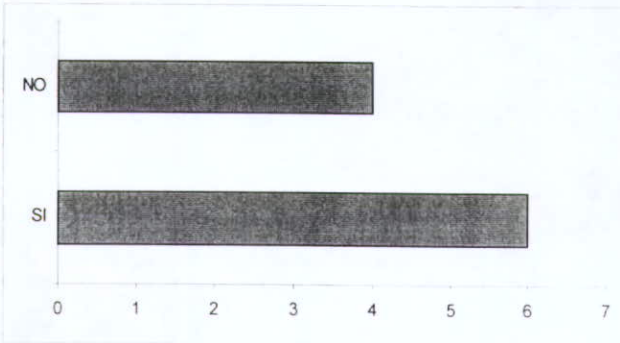
<sup>12</sup> REZA TROSINO, Jesús Carlos, “El capacitador Hábil”, 1ª. Edición, México, D.F., edit. Panorama, 1998, p. 18.

\* Encuesta

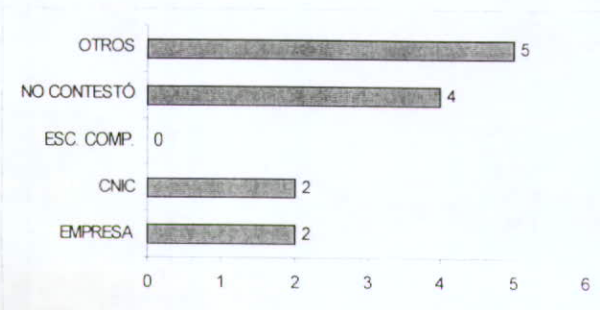
1. ¿Qué estudios tiene?



2. ¿Es usted capacitado en su empresa?

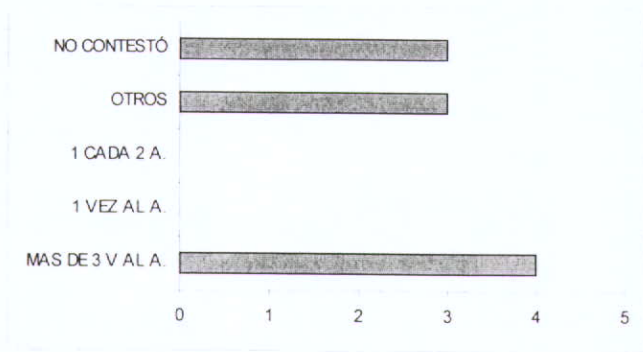


3. ¿En dónde se capacita?

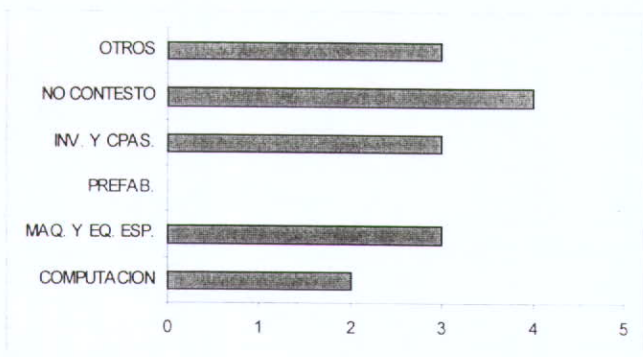




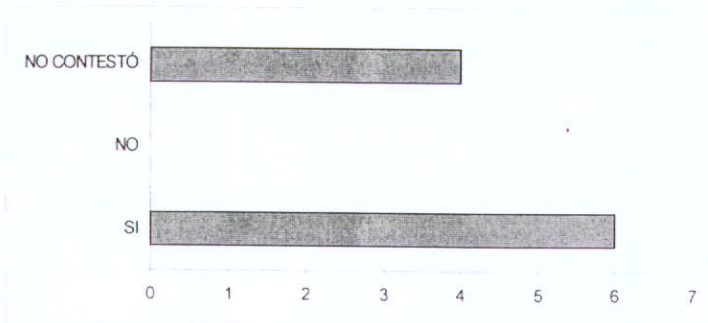
4. ¿Cada cuánto lo capacitan?



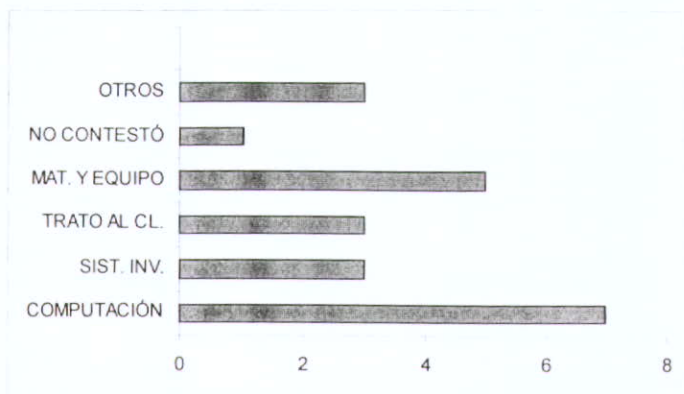
5. ¿En qué temas lo capacitan?



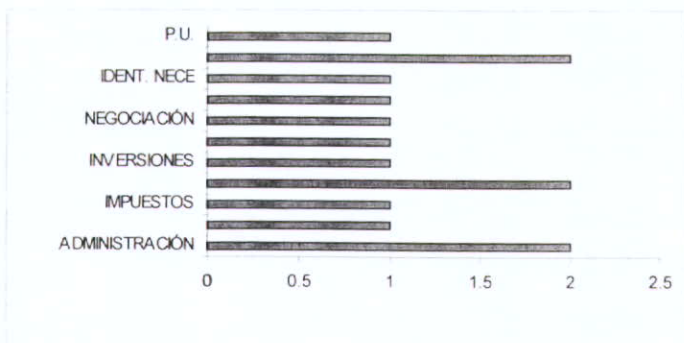
6. ¿Cree usted que lo capacitan correctamente, y por qué?



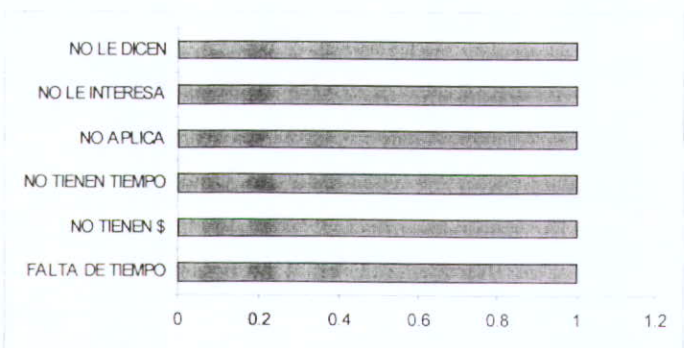
7. ¿Qué temas domina en la empresa?



8. ¿Qué tema cree usted que necesita saber?



9. ¿Cuál es la razón que le dan en la empresa para no capacitarlo?



Una vez identificadas las necesidades de capacitación del departamento, en específico, se realizará una tabla de contenido de cada empleado, para así evitar la omisión de algún factor que pueda perjudicar a la empresa en el futuro:

Tabla 4 TABLAS DE CONTENIDO DE CADA EMPLEADO

Nombre: Arturo V.	Necesidades (en orden de importancia)	Naturaleza de la Necesidad: E) Deficiencias del puesto F) Nuevas funciones G) Cambios Tecnológicos H) Personal de nuevo ingreso
Puesto: Almacenista	1) Matemáticas básicas	E
Clave:a01	2) Medidas usuales	E
	3) Habilidades manuales	H
	4) Conoc. Materias primas	H
	5) Conoc. En inventarios	F
Fecha: ENE 03'	Revisó: MPBO	

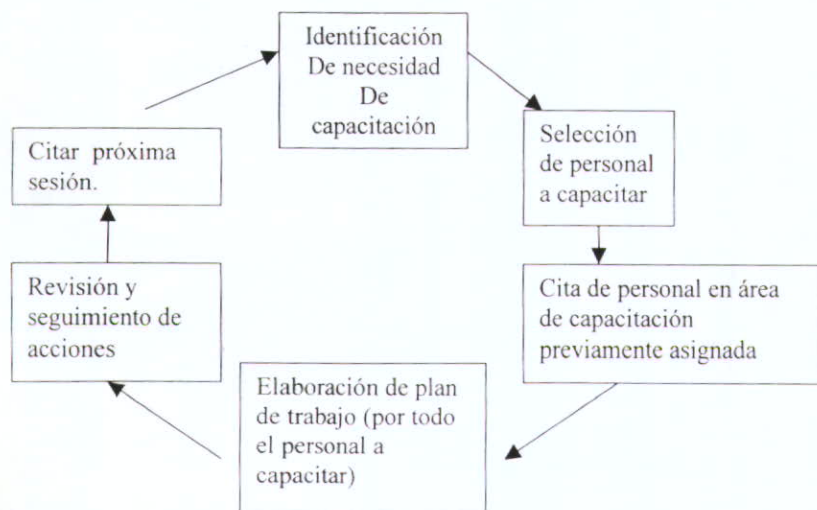
Nombre: Juan P.	Necesidades (en orden de importancia)	Naturaleza de la Necesidad: E) Deficiencias del puesto. F) Nuevas funciones. G) Cambios Tecnológicos. H) Personal de nuevo ingreso
Puesto: Jefe de Almacén	1) Manejo de personal	F
Clave:ja01	2) Atención al cliente	F
	3) Computación	E
	4) Conoc. Materias primas	G
	5) Conoc. En inventarios	F
Fecha: ENE 03'	Revisó: MPBO	

Nombre: Irma M.	Necesidades (en orden de importancia)	Naturaleza de la Necesidad: E) Deficiencias del puesto. F) Nuevas funciones. G) Cambios Tecnológicos. H) Personal de nuevo ingreso
Puesto: Encargado de compras	1) Ingles	F
Clave:ec01	2) Atención al cliente	F
	3) Computación	E
	4) Negociación	F
	5) Conoc. En inventarios	E
Fecha: ENE 03'	Revisó: MPBO	

## 5.2 Círculos de calidad, ¿una manera de capacitar?

Una vez capacitado las cabezas del departamento (encargado de compras y jefe de almacén), así como un almacenista a manera de enlace entre los demás, llevaremos a cabo un círculo de calidad, de acuerdo a las necesidades ya contempladas.

FIGURA 1  
PROCESO DE UN CÍRCULO DE CALIDAD



### 5.3 Puesta en marcha de un proyecto de capacitación en el departamento de compras y almacén

Una vez, definido el personal a capacitar, así como los objetivos y los medios para lograrlo, procedemos a implantar el proyecto de capacitación.

## ÍNDICE DE CAPACITACIÓN

### TEMAS A TRATAR

**ASUNTO:** Junta de capacitación.

**FECHA:** 10 de mayo de 2003.

**NUMERO DE SESIÓN:** 1/12

**TEMA:** Control de Inventarios.

**EXPOSITOR:** Luis Urbina.

1. ¿Qué es una entrada, y una salida?.
2. ¿Qué es un inventario?.
3. Medidas usuales.
4. ¿Cómo llenar tarjetas de inventario, entradas y salidas?.
5. Criterios de Revisión.
6. Ejercicios prácticos.

**ASUNTO:** Junta de capacitación.

**FECHA:** 17 de mayo de 2003.

**NUMERO DE SESIÓN:** 2/12

**TEMA:** Atención al Cliente.

**EXPOSITOR:** Paola Dávalos.

1. Importancia del buen trato al cliente.
2. Negociación.
3. Clientes Difíciles.
4. Buena atención, no es sinónimo de denigrarse.
5. El cliente no siempre tiene la razón.
6. Ejercicios prácticos.

**ASUNTO:** Junta de capacitación.

**FECHA:** 24 de mayo de 2003.

**NUMERO DE SESIÓN:** 3/12

**TEMA:** Motivación.

**EXPOSITOR:** Jorge Hernández.

1. Importancia de la motivación.
2. Tipos de motivación.
3. Incentivos económicos.
4. Incentivos sociales.
5. Compañerismo.
6. Ejercicios de motivación.

**ASUNTO:** Junta de capacitación.

**FECHA:** 3 de junio de 2003.

**NUMERO DE SESIÓN:** 4/12

**TEMA:** Trabajo en equipo.

**EXPOSITOR:** Guillermo Gutiérrez.

1. ¿Qué es un equipo?.
2. Importancia del trabajo en equipo.
3. Tipos de equipo.
4. ¿Quién forma parte de un equipo?.
5. ¿Cómo sobrellevar problemas en los equipos?.
6. Resolución de problemas.
7. Ejercicios prácticos.

**ASUNTO:** Junta de capacitación.

**FECHA:** 7 de junio de 2003.

**NUMERO DE SESIÓN:** 5/12

**TEMA:** Negociación.

**EXPOSITOR:** Miguel Pacheco.

1. ¿Qué es negociar?.
2. Importancia de la negociación.
3. Técnicas de Negociación.
4. Negociación vs. Pleito.
5. Negociación con clientes difíciles.
6. Resolución de problemas.
7. Ejercicios prácticos.

**ASUNTO:** Junta de capacitación.

**FECHA:** 10,16,20 de junio de 2003.

**NUMERO DE SESIÓN:** 6 a 9/12

**TEMA:** Computación Básica.

**EXPOSITOR:** Mariana Pérez.

1. ¿Qué es una computadora?.
2. Partes de la computadora.
3. ¿Cómo prender una computadora?.
4. Funciones básicas de la computadora.
5. Programas básicos (Office).
6. Impresión.
7. Resolución de problemas.
8. Ejercicios prácticos.

**ASUNTO:** Junta de capacitación.

**FECHA:** 30 de junio, 5, 10 de julio de 2003.

**NUMERO DE SESIÓN:** 10 a 12/12

**TEMA:** Computación Aplicada.

**EXPOSITOR:** Mariana Pérez.

1. Paquetes de inventario.
2. Introducción al microsip.
3. Operaciones básicas.
4. Teclas a utilizar.
5. Claves.
6. Impresión.
7. Resolución de problemas.
8. Ejercicios prácticos.



## **CAPÍTULO 6:**

# **EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE UN PROYECTO DE CAPACITACIÓN**



## CAPITULO 6. – Evaluación y Seguimiento de un Proyecto de Capacitación.

*La evaluación es simplemente una herramienta para ayudar a mejorar el desempeño y la productividad de los empleados.*<sup>13</sup>

### 6.1 Como evaluar las acciones de Capacitación, y darle el correcto seguimiento.

Una vez llevada a cabo la capacitación, procederemos a evaluar mensualmente el seguimiento de la misma, en los círculos de calidad, que tendrán un moderador, y a medida de que ingrese nuevo personal, se incluirá un curso de inducción al personal.

Pero aun cuando la capacitación no resulte ser tan perfecta como se quiera, podemos aprender algo ya que: *El aprendizaje por ensayo y error es una forma perfectamente válida de aprender*<sup>14</sup>

*Y de los errores se aprende, ya que si nunca se intenta algo: no llegas a expresarte del todo, no puedes tantear el límite de tus talentos hasta que no descubras aquello que te frena y aquello que te empuja hacia adelante: hasta que no te conoces, no puedes saborear la satisfacción personal, hasta que no te conoces no puedes creer totalmente en ti mismo.*<sup>15</sup>

Una manera fácil de evaluar si la capacitación fue la adecuada, es mediante una encuesta de salida, en la que el cliente directamente evaluara el servicio que le dieron.

---

<sup>13</sup> HOLCOMB, Jane, “Cómo evaluar fácilmente la capacitación”, Editorial Panorama, Primera Edición, México, D.F., 2001, p.129.

<sup>14</sup> RACE, Phil, “500 tips para el aprendizaje en grupo”, Primera Edición, Edit. Panorama, México D.F., 2000, p. 21.

<sup>15</sup> WARREN, Arnie, “La gran conexión”, Cuarta Edición, Edit. Empresa XXI, Barcelona, p. 167.

FIGURA 2  
ENCUESTA DE OPINIÓN

CONSTRUCCIONES SA DE  
CV  
ENCUESTA DE OPINIÓN  
CLIENTES

1) ¿CONSIDERA QUE LA ATENCIÓN DEL PERSONAL DE OFICINA FUE?:

A) EXCELENTE      B) BUENA      C) REGULAR      D) MALA

2) ¿CONSIDERA QUE LA ATENCIÓN DEL SUPERVISOR DE OBRA FUE?:

A) EXCELENTE      B) BUENA      C) REGULAR      D) MALA

3) ¿CUAL FUE LA ATENCIÓN QUE LE BRINDARON EN LA OFICINA?:

A) EXCELENTE      B) BUENA      C) REGULAR      D) MALA

4) ¿COMO FUE LA ATENCIÓN QUE RECIBIÓ DE NUESTRO PERSONAL EN OBRA?:

A) EXCELENTE      B) BUENA      C) REGULAR      D) MALA

5) ¿COMO CONSIDERA EL DESEMPEÑO DEL ALMACÉN EN SU OBRA?:

A) EXCELENTE      B) BUENA      C) REGULAR      D) MALA

6) ¿VOLVERÍA A COMPRAR EN ...?

SI, NO Y PORQUE

7) RECOMENDARÍA COMPRAR EN ...

SI, NO Y PORQUE

## 6.2 Premiar el Desempeño

*Si se va a mantener el logro, éste debe ser reforzado y recompensado<sup>16</sup>*

Una forma de premiar a los empleados es económicamente, pero hay que contemplar que no se tiene porque premiar al trabajador por hacer su trabajo, sino por dar mas allá de lo que es su responsabilidad.

FIGURA 3  
INCENTIVOS ECONÓMICOS

INCENTIVOS EMPLEADO:		MES:	ENERO				
CONDUCTA		RAMÓN	Porcentaje	Monto máx. posible	calificación obtenida	monto a pagar	
\$100.00							
* Cumplimiento en indicaciones.			20%	\$ 20.00	10	\$ 20.00	
* Respeto y colaboración hacia los demás			10%	\$ 10.00	9	\$ 9.00	
* Prohibido bebidas y alimentos en horas y áreas de trabajo, solo en el horario Establecido en área de comedor			10%	\$ 10.00	9	\$ 9.00	
* Buen trato al cliente			20%	\$ 20.00	10	\$ 20.00	
* Iniciativa (para resolver contingencias)			20%	\$ 20.00	9	\$ 18.00	
* Usar todo el uniforme: botas, playera y faja			20%	\$ 20.00	10	\$ 20.00	
				<b>\$ 100.00</b>		<b>\$ 96.00</b>	
<b>ASISTENCIA</b>		<b>\$150</b>					
* Disponibilidad de quedarse un poco mas del tiempo establecido, en caso de ser necesario.			50%	\$ 75.00	10	\$ 75.00	
* Respeto de los tiempos establecidos (horario, tiempo de entrega, etc.)			50%	\$ 75.00	9	\$ 67.50	
				<b>\$ 150.00</b>		<b>\$ 142.50</b>	
<b>TRABAJO</b>		<b>\$250</b>					
* Aprovechamiento integral del tiempo e iniciativa, no tiempos muertos			20%	\$ 50.00	9	\$ 45.00	
* Revisión de mercancía, que cumpla con las especificaciones solicitadas y Que cuente con la factura que lo ampare.			20%	\$ 50.00	9	\$ 45.00	
* Agilidad en el manejo, acomodo y separación de artículos por tipo, acomodo Optimo y uniforme de los anaqueles.			20%	\$ 50.00	9	\$ 45.00	
* Mantener el almacén acomodado, no artículos fuera de las bodegas ni en el elevador, y todo embolsado.			20%	\$ 50.00	9	\$ 45.00	
* Los artículos defectuosos deberán estar amparados por su factura y una copia de la requisición.			20%	\$ 50.00	8	\$ 40.00	
				<b>\$ 250.00</b>		<b>\$ 180.00</b>	
<b>TOTAL A PAGAR</b>				<b>\$450.00</b>		<b>\$ -</b>	

<sup>16</sup> HOLCOMB, Jane, "Cómo evaluar fácilmente la capacitación", Primera Edición, Edit. Panorama, México, D. F., 1998, p. 106.

Pero no tiene que ser precisamente económicamente como se motiva a un empleado a seguir, ya que: Los elogios fomentan la mejora del grado de desarrollo de los individuos.<sup>17</sup>

### 6.3 Supervisión efectiva

Parte de una supervisión adecuada de la capacitación, es estar al tanto de los programas que se llevan a cabo en la empresa.

Así, el supervisor tiene que participar conjuntamente con los empleados para conocer los objetivos que se tienen que lograr.

*Si no cumplen con ese vínculo, los empleados podrían pasar tiempo aprendiendo nuevas ideas que los directivos no apoyaran.*<sup>18</sup>

### 6.4 Seguimiento del proyecto de capacitación

Para llevar a cabo el seguimiento de la capacitación, nos basaremos en el archivo de todas las acciones de capacitación, desde la detección de las necesidades de capacitación hasta su evaluación.

De esta manera se evitará la duplicación de actividades, y la repetición de errores que ya se detectaron con anterioridad, así como el evitar que en caso de que el supervisor salga, no se vaya con él la información:

*En cualquier trabajo en equipo, uno de los principales riesgos es la concentración de información en algún miembro, sin compartirlo... La recolección y circulación de información constituye una de las claves de la producción del equipo.*<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> BLANCHARD, Kenneth, Edit. Mondadori, 1998, "El líder ejecutivo al minuto"

<sup>18</sup> HOLCOMB, Jane, Edit. Panorama, 1998, "Cómo evaluar fácilmente la capacitación"

<sup>19</sup> FAINSTEIN, Héctor N., Ediciones Macchi, 1997, "La gestión de equipos eficaces"



# COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Como parte de la investigación, y antecediendo a las conclusiones y recomendaciones, se considera adecuado el contestar las hipótesis planteadas al inicio de la tesis:

**1) Los constructores no valoran la importancia de capacitar adecuadamente a su personal.**

Los constructores sí están interesados en la capacitación de sus empleados, por lo que mi hipótesis fue demasiado fuerte y tendenciosa.

**2) Los empleados de la construcción son capacitados erróneamente.**

La realidad es que se tiene un concepto falso de la capacitación, ya que, si bien los trabajadores son enviados a los programas que imparte las cámaras de la industria de la construcción en los estados, por muy buenos que estos sean, no están pensados para una empresa en particular, sino para la generalidad de las constructoras, ya que no sería costeable. Así que efectivamente, los empleados son capacitados erróneamente.

**3) Una eficiente capacitación del factor humano tiene como resultado un incremento en la productividad.**

La productividad se puede entender de diferentes maneras:

Menos re-trabajos  
Mejores resultados con menores costos  
Mayor producción de un empleado en el mismo tiempo  
Avance más rápido de la obra  
Ahorro económico

Así que la capacitación eficiente de los empleados, debería de reducir costos por retrabajos, ya que el trabajador sabrá exactamente lo que tiene que saber. También la lógica dice que al dominar el trabajo, producirá más ya que no tendrá que preguntar como se hace, y lo hará más rápido, lo que mejorará la economía de la empresa al tener empleados confiados.

**4) Los constructores no saben administrar al personal de sus empresas.**

La afirmación de que no saben administrar al personal resulta fuerte, ya que nadie tiene la última palabra en lo referente a la administración de una constructora.

El estudiar la maestría, me dio herramientas útiles para administrar una empresa, pero aun con la preparación adecuada cada constructora es un mundo, y creo firmemente que los jefes también tienen que ser capacitados.

**5) Los empleados no trabajan adecuadamente porque no comprenden que su trabajo es importante.**

Los empleados son muy persuasivos, y sienten que solo deben de hacer el trabajo para el que fueron contratados, pero, como saber el alcance de su empleo, si ni sus jefes lo saben.

Es por eso que se recomienda tener un diseño de puestos, que incluya TODOS los aspectos que tiene que cumplir el candidato al empleo, para así poder contratar y exigir en base a algo, evitando que el empleado sienta que es inútil, o que nunca le da gusto a su jefe.



# **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**



## CONCLUSIONES

Esta investigación, basada en los conocimientos adquiridos en la maestría, muestra que muchos de los problemas de las empresas hoy en día, terminarían con una correcta selección del personal basada en el correcto diseño de puestos, seguida de una capacitación adecuada.

Pero, ¿cómo realizar la elección adecuada?, la persona que elige el personal, debe tener una preparación educativa que no solo incluya los temas administrativos, sino ética, relaciones personales, pedagogía y psicología, ligada a un buen diseño de puestos.

Este diseño de puestos deberá tener todos los aspectos que requerimos en cada empleado, incluyendo requisitos escolares, laborales, etc., la selección del personal será en base a éste, evitando así, el realizar una elección errónea, contratando gente que en realidad no cumple con las expectativas que su empleo o la empresa requiere.

Pero aún teniendo una buena selección de personal, resulta vago el decir que con esto se mejorará la productividad de las constructoras, siendo que está demostrado, que si un empleado no esta motivado, o simplemente no quiere, de nada vale el crear un sistema entero de capacitación, ya que no se seguirá una vez terminado.

La industria de la construcción, es una de las más competitivas en México, y da empleo a miles de personas a lo largo y ancho del país en todos los estratos sociales, desde el albañil hasta el contratista o el distribuidor de materiales, por mencionar algunos.

El impacto que tiene la mano de obra en el costo de la construcción resulta altísimo, encareciendo el producto, sumado a que muchos de estos empleados no tienen la capacitación adecuada para resolver contingencias, lo que significa demoliciones y re-trabajos.

Así que resulta indispensable el mantenerlos continuamente capacitados, para así, afrontar los retos que se nos presentan día con día, pero no solamente los empleados sino también los directivos, ya que si se quiere exigir algo se debe conocerlo.

Aún cuando se trate de propietarios de una empresa, el conocimiento de temas administrativos, contables, computacionales etc., eleva su nivel convirtiéndolos en constructores con una visión global, aportando un extra a sus trabajos.

Los empleados, la mayoría de las veces, sienten que su trabajo no es valorado, y esto es porque muchas veces, no saben la importancia de éste, y si bien a los patrones les importa la capacitación, no se realiza una selección adecuada, capacitando en temas que poco agregan valor al trabajo diario, o a empleados que no tienen ninguna relación entre si, por lo que los empleados son capacitados erróneamente.

La capacitación del personal es indispensable en cualquier empresa y en cualquier giro, ya que es su principal recurso, y mientras mejor capacitado esté, mejor será el servicio que le de al cliente, y por lo tanto, tendrá una mejor imagen ante el mismo.

Para obtener una buena capacitación, hay que detectar cuales son las necesidades de la empresa, su análisis nos permite situarlas en orden de prioridad o de urgencia para satisfacerlas o solucionarlas, evitando así, el involucrar recursos indispensables para la compañía en problemas que pueden esperar para ser resueltos.

En esta investigación, se realizó un programa global de capacitación, en el que se llegó a la conclusión que la capacitación no es lo único necesario, ya que sin supervisión, no funcionaría, ya que estos supervisores se convierten en mentores de los empleados que inician labores en la empresa.

Así, el supervisor tiene que participar conjuntamente con los empleados para conocer los objetivos que se tienen que lograr, para así poder exigir cosas

Este proceso de capacitación no tiene por que ser caro, ya que una vez capacitado este supervisor, así como uno de sus subalternos, a manera de enlace entre los demás, se puede llevar a cabo un círculo de calidad, de acuerdo a las necesidades ya contempladas.

Una vez llevada a cabo la capacitación, se debe evaluar mensualmente el seguimiento de la misma en los círculos de calidad, que tendrán un moderador, y a medida de que ingrese nuevo personal, se incluirá un curso de inducción al personal.

Para llevar a cabo el seguimiento de la capacitación, se deberá archivar de todas las acciones de capacitación, desde la detección de las necesidades hasta su evaluación, de esta manera se evitará la duplicación de actividades, y la repetición de errores anteriores.

Si bien algunos de ellos no tienen carreras afines, como arquitectura o ingeniería civil, sino administración o derecho, o incluso ningún estudio profesional, saben que el tener empleados capaces e instruidos los beneficia, ya que hacen más fácil la aventura de construir.

Así que muchos de éstos se preocupan por capacitar a sus empleados y aún a ellos mismos, asistiendo a conferencias, cursos e incluso estudios superiores, como una maestría, lo que los hace tener una educación integral, a la altura de sus expectativas.

Se concluye por esto que la capacitación es una excelente manera de reducir los costos que lleva el tener cambios inesperados en tecnología y sistemas constructivos, y los mantendrá en la competencia laboral.

La capacitación, si bien a simple vista resulta un gran costo, constituye una gran inversión, cuyos beneficios se verán al corto plazo, ya que, de nada sirve que se gasten mucho dinero en comprar la maquinaria más moderna y eficiente, si no se tiene el personal capacitado que la opere.

Y es que, aún cuando los empleados que se capaciten no permanezcan para siempre en las empresas, se debe pensar que se está contribuyendo al bienestar del país, al hacerlo más competitivo con los constructores extranjeros al tener en el país mano de obra capacitada.

Esto resulta idílico, pero si se quiere que cambien las cosas en México hay que poner, por lo menos un granito de arena.

54250

**BIBLIOTECA UNIVERSIDAD PANAMERICANA CAMPUS GDL**

## RECOMENDACIONES

A continuación se harán algunas recomendaciones basadas en esta investigación, las cuales constituyen el fin de la misma:

Esta tesis no pretende resolver los problemas de los empresarios, si no hacerle ver a los constructores de que sus empleados no son el problema principal, bien capacitados.

Primero que nada, se debe concientizar, tanto al empleado como a su jefe, de la importancia de la capacitación, y que su costo no es un gasto innecesario, sino una inversión.

Esta inversión será menor en base a una buena selección del personal, desde su contratación, tomando en cuenta todos los aspectos que debe cubrir el puesto. Esta es la mejor manera de evitar los problemas.

La capacitación debe de ser más que una forma de resolver una deficiencia o problema de la empresa. Debe de ser una forma de mejorar la vida de los empleados, involucrándolos en las metas que se quieren lograr.

La capacitación es realmente importante para el bienestar de cualquier empresa, pero puede ser contraproducente económicamente si no se lleva a cabo adecuadamente, por lo que se recomienda que antes de llevar a cabo cualquier acción correctiva, se debe de averiguar que fue lo que causó estas deficiencias.

También se debe de llevar un registro de los problemas y soluciones encontradas, así como de los expositores y contenidos de las sesiones de capacitación, para que en caso de que surjan problemas similares, tener una fuente de consulta para resolver las contingencias antes de que causen más estragos en la economía y en el desempeño de nuestras empresas.

Pero principalmente, se debe tener una perfecta comunicación entre los empleados y sus jefes, ya que si no existe, de nada sirve la capacitación, así que es imprescindible que se cree una conciencia de grupo, en la que todos busquen un bien común: el éxito de la empresa.

Como parte de las recomendaciones se presenta a continuación una guía basada en esta tesis.

### 1. El empleado no siempre es el causante del problema.

Primero que nada se debe aceptar que el empleado no es causante de todos los males, ya que el primer error fue desde su selección.

Lo mejor sería que desde un principio se eligiera el candidato idóneo para el puesto, para lo que será de utilidad tener en claro lo que se quiere de cada empleado. Tener estos datos en modo gráfico ayudará a calificar al solicitante:

*\* Tablas de contenido de puestos*

Nombre del puesto:		Clave:	
Depende de:		Jornada Laboral:	
Jefe inmediato:		Salario mensual:	
Personal a su cargo:		Recursos materiales necesarios para su puesto:	
Descripción del puesto:			
Habilidades requeridas para el puesto:			
Habilidades del empleado:			
Fecha:			
Elaboró:			
Supervisó:			

## 2. DNC, detección de las necesidades de capacitación

La detección de estas necesidades es importante para obtener una buena capacitación, sin desembolsar gran cantidad de dinero, existen métodos para saber que está mal en la empresa.

Los buzones son una buena conexión entre los empleados y sus jefes, ya que no requieren de supervisión, otro es el de la observación en áreas problemáticas, en donde se presentan pérdidas de materiales, daños en equipo, atrasos e inasistencia.

Así, la necesidad sería la suma de los requerimientos del puesto menos los que tiene el actual empleado.

## 3. Selección del personal a capacitar

Aun teniendo la conciencia de la necesidad de la capacitación, así como la relación que tiene el éxito de esta con la apropiada supervisión, el personal a capacitar deberá de ser el indispensable para el buen funcionamiento de cada eslabón del proceso de la empresa, tomando en cuenta los requerimientos de cada puesto.

Podemos utilizar una tabla como esta para catalogar las necesidades y el personal clave, según el problema en específico, para así evitar que surjan nuevos problemas.

\* *Resumen de las necesidades de capacitación.*

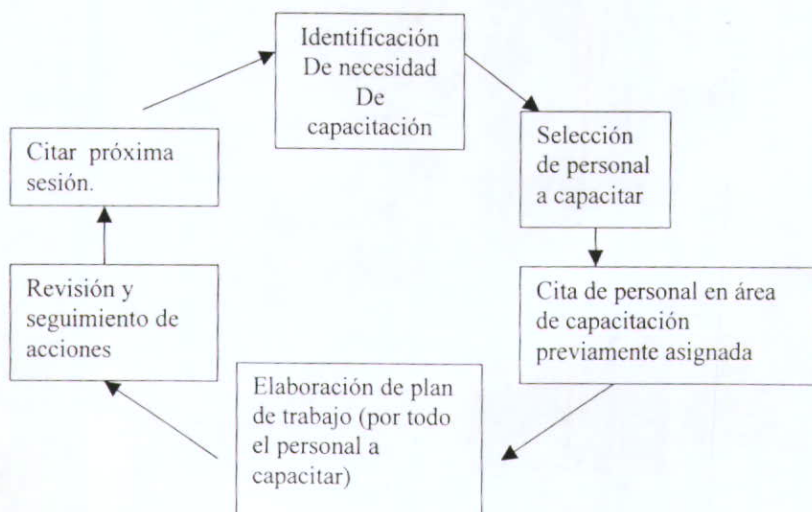
Nombre:	Necesidades (en orden de importancia)	Naturaleza de la Necesidad: I) Deficiencias del puesto J) Nuevas funciones K) Cambios Tecnológicos L) Personal de nuevo ingreso
Puesto:	1)	
Clave:	2)	
	3)	
	4)	
	5)	
Fecha:	Revisó:	

#### 4. El *coaching*: indispensable en la capacitación

Este coaching o supervisión es indispensable para que cualquier parte del trabajo funcione correctamente, así mismo la capacitación, no basta con enviar a todos los empleados de la empresa, ya que sin un lazo estrecho entre los supervisores, de nada servirá.

#### 5. Círculos de calidad, ¿una manera de capacitar?

Los círculos de calidad son una manera económica de capacitar, ya que se capacita a las cabezas del departamento, así como un empleado de su área a manera de enlace entre los demás, y se lleva a cabo un círculo de calidad, de acuerdo a las necesidades ya contempladas:



## 6. Evaluación de la capacitación

La capacitación debe de evaluarse por lo menos mensualmente y esta evaluación debe de archivar, para así detectar los cambios y nuevos requerimientos de los puestos antes de que puedan ocasionar gastos innecesarios.

Una manera fácil de evaluar si la capacitación fue la adecuada, es mediante una encuesta de salida, en la que el cliente directamente evaluara el servicio que le dieron, con lo que se tendrá una opinión externa.

## 7. Premiar el desempeño

El capacitar al empleado no es un premio, sino un medio para lograr que nuestra empresa sea más productiva, así que es conveniente estimular al empleado para que se comprometa con la compañía y con su bienestar.

Una forma de recompensar al empleado es económicamente, en vales, o simplemente reconociendo públicamente sus logros, ya que así, se sentirá parte importante en el éxito de la empresa.



## **ANEXOS**



## ANEXO

Del Diario Oficial de la Federación, publicado el 24 de noviembre de 1995, obtenemos el siguiente:

ACUERDO POR EL QUE SE FIJAN CRITERIOS GENERALES Y SE ESTABLECEN LOS FORMATOS CORRESPONDIENTES PARA LA REALIZACIÓN DE TRAMITES ADMINISTRATIVOS EN MATERIA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES

ARTICULO PRIMERO.- Se establecen los siguientes criterios generales y formatos correspondientes, para la constitución y funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento en las empresas:

- I. La comisión mixta de capacitación y adiestramiento es el grupo de trabajo responsable de vigilar en cada empresa la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores y sugerir las medidas tendientes a perfeccionarlos conforme a las necesidades de los trabajadores y de la propia empresa;
- II. Las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se constituirán en cada empresa y se integraran de manera bipartita y paritaria. El numero de sus integrantes y sus bases generales de funcionamiento serán determinados de común acuerdo, por el patrón y los trabajadores o, en su caso, por el patrón y el sindicato titular del contrato colectivo de trabajo o administrador del contrato-Ley;
- III. Cuando sea convenido por las partes y las necesidades de la empresa lo ameriten, en razón de su número de establecimientos de sus características tecnológicas o de la cantidad e trabajadores que ocupe, se podrá constituir mas de una comisión mixta, o bien, conformar subcomisiones mixtas, y
- IV. Las empresas deberán mantener en sus registros internos la información requerida por la Secretaria, respecto a la integración de comisiones mixtas, conforme el formato DC-1, según el modelo anexo. La Secretaria podrá solicitar en cualquier momento la presentación de dicho formato, así como información de las bases generales de funcionamiento y las actividades de los últimos doce meses de comisiones mixtas, para lo cual las empresas deberán conservar los registros internos correspondientes.

ARTICULO SEGUNDO.- Se establecen los siguientes criterios generales y formatos correspondientes, para la elaboración y presentación ante la secretaria de los planes y programas de capacitación y adiestramiento de las empresas:

- I. Los planes y programas de capacitación y adiestramiento son el conjunto de acciones específicas que permiten atender las necesidades de formación, actualización y desarrollo de los trabajadores en las empresas, con objeto de proporcionarles información sobre la aplicación de nueva tecnología, prepararlos para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y, en general, mejora las aptitudes del trabajador:
- II. Los planes y programas deberían ajustarse a los siguientes lineamientos:
  - A. Responderán a las necesidades de capacitación y adiestramiento de todos los puestos y niveles de trabajo existentes en la empresa, incluyendo los programas de inducción a los trabajadores de nuevo ingreso a la empresa, y precisaran el número de etapas durante las cuales se impartirán.
  - B. Podrán formularse en tres modalidades:
    - i. Planes y programas específicos elaborados al interior de la empresa.
    - ii. Planes y programas comunes elaborados por un grupo de empresas, dirigidos a resolver necesidades de capacitación en puestos de trabajo u ocupaciones determinadas.
    - iii. Sistemas generales de capacitación y adiestramiento elaborados para una rama de actividad económica determinada.
  - C. Deberán referirse a períodos no mayores de cuatro años
  - D. Podrán impartirse por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a sistemas generales de capacitación y adiestramiento.
  - E. Cuando sea el caso, podrán incluir los cursos y/o eventos de capacitación que:
    - b) Impartan aquellas empresas que hayan adquirido un bien o servicio de cualquier naturaleza.
    - c) Sean impartidos a sus trabajadores en el extranjero, o bien aquellos extranjeros que impartan a trabajadores mexicanos en territorio nacional;
      - I. Los trabajadores o patrones de las empresas que impartan cursos y/o eventos incluidos en planes y programas comunes, serán considerados agentes capacitadores internos, independientemente de que sean propietarios, accionistas o presten sus servicios a empresas distintas a aquellas en las que se proporcionen la capacitación y adiestramiento referidos;
      - II. La Secretaría podrá proporcionar asistencia técnica y metodológica para la formulación y desarrollo de los planes y programas de capacitación y adiestramiento, aplicables a una empresa, a un conjunto de las o a una rama de actividad económica determinada, a petición expresa de las propias empresas o de las organizaciones que las representan;

- III. Para la aprobación de los planes y programas de capacitación, las empresas, incluyendo a aquellas que lo hacen a través de planes elaborados para un grupo de empresas, deberán requisitar y presentar la solicitud correspondiente a la Secretaría en el formato DC-2

## BIBLIOGRAFÍA

- BAIN, David, Productividad: La Solución a los Problemas de la Empresa, Primera Edición, Edit. MC Graw Hill, México, DF., 1987, 289 p.
- BIOSCA, Doménech, Como aplicar con éxito en los '90' los círculos de calidad... y volver más competente al personal, Primera Edición, Edit. Ciencias de la dirección, Madrid, 1993, 170 p.
- BRADFORD D., Smart, El valor del capital humano, Primera Edición, Edit. Paidós Empresa, Buenos Aires, 1991, 495 p.
- CANE, Sheila, Como triunfar a través de personas, Segunda Edición, edit. Mc Graw Hill, Santa Fe de Bogota, 1995, 420 p.
- CHIAVENATO, Adalberto, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, edit. Mc Graw Hill, Santa Fe de Bogotá, 1998, 699 p.
- DAVIS, Keiht, NEW STROM, John W., Comportamiento Humano en el trabajo <Comportamiento Organizacional>, Octava edición, Edit. MC Graw Hill, México, DF, 1991, 509 p.
- DE ANSORENA CAO, Álvaro, 15 pasos para la Selección de Personal con éxito, <Métodos e Instrumentos>, Primera edición, Edit. Paidós Ibérica S.A., Barcelona, 1966, 267 p.
- DOZZI, S.P., ABOURIZK, S.M., Productivity in Construction, National Research Council, Institute for Research in Construction, Ottawa, Canada, 1993.
- FAINSTEIN., Héctor N., La gestión de equipos eficaces, Segunda edición, Edit. Macchi, Buenos Aires, 1997, 182 p.
- GORDILLO, Marco Antonio. Clase: Dirección de personal, impartida en la Universidad Panamericana, en la Maestría en Administración de la Construcción, Zapopan Jal., 2002.
- GRADOS, Jaime A., Capacitación y Desarrollo de Personal, Primera edición, Edit. Trillas S.A. de C.V., México, DF, 1999, 204 p.
- HERNÁNDEZ, SUERDLIK, VARELA, CHRUDEN, SHERMAN, Administración de Personal <Desarrollo de los Recursos Humanos>, Segunda edición, Edit. Grupo editorial Iberoamericano, Cincinnati, Ohio, EUA, 1984, 42 p.

- HOLCOMB, Jane, Como evaluar fácilmente la capacitación, Primera edición, Edit. Panorama, México, D.F., 1998, 134 p.
- JAY, Ros, Como crear un equipo directivo <Claves para construir un gran equipo>, Primera edición, Edit. Folio S.A., Barcelona, 1995, 1034 p.
- KAUFMANN, Arnold, GIL ALUJA, Jaime, GIL LAFUENTE, Ana María, La Creatividad en la gestión de las empresas, Edit. Pirámide SA, Segunda edición, Madrid, 1994, 107 p.
- KIRKPATRICK Donald L, COVERDALE David S y OLSEN-TJENSVOLD Reynolds, Como Seleccionar y Capacitar Supervisores, Primera edición, Edit. Grupo Editorial Expansión S.A., México, DF, 1987, 439 p.
- MC ADAMS, Jerry L, Premiar el Desempeño, Primera edición, Edit. Díaz de Santos, Watson Wyatt Worldwide, Madrid, 1998, 333 p.
- PAIN, Abraham, Como realizar un proyecto de Capacitación, Tercera edición, Edit. Granica Vergara, Argentina, 1989, 124 p.
- PAIN, Abraham, Como evaluar las acciones de Capacitación, Segunda edición, Edit. Granica Vergara, Argentina, 1993, 124 p.
- RACE., Phil, 500 tips para el aprendizaje en grupo, Primera edición, Edit. Panorama, México, D.F., 2000, 150 p.
- REZA TROSINO, Jesús Carlos, El capacitador hábil, Primera edición, Edit. Panorama, México, D.F., 1999, 171 p.
- SERPELL BLEY, Alfredo. Clase: Control de Recursos, impartida en la Universidad Panamericana, en la Maestría en Administración de la Construcción, Zapopan, Jal., 2002.
- TRUEBA URBINA, Alberto, TRUEBA BARRENA, Jorge, Ley Federal del Trabajo, Sexagésima edición, Edit. Porrúa, México, D.F., 1995, 845 p.
- WYLIE Meter, GROTHE, Mardy, Como dirigir empleados con problemas, <Guía de planificación para pequeñas empresas>, Cuarta edición, Edit. Cuadernos Granica-Vergara, Argentina, 1991, 450 p.

ESTACIONAMIENTO SOLO PARA NUESTROS CLIENTES

**NADIE COMPITE CON NUESTRA CALIDAD DE  
IMPRESION Y TIEMPO DE ENTREGA, COMPRUEBELO!**

**NO TENEMOS SUCURSALES**

**TESIS PROFESIONALES**

TESINAS • MEMORIAS • INFORMES  
**8 DE JULIO No. 13**  
(ENTRE PEDRO MORENO Y MORELOS)

TELS. **3614-0122**  
**3613-6142**

**GUADALAJARA, JAL.**



**copi • offset**  
(TIROS CORTOS AL INSTANTE)