



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA

**“INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA SOBRE EL PERFIL DEL
ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS EN EL
PROCESO DE CAPACITACIÓN EN EL SECTOR
COMERCIAL DE CD. OBREGÓN, SON.”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTAN:

FLOR ESTHELA VERDURO HERNÁNDEZ

GABRIELA GUTIÉRREZ MENDOZA

DEDICATORIAS

A DIOS

Primeramente a Dios por haberme prestado vida para alcanzar esta meta y vencer todos los obstáculos que se presentaron durante mi carrera. Gracias a sus bendiciones y permitirme existir y darme la oportunidad de superarme.

A mis padres: Francisca Hernández Barceló y Matías Verdugo Mungarro

Por haber llenado mi vida de amor, superación, esfuerzo y alegría, por permitir realizarme como persona, por enseñarme los valores de la vida y hacer de mi una mujer de bien, siempre les agradeceré toda mi vida y el haber confiado en mí. Mil gracias. Los Amo.

A mis hermanos: Ana María, Irma y Alberto

Con todo mi cariño, para ustedes hermanos que me han apoyado en los buenos y malos momentos de mi vida que hemos compartido. Espero que se sientan orgullosos de su hermana. Los quiero mucho.

A mis sobrinos

Por que son las bendiciones mas gratas que han llegado a mi vida y llenarme de felicidad, son mi mayor alegría. Los quiero mucho mis bebes.

CON TODO MI CORAZÓN. MIL GRACIAS POR BRINDARME TODO SU AMOR.

AGRADECIMIENTOS

Al ITSON

Por brindarme la oportunidad de estudiar y adquirir los conocimientos necesarios para aplicarlos en el campo laboral y enfrentar a la vida siendo profesional en todo lo que se emprenda.

A nuestra Asesora: MA. Del Carmen Vásquez Torres:

Por su tiempo, dedicación, experiencia y confianza para la realización de esta tesis que marca una etapa importante de la vida profesional.

A los Revisores: Maestro Víctor Valenzuela, Maestro Arturo Soto y Maestra MA. Laura Molina:

Por dedicar su tiempo y ayuda en la revisión de esta tesis y compartir sus conocimientos adquiridos para las correcciones necesarias.

A mis amigos

Gracias por su compañía, consejos y apoyo incondicional en los buenos y malos momentos de mi vida siempre estuvieron conmigo.

FLOR ESTHELA VERDUGO HERNÁNDEZ

DEDICATORIAS

A mi Madre: Gloria Mendoza Muñiz

Gracias por darme la vida y tu sacrificio. Gracias por darme tu apoyo en todo momento y ser una motivación fuerte para superarme día a día. Te quiero mucho.

A mi hermana: Claudia Mendoza

Por tu dedicación y tu empuje que me ayudaron en todos los momentos más difíciles de mi vida. Eres un ejemplo para mí y espero que estemos unidas siempre. Te quiero mucho hermanita, eres una persona muy noble, nunca cambies.

A mi Abuelita: María De La Luz Muñiz Salcedo

Gracias por todos cuidados que en algún momento me diste, gracias por hacer de mí una mejor persona día a día.

A mi Esposo: Reynaldo David De Jesús Arias

Por su confianza, paciencia y amor que en todo momento me demostró a lo largo de mi carrera. Eres el amor de mi vida y te agradezco tu cariño y motivación que has significado en mi vida.

A mis Hijos, Regina y Alfonso De Jesús Gutiérrez

Son una luz que ilumina todos los días mi vida, espero que sientan una dicha enorme de tener una mamá profesionista y que ha sacrificado todo por tener una carrera para brindarles un mejor futuro, los amo hijos míos.

A toda mi familia de México y Oaxaca.

Gracias por su apoyo incondicional en todo momento y por las vacaciones tan agradables que nos dan cada vez que vamos a visitarlos, gracias familia. Gracias a mis cuñados, a mis sobrinos, tíos, tías, amigos, amigas, por ser una parte fundamental de mi vida en todos mis momentos felices y tristes.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Gracias por que por ti no me derrumbe en muchos momentos en que pensé ya no poder más, gracias por que darme la fe. Gracias por que ha sido por ti que he aprendido de mis errores y mis aciertos.

A mis Amigas Claudia y Azucena:

Por su amistad en todo momento y por sus palabras de apoyo desde tan lejos y por no olvidarse de mí.

A mi Amiga Flor Esthela Verdugo:

Gracias por tu amistad tan sincera y dedicada, eres una persona que se merece lo mejor del mundo, sigue así y lograrás todo lo que te propones.

A nuestra asesora MA. Del Carmen Vásquez Torres:

Gracias por su tiempo y por sus horas dedicadas a esta tesis, gracias por sus comentarios y su paciencia que le procuro a este trabajo desde el inicio, le deseo lo mejor por que usted es un ejemplo a seguir para muchas mujeres profesionistas.

A los Revisores, Maestro Víctor Valenzuela, Maestro Arturo Soto y Maestra MA. Laura Molina:

Gracias por dedicar parte de su tiempo para la revisión de esta tesis y por sus comentarios tan atinados del trabajo, gracias por que sin ustedes hubiera sido imposible continuar con nuestra labor profesional.

GABRIELA GUTIERREZ MENDOZA

RESUMEN

El entorno actual de las pequeñas y medianas empresas ha provocado que cada día sean mas competitivas en todas las áreas importantes de la organización, es así que la capacitación y la persona que la imparte , surgen como una herramienta muy importante para la realización de los objetivos y metas de una empresa. Es por ello que esta investigación tiene como propósito describir el perfil del administrador de recursos humanos en el proceso de capacitación en el sector comercial de Ciudad Obregón, Sonora. Teniendo como resultado que en las empresas objeto de estudio, el perfil del administrador de recursos humanos es contradictorio, ya que mientras una persona con ciertas características ocupa dicho puesto, es otra la que contrataría. Los encargados que respondieron las entrevistas, dicen tener características para ocupar este puesto, como importantes la toma de decisiones y dirigir el proceso de capacitación, mientras que consideran poco necesario los conocimientos laborales. Un hecho resulta importante, cuando se les pregunta si conocen el proceso de capacitación dicen conocerlo, pero cuando se les pide que lo anoten en orden, solo el 10% contesta correcta, el 29% contesta la mitad del proceso correcto y el 38% contesto erróneamente.

Es por ello que existe una contradicción en otros aspectos como cuando se les pregunta si tuvieran la necesidad de contratar a alguien para ocupar el puesto de administrador de Recursos Humanos qué actitudes, conocimientos, destrezas y habilidades, tendría que tener, señalan con un 29% conocimientos laborales, con un 27% facilidad de palabra y con un 22% trabajo en equipo y capacidad de aprender día a día; las empresas contratan principalmente a Contadores que tienen doble función: administrar y llevar la contabilidad de la empresa. Pero esta persona no tiene la preparación suficiente para dirigir al recurso humano con el que cuenta la empresa, ya que el Contador su prioridad es que la empresa tenga ganancias, pero no puede detectar necesidades de capacitación, dirigir el proceso de capacitación, trabajar en equipo, motivar al personal, ya que estas son funciones delegadas especialmente al administrador.

ÍNDICE

	Pág
Dedicatorias.....	i
Resumen.....	v
Índice.....	xii
Lista de gráficas.....	xiii
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Justificación.....	5
1.3 Planteamiento del problema.....	6
1.4 Objetivos.....	7
1.5 Importancia del estudio.....	8
1.6 Limitaciones del estudio.....	8
CAPÍTULO II	
MARCOTEÓRICO.....	10
2.1 Administrador de Recursos Humanos.....	11
2.1.1. Objetivos del Administrador de Recursos Humanos.....	12
2.1.2. Características de los Recursos Humanos.....	13
2.1.3. Modelo de administración de Recursos Humanos para pequeñas y medianas empresas (PYMES).....	15
2.1.4. Características de las PYMES.....	17
2.2 Perfil actual.....	18

2.3 Perfil profesional.....	22
2.4 Cuadro comparativo.....	23
2.5 La capacitación.....	24
2.5.1. Proceso de la capacitación.....	24
 CAPÍTULO III	
 METODOLOGÍA.....	36
3.1. Sujetos.....	36
3.2. Materiales.....	37
3.3. Procedimientos.....	40
 CAPÍTULO IV	
 RESULTADOS Y DISCUSIONES.....	42
 CAPÍTULO V	
 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	66
5.1. Conclusiones.....	66
5.2. Recomendaciones.....	69
 BIBLIOGRAFÍA.....	71
 APÉNDICES	
 ANEXOS	

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
No. 1 Cuenta su empresa con un departamento de personal.....	43
No. 2 Clasificación de las empresas.....	44
No. 3 Quién realiza las funciones de Recursos Humanos.....	45
No. 4 Qué carrera tiene este encargado de Recursos Humanos.....	47
No. 5 Qué funciones realiza el encargado de Recursos Humanos.....	49
No. 6 Qué características mas importantes tiene la persona encargada.....	51
No. 7 Qué medidas de control lleva a cabo la persona de Recursos Humanos, cuando los trabajadores no cumplen con las expectativas de trabajo.....	53
No. 8 La empresa conoce el proceso de capacitación.....	55
No. 9 Se imparte capacitación en la empresa.....	56
No. 10 Quién imparte esta capacitación.....	57
No. 11 Anote en orden el proceso de capacitación.....	59
No. 12 A qué factores se le atribuye el éxito o fracaso de la capacitación.....	61
No. 13 Si usted tuviera la necesidad de contratar a alguien para ocupar el puesto de encargado de Recursos Humanos que conocimientos, actitudes, destrezas y habilidades tendría que tener.....	63

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto tiene como propósito realizar una investigación descriptiva sobre el perfil del administrador de Recursos Humanos en el proceso de Capacitación del sector comercial de tal manera que permita generar líneas estratégicas de acción en relación a la formalización del proceso de capacitación de los recursos humanos y de manera particular buscar sus ventajas competitivas, lo cual implica que éstas deberán de localizarse más a los aspectos administrativos, bases de conocimientos, formación y capacitación, experiencia, relacionadas con el subsistema de capacitación.

1.1 Antecedentes.

Los continuos cambios que se generan día a día en todos los ámbitos, además de los adelantos tecnológicos, están obligando a las organizaciones a enfrentarse a nuevos desafíos y necesidades. Así mismo la globalización ha traído como consecuencia la expansión de los mercados, lo cual exige que tanto las empresas dedicadas a la producción como a las prestadoras de servicios amplíen su participación en ellos, porque éstos se han vuelto más selectivos y exigentes.

Las organizaciones necesariamente para sobrevivir en un mundo de competitividad y dada la relevancia por alcanzar niveles de calidad, implica que se comprometan al logro de mayores niveles de excelencia. Así mismo se requiere de contar cada vez más con personal especializado para la realización de las actividades del proceso productivo y de servicios que éstas ofrecen.

Las organizaciones sean más competitivas necesitan que alcancen niveles óptimos en su productividad considerando que esto es un medio que permite no solo producir más, sino fortalecer la competitividad con el exterior. También se busca con ello lograr mejores niveles de bienestar social.

En relación a la filosofía de la calidad total, las empresas para responder a dichas exigencias no les bastará solamente con dar cursos, ya que para cumplir con la calidad total se requiere primeramente de una planeación cuidadosa de la capacitación así como la evaluación de la misma, haciendo hincapié en el administrador de recursos humanos, de tal forma que contribuyan finalmente a la productividad, la competitividad y la calidad de vida.

En nuestro país y a nivel regional se tienen antecedentes sobre las estructuras aplicadas de capacitación, donde las grandes empresas son las que se han preocupado por desarrollar y mantener sistemas de capacitación definidos para implementarlos a su personal, así como departamentos formalmente establecidos, con ello, dan mayor importancia al desarrollo de destrezas y habilidades. Sin embargo, las empresas medianas y pequeñas al no diseñar algún sistema que permita formalizar el proceso de capacitación y no contar con un administrador en esta área, tienden a recurrir a opciones de cursos de capacitación no programada, ofreciéndola a personal preseleccionado sin atender a necesidades propias de las funciones a realizar en el puesto, de acuerdo a la estructura y objetivos de la organización.

Como hace referencia la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. (AMEDIRH), la moderna Administración de los Recursos Humanos descansa en tres principios fundamentales: Primero, los Recursos Humanos son el activo más importante que tiene una organización. Segundo, la efectiva gestión de los Recursos Humanos es la clave del éxito. Y tercero, la cultura y clima organizacional, así como la conducta gerencial, ejercen una influencia primordial en el rendimiento de los Recursos Humanos como una amplia red de procesos interdependientes encaminados a lograr la mayor eficiencia en el aprovechamiento del recurso humano dentro de la organización.

Considerando que los recursos humanos son los activos más importantes de la organización, es fundamental precisar de un administrador de recursos humanos que cumpla eficiente y eficazmente la expectativa de la organización y de sus colaboradores. Por ello es importante conocer el Perfil del Administrador de Recursos Humanos. Este describe las características técnicas y de personalidad que ha de poseer dicho administrador, las cuales contribuirán a su desempeño.

Por lo que la capacitación, bajo este precepto busca lograr la adaptación del administrador de personal para el ejercicio de determinada función o ejecución en la organización. Así mismo, será el responsable de buscar e incrementar la productividad, promover la eficiencia del personal, proporcionar al trabajador una preparación, que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad, entre otro.

La capacitación en sí misma es un acto intencional que proporciona los medios para hacer posible un aprendizaje, y éste es la manifestación que surge del individuo como resultado de sus propios esfuerzos. Por lo que es importante que el administrador de Recursos Humanos maneje la capacitación bajo un enfoque de sistemas y un proceso a seguir de manera recurrente que se desarrolla a través de: Determinación de necesidades de capacitación, diseño del programa de

capacitación, ejecución del programa de capacitación y control y evaluación del programa de capacitación.

La capacitación eficaz está ligada al logro de objetivos predeterminados por la organización y se requiere que el administrador defina ciertos desempeños basándose en los perfiles de puestos de la estructura organizacional, de tal forma que ayude finalmente al logro de los objetivos de la organización.

Todos los pasos a seguir en un proceso son importantes. Sin embargo, en el de capacitación como en cualquier otro proceso se requiere poner mayor atención al que tiene que ver con la determinación de necesidades o diagnóstico de necesidades de capacitación y para efecto se requiere de comprender los diferentes tipos de análisis a utilizar como: Análisis organizacional, análisis de funciones y de personas.

Ante la necesidad de elaborar productos y ofrecer servicios de calidad, es indiscutible la importancia que representa la preparación del elemento humano para lograrlo. Es por eso que la capacitación se ha convertido en un factor relevante para el desarrollo organizacional, ya que como actividad educativa coadyuva a elevar la productividad de la empresa y la situación personal, social y económica del trabajador, pues proporcionarle conocimientos, habilidades y destrezas, contribuye a que éste desempeñe responsable y eficientemente sus obligaciones, y en consecuencia al funcionamiento estable de la organización.

A fin de asegurar que la inversión en capacitación y desarrollo del personal tenga mayor impacto en el desempeño individual y organizacional de las empresas de la región, es por ello que surge la necesidad de investigar en el sector comercial e industrial de Ciudad Obregón, cual es el enfoque que utiliza para llevar a cabo el proceso de capacitación.

1.2 Justificación.

La comprensión de la complejidad de los negocios conlleva a manejar simultáneamente tres subsistemas: Tecnología, administrativo y el social humano; el equilibrio de estos subsistemas permite que la organización avance al logro de sus objetivos. Por lo que al realizar un cambio en un subsistema hay que realizar los ajustes necesarios y uno de los medios para lograr es la capacitación, principalmente cuando se dan cambios en el subsistema social humano. (Pinto Villatoro, 2000).

La capacitación bien administrada influye en la eficiencia de las organizaciones, porque repercute de manera directa en los tres subsistemas y es el mecanismo para introducir los cambios en cualesquiera de ellos. Así mismo, también es un elemento estratégico en la organización; pero cuando no se considera así, su potencial no se utiliza al máximo y por lo tanto se obtienen escasos resultados.

Sin embargo, para que esta capacitación resulte benéfica es importante verla como un proceso entre otros que la empresa realiza, por medio del administrador de recursos humanos, quien debe realizar una serie de pasos establecidos y una metodología, dado que si ésta se utiliza sin la metodología correcta, no da los mismos resultados. El proceso de capacitación lo deberá iniciar con una detección de necesidades que en algunas empresas se considera como una pérdida de recursos, de modo que no la llevan a cabo. Así se imparte la capacitación; sin la debida planeación y diagnóstico y luego se cae en contradicciones porque la capacitación no arroja los resultados esperados. La capacitación es, como otra disciplina, una especialización profesional que requiere un perfil formalmente establecido de la persona que va a desempeñar este proceso.

1.3 Planteamiento del problema.

En resultados de la investigación realizada: “Estudio Descriptivo sobre la formalización del proceso de capacitación en los sectores industrial y comercial de Ciudad Obregón” (Vásquez y Ochoa 2003), se encontró que la capacitación no se está proporcionando en base a un verdadero diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), también se encontró que no se siguen los pasos del proceso de capacitación, ya que se van directo a la operación de los programas o cursos de capacitación. Por lo que, se puede identificar que no se cuenta con un plan de capacitación derivado de una DNC propiamente, así mismo, no se cuenta con evidencias de la capacitación proporcionada, puesto que en un 55.56% de las empresas industriales y en un 54% de las comerciales, que proporcionan capacitación no se entregan constancias al personal capacitado.

Cabe aclarar que con base en las propuestas de simplificación administrativa contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2001 – 2006, donde se establece, en una de sus estrategias, promover el desarrollo y la competitividad sectorial, así como la simplificación de la carga administrativa de las empresas, con la finalidad de establecer un marco político y jurídico estable, especialmente para la micro, pequeña y mediana empresa, y así favorecer el establecimiento de un clima de seguridad jurídica, con el fin de promover y acelerar la apertura de las empresas que ofrezcan nuevas fuentes de trabajo, o bien de facilitar la labor administrativa de las ya existentes, se establece el acuerdo en el que se indica que las empresas deberán conservar, a disposición de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), los planes y programas de capacitación y adiestramiento; para lo cual se promoverá el trámite STPS-04-001-A, relacionado a estos planes y programas, modalidad A, que se refiere a su aprobación, inscrito en el Registro Federal de Trámites y servicios, mismo que deberá ser resuelto en un plazo no mayor de un día hábil, al término del cual aplicará en forma automática, y podrá presentarse en un formato simplificado por medios electrónicos. El acuerdo para la entrega en medio electrónico de los planes y programas de capacitación y adiestramiento entra en

vigor a partir del 1ro. de Marzo de 2002. Por lo que se considera importante realizar éste estudio.

Así mismo, los retos que deberán enfrentar las organizaciones y empresas en cuanto a capacitación, serán al menos generar conocimientos específicos para el desarrollo de las funciones del personal, y la integración de administradores que cumplan un perfil específico como responsable o encargado de desarrollar correctamente las actividades de capacitación, contribuyendo a que los trabajadores desempeñen responsable y eficientemente sus obligaciones, y en consecuencia al funcionamiento estable de la organización.

Finalmente, la necesidad de documentar procesos y procedimientos administrativos y operativos de una organización obedecen a las exigencias relacionadas con la globalización y la expansión de los mercados; que obligan a buscar cada día mayores niveles de calidad en los servicios que ésta ofrece, de tal forma que esto conlleva a requerir personal especializado que responda a dichas exigencias y la mejor manera de lograrlo es a través de la sistematización de procesos documentados que den evidencia de que se desarrolla y mantienen sistemas de capacitación que permiten contar con personal calificado y competente para la realización de los productos o servicios de su mercado meta.

Por lo que surge el siguiente cuestionamiento ¿Cuál es le perfil del administrador de Recursos Humanos en las pequeñas y medianas empresas en el sector comercial?.

1.4 Objetivos.

Describir, si en las empresas del sector comercial de Ciudad Obregón existe un perfil formalizado y documentado del Administrador de Recursos Humanos encargado del proceso de capacitación, en las empresas pequeñas y medianas.

1.5 Importancia del estudio.

Debido al crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), es necesario conocer si existe un perfil de la persona encargada de Recursos Humanos, ya que este factor es muy importante en una empresa. Así como la capacitación que se brinda a los empleados, ya que ésta hace a una empresa competitiva y de ella depende la productividad que tengan los empleados en la empresa. Si este proceso de capacitación no se lleva adecuadamente, por la persona adecuada, es inútil tanto para el empleado como para la empresa. Es por ello que esta investigación pretende describir el perfil que debe tener un administrador de recursos humanos en el proceso de capacitación y contribuir a lo siguiente:

Formación de Recursos Humanos: A través del desarrollo del proyecto tanto el responsable como los colaboradores, ayudará en su formación como investigadores.

Difusión: A través de publicaciones.

Sectores externos (social, empresarial, comercial, etc.)

Al sector investigado proporcionar los resultados obtenidos en la investigación.

Otros: participación de alumnos en proyectos de investigación que les ayudara en su titulación.

1.6 Limitaciones de estudio.

Las principales limitaciones para la realización de la investigación son la poca disposición de la empresa para la realizar las encuestas, así como el acceso limitado algunas de estas. Otra de las limitantes importantes es no encontrar al encargado de Recursos Humanos en la empresa y por ello regresar nuevamente. También el

cambio de domicilio y el cierre de algunas empresas que se encontraban en la lista de las empresas a encuestar. Por último la limitante de parte de las empresas de no regresar la encuesta, y esto influyera en la disminución de la muestra.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En la lucha de expansión de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), la capacitación sirve como una herramienta esencial para que las empresas sean competitivas en el campo laboral. La globalización ha provocado que las empresas estén a la vanguardia, en cuanto a productividad, personal altamente calificado y sobre todo tener una dirección adecuada de los altos ejecutivos. Es por ello que se debe conocer el perfil del administrador de recursos humanos para que se cumplan los objetivos que la empresa se plantea día con día.

Según el código de ética en su capítulo XIII (CONLA), hace mención que el administrador debe utilizar la tecnología que tenga a la mano para ser productiva a la empresa a lo que ofrece sus servicios y así como facilitar el proceso de toma de decisiones de la organización a la que forme parte, basándose siempre en su formación, experiencia y visión administrativa.

2.1 Administrador de recursos humanos.

Según el autor Víctor M. Rodríguez (1976), la Administración de Recursos Humanos es un conjunto de principios, y procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros.

Según Byars y Rue (1986), la Administración de Recursos Humanos es el área de la administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización: determinando necesidades de: personal, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados: actúa como enlace con los sindicatos y maneja otros asuntos de bienestar. Considerando que los recursos humanos son los activos más importantes de la organización, es fundamental precisar de un administrador de recursos humanos que cumpla eficiente y eficazmente las expectativas de la organización y de sus colaboradores. Por ello es importante conocer el "Perfil del Administrador de Recursos Humanos". Este describe las características técnicas y de personalidad que ha de poseer dicho administrador, las cuales contribuirán a su desempeño.

El administrador de recursos humanos es una persona que debe poseer habilidades técnicas, humanas y conceptuales que le permitan dirigir adecuadamente el recurso humano que tiene a su cargo.

Por otra parte se considera importante que el administrador de recursos humanos moderno debe poseer visión estratégica, capacidad concertadora, integradora, innovadora y sobre todo desarrollar un estilo de liderazgo que se ajuste a las necesidades y requerimientos de la cultura organizacional de la empresa en que desempeñe.

Es por ello que se consideran importantes las características que posee el administrador de recursos humanos, para llevar a cabo sus actividades adecuadamente en la empresa.

2.1.1 Objetivos del administrador de recursos humanos.

Es importante que todo administrador considere ciertos objetivos para su correcto desarrollo profesional, aplicándolo en el campo laboral.

Según el autor Armstrong, Michael. (1991), es importante que tenga capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios del ambiente, tomando los cursos de acción más convenientes para solucionar los problemas que se presenten, así como se presentan a continuación los siguientes objetivos:

- ❖ Desarrollar adecuadamente la cultura organizacional de la empresa.
- ❖ Supervisar que los cambios en las condiciones de trabajo sean debidamente planeadas y coordinadas para asegurar la productividad de la empresa.
- ❖ Proveer y desarrollar el personal adecuado para cada puesto de trabajo.
- ❖ Mantener la integración y socialización de la empresa, con el objetivo de mantener canales de comunicación y liderazgo positivo.
- ❖ Desarrollar en la empresa la vocación de servicio y una cultura participativa de trabajo en equipo enfocada a satisfacer las expectativas de clientes internos y externos a través del desarrollo de la mente organizacional.
- ❖ Proporcionar al personal un ambiente motivador de trabajo en el cual, mediante un sistema formal se evalúe y mejore su desempeño, con el fin de que sea eficaz y eficiente, desarrollándose dentro de la empresa.

Según el autor Joaquín Rodríguez Valencia (2002) el Administrador de Recursos Humanos debe tener los siguientes objetivos:

- ❖ Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización, para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos.
- ❖ Lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje logrando los objetivos organizacionales.

- ❖ Proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos.
- ❖ Elevar la productividad del personal , para promover la eficacia y eficiencia de la dirección.
- ❖ Coordinar el esfuerzo de grupos de trabajo, para proporcionar unidades de acción en la consecución de objetivos comunes.
- ❖ Satisfacer requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores, para crear condiciones satisfactorias de trabajo.
- ❖ Alcanzar hasta su más alto nivel la realización tanto del trabajador como del patrón.
- ❖ Resolver eficazmente los problemas que se susciten antes de establecer la relación laboral, durante la presentación de los servicios y al término de dicha relación laboral, para sostener adecuadas relaciones de trabajo.

Es por ello que los objetivos del Administrador de Recursos Humanos son importantes para manejar al personal adecuadamente en lo que se refiere a motivar a los empleados, y proporcionar un sistema formal que evalúe y mejore el desempeño de los mismos, a través de una creciente productividad a la empresa.

2.1.2 Características de los recursos humanos.

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo trabajando dentro de las organizaciones. La producción de bienes y servicios no puede ser desarrollada por personas que trabajan solas; mientras más industrializadas sea la sociedad, más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones. Éstas logran tener un gran y duradero impacto sobre las vidas y sobre la calidad de los individuos. En la medida en que las organizaciones crecen y se multiplican, mayor es la complejidad de los recursos para su supervivencia y crecimiento.

Las organizaciones están conformadas por personal; y constituyen para éste, un medio por el cual pueden alcanzar diversos objetivos individuales con un mínimo de

costo, tiempo de esfuerzo y de conflicto, los que no podrían ser alcanzados a través del esfuerzo individual. Sin las organizaciones y sin las personas que en ellas actúan, no habría administración de recursos humanos. La administración de personal es una especialidad que surgió del crecimiento de las organizaciones y el incremento en la complejidad de las funciones operacionales.

En realidad, es difícil separar a las personas de las organizaciones y viceversa. No existen fronteras muy definidas entre lo que es y lo que no es una organización, así como no se pueden trazar exactamente los límites de influencia de cada persona en una organización; sin embargo, lo que sí se puede diferenciar son ciertas características de los recursos humanos, y de acuerdo con el autor Sánchez Barriga (1986) son las siguientes:

No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de otros tipos de recursos; los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son patrimonio personal.

Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias. No por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de su personal; por el contrario, sólo contará con él, cuando el trabajador perciba que esa actividad va a ser provechosa y que los objetivos organizacionales concuerden con los particulares.

Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles. Se manifiestan sólo a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los recursos humanos pueden ser perfeccionados mediante la capacitación y el desarrollo.

Los recursos humanos son escasos. Esto se debe a que no todo el personal posee las mismas capacidades, habilidades y conocimientos. En este sentido hay personas y organizaciones dispuestas a cambiar dinero y otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así el mercado de trabajo.

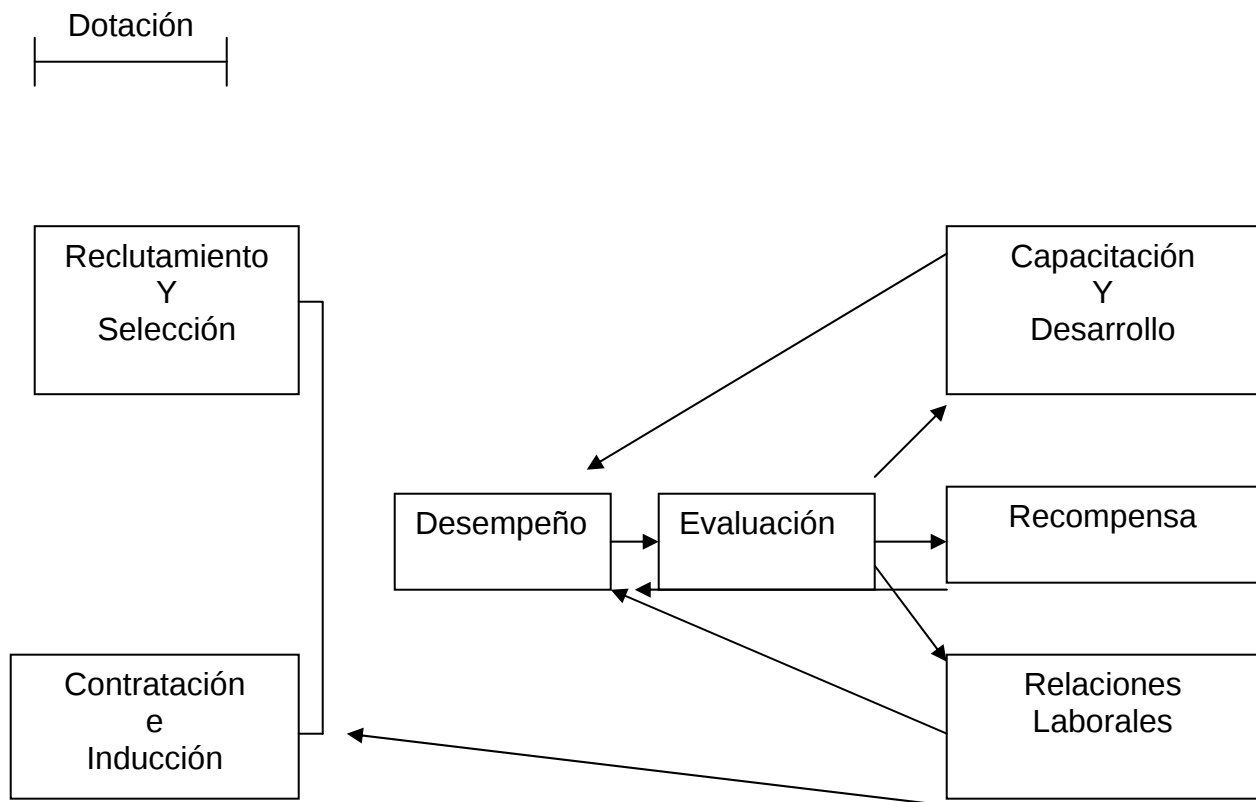
En toda empresa, es de gran importancia las personas que laboran en ella y a sí mismo que haya una buena dirección, encaminados a lograr metas u objetivos de la

organización. Es un gran error en la empresa que no se tomen en cuenta a las personas que laboran en ella, así como sus necesidades y capacidades que desarrollan a lo largo de su labor en la empresa. Es por ello que se debe cambiar la actitud de menospreciar al factor humano y darle la debida importancia que este tiene en toda empresa.

2.1.3 Modelo de administración de recursos humanos para pequeñas y medianas empresas.

A medida que la revolución industrial se desarrolló, creció paralelamente otro tipo de industria (PYMES) que se ha fortalecido con el paso del tiempo para llegar a posicionarse en el lugar numero uno de todas las industrias, sosteniendo así la economía de muchos países en vías de desarrollo. Es así que se ha necesitado un modelo que encamine todos los objetivos de las (PYMES).

Este modelo estudia la manera en que las diversas funciones genéricas de los recursos humanos (dotación de personal, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, y recompensas) afectan el rendimiento organizacional; la variable en este modelo es la conducta. Este conjunto de tareas administrativas afectarán el desempeño tanto a nivel individual como colectivo.

Modelo de Administración de Recursos Humanos para las PYMES.

Estas funciones parecen relativamente simples en cuanto a su explicación y comprensión, pero en la práctica resultan difíciles de ejecutar, porque las personas se comportan de manera impredecible. Cada una de ellas ingresa a la empresa con distintos niveles de calificación y facilidad para aprender nuevas tareas, son distintas las recompensas que tratan de obtener de la organización, y el conjunto de experiencias vitales que determinan cómo generan retroalimentación y cómo la aceptan. El desafío de la empresa consiste en lograr un ambiente que impulse las inclinaciones positivas de su personal y facilite lazos estrechos entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales.

Aplicando correctamente el modelo de administración para las (PYMES) es más fácil que se lleguen a las metas planteadas por la alta dirección, a través de las personas que laboran en la empresa.

2.1.4 Características de las pequeñas y medianas empresas.

Joaquín Rodríguez Valencia (2002), al inicio del siglo XXI, el gobierno federal, las instituciones de educación superior y la sociedad civil comenzaron a mostrar interés en el potencial de las pequeñas y medianas empresas en México (PYMES), ya que son grandes generadoras de empleos en nuestro País, por tal motivo se ha dado mayor impulso a éstas con el propósito de crear más empleos y disminuir la tasa de desempleo.

Hasta los años 70s, este tipo de empresas estaban al margen del proceso de desarrollo, 20 años después se ha retomado a las PYMES para contribuir a la producción de bienes o servicios y sobre todo para la creación de empleos.

Las PYMES, incorporan la fuerza de trabajo al sector manufacturero, la cual procede del agro mexicano, contribuyendo así a incrementar a un rango social distinto al sector de los desocupados o semidesocupados, debido a la capacidad de compra que les proporciona la industria, mediante sus salarios y por los bienes que adquieren con él. Por otro lado, contribuye a crear y capacitar la mano de obra que por la estructura educacional, característica de los países en vías de desarrollo, no habría encontrado los elementos para la capacitación.

Por lo que en un País en proceso de cambio como lo es México, que busca una estructura industrial compleja, pero que todavía no logra desarrollar la capacidad administrativa a niveles tan elevados como los países desarrollados, la pequeña y mediana empresa se forman en la práctica, y en ella se realiza la formación directiva que se requiere en cualquier empresa para mejorar el sistema administrativo-productivo y con ello lograr unas sólidas PYMES.

Es por ello hacer referencia a las principales características que Rodríguez Valencia (2002), menciona como comunes para las PYMES:

Poca o nula especialización en la administración: La dirección de la empresa se encuentra a cargo de una sola persona.

Falta de acceso de capital: Este problema es muy recurrente por falta de conocimiento de las fuentes de financiamiento de que pueden hacer uso los empresarios.

Comunicación directa con los subordinados: El director o dueño, tiene la facilidad de comunicarse con los subordinados lo que facilita la comunicación y la confianza tanto del director como de los empleados.

No posicionado en el mercado de consumo: Dado el tamaño de la pequeña y mediana empresa, el mercado que abarca es muy reducido, por lo que sus operaciones no repercuten en el mercado de forma considerable.

Relación muy íntima con la comunidad local: Debido a sus escasos recursos las PYMES, tienen que recurrir a insumos locales, personal administrativo, mano de obra calificado y no calificado, así como materias primas, equipo, etcétera.

Es de gran importancia señalar que las PYMES son un pilar que sostiene a la economía mexicana, sin ellas tal vez el desempleo sería mayor y no habría servicios tan básicos como una tortillería o una tienda de abarrotes. Las PYMES, han logrado posicionarse en un lugar en la economía donde son ellas quienes forman parte de un pilar muy importante y que debe ser apoyada para su desarrollo por el gobierno federal.

2.2 Perfil actual.

Según el código de ética en su capítulo XVIII (CONLA), existe varios perfiles para el Licenciado en Administración los cuales son: Ideal, específico y general. Todos coinciden en que deben de tener ciertas actitudes, habilidades y conocimientos para desarrollarse adecuadamente en el ámbito laboral.

A continuación se presentan las especificaciones para ocupar un puesto de Administrador de Recursos Humanos:

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: GERENCIA: RECURSOS HUMANOS

EDUCACION: Requiere grado universitario a nivel de licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o en Administración de Recursos Humanos.

EXPERIENCIA: Requiere de cuatro años de experiencia en trabajos relacionados con el área de Administración de Recursos Humanos.

HABILIDAD MANUAL: Precisa de habilidad para el manejo de equipo de oficina, equipo de cómputo, herramientas o instrumentos propios del trabajo, manejo de vehículos.

RELACIONES DEL PUESTO: Participación en comités de alto nivel, comisiones de trabajo permanente, con funcionarios por razones de recomendaciones o asesoría a niveles inferiores. Atención y resolución de reclamos.

RESPONSABILIDAD POR VALORES Y EFECTIVO: Autoriza salida de fondos, documentos utilizados en el área de Recursos Humanos e información confidencial de los altos ejecutivos.

SUPERVISION DE PERSONAL: Supervisa y coordina directamente a empleados que ejecutan actividades de tipo profesional; indirectamente supervisa al personal que realiza tarea calificadas.

ESFUERZO FISICO: Eventualmente adopta posiciones incómodas e intensifica su esfuerzo muscular al desarrollar su trabajo.

ESFUERZO MENTAL: Atención por períodos prolongados en la solución de problemas y análisis de trabajo. El trabajador está sometido a tensión por presión para realizar actividades incluso en horas inhábiles.

ESFUERZO VISUAL Y/O AUDITIVO: Ocasionalmente superior a lo normal.

RIESGOS: El trabajo no representa riesgos de accidente, salvo descuidos en la ejecución de las actividades.

AMBIENTE: El trabajo se ejecuta en oficinas privadas y otros centros de trabajo con que cuenta la Empresa.

FUNCION GENERAL: Trabajo que consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar la administración interna de la empresa y participar en la elaboración de la política administrativa de la misma. Atender y brindar soluciones a conflictos y problemas laborales que se presentan.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- ❖ Planificar, coordinar, dirigir y controlar las funciones del Departamento, optimizando la utilización periódica de los recursos.
- ❖ Participar en el planteamiento de políticas y estrategias de administración de recursos humanos de la Empresa.
- ❖ Participar en las reuniones de Junta Mixta, atender los planteamientos de los trabajadores y resolver los conflictos entre Empresa y Sindicato.
- ❖ Determinar las necesidades de la organización en lo que se refiere a registros, archivos, información comunicaciones y otros servicios comunes.
- ❖ Coordinar y participar con la dirección general, gerente de división y los jefes de otros departamentos en la elaboración de la política administrativa.
- ❖ Planear y organizar los servicios administrativos y los servicios comunes.

- ❖ Establecer los procedimientos que han de seguirse para asegurar el buen funcionamiento de los servicios de información y comunicación entre los diferentes departamentos de la Empresa.
- ❖ Velar por observancia y el cumplimiento de las obligaciones legales de la organización.
- ❖ Preparar memorias e informes de labores cuando el caso lo requiera.
- ❖ Negociar con los proveedores de los diversos servicios comerciales y otros como seguro médico, seguro de vida, seguro de accidentes.
- ❖ Coordina la colocación de avisos de puestos vacantes de las diferentes divisiones administrativas. Establecer los procedimientos de avisos de puestos vacantes. Coordina la publicación de dichas vacantes.
- ❖ Distribuir las políticas y procedimientos nuevos o revisados de recursos humanos entre todos los empleados y mandos medios a través de boletines, juntas, memoranda y/o contacto personal.
- ❖ Llevar a cabo la contratación de personal en base a los informes y pruebas psicotécnicas aportadas.
- ❖ Aplicar las medidas disciplinarias vigentes en la Empresa y velar porque se cumplan las normas de personal
- ❖ Controlar la adecuada administración de las prestaciones que se tienen dentro de la Empresa.
- ❖ Colaborar con el Departamento de Seguridad Industrial para la verificación de medidas adecuadas que resguarden la integridad de los trabajadores.

OTROS CONOCIMIENTOS: Amplios conocimientos de los aspectos legales, fiscales y laborales. Conocimientos del idioma inglés.

El perfil actual del Administrador de Recursos Humanos representa un ideal a seguir para todos los profesionistas en el área de la administración. Lo ideal sería que todo administrador cumpliera con dichas características para desenvolverse exitosamente en cualquier empresa competitiva.

2.3 Perfil profesional.

Robins P., Stephen (1996), por "Perfil Profesional" se entiende un conjunto de conocimientos y valores que caracterizan a un profesional y lo capacitan para ejercer las actividades inherentes a su profesión como especialista.

La administración de Recursos Humanos, es una ciencia normativa enfocada en los deberes y derechos de los colaboradores y su participación en un proceso dinámico que evoluciona constantemente, hacia los cambios que exige la organización. El administrador de Recursos Humanos es por lo general, asesor de la alta Gerencia, por tanto debe de estar enterado profesionalmente de todo el comportamiento organizacional. El área de Recursos Humanos es la parte más sensitiva del sistema organizacional, por tratarse directamente con seres humanos y toda la complejidad que ello conlleva. Desde luego que el liderazgo para guiar a personas en equipo, se obtiene con hechos reales que sirvan de ejemplo y que reten al desafío de igualarlos y/o superarlos.

Néstor Flores (1997), el perfil del nuevo Administrador de Recursos Humanos en un medio tan exigente y competitivo por los avances tecnológicos del "robot sapien" pero que siempre necesitará del factor humano debe enmarcarse en el liderazgo de una "disciplina que deliberadamente ejerce su influencia en un grupo determinado a fin de avanzar, hacia unas metas concretas de permanencia beneficiosa, que sirve para cubrir las necesidades verdaderas del grupo y las aspiraciones de la organización que nos contrata para tales fines".

El perfil profesional cumple las expectativas del final de un ciclo escolar en el cual se adquirieron los conocimientos necesarios para ejercer profesionalmente la carrera de administración, la cual puede enfocarse al departamento de Recurso Humanos. Este perfil debe tomarse en cuenta por la PYMES y por los profesionistas que deseen ejercer en esta área tan importante y compleja en todas las empresas.

2.4 Cuadro comparativo.

PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS	
CARACTERÍSTICAS DEL ADMINISTRADOR DE R H.	AUTOR
• Es un conjunto de principio, y procedimientos que procuran la mejor elección.	Víctor M. Rodríguez
• Es el área relacionada con todos los aspectos del personal de una organización: determinando necesidades de personal.	Byars y Rue
• Es una persona que debe poseer habilidades técnicas, humanas y conceptuales que le permitan dirigir adecuadamente el recurso humano que tiene a su cargo.	Amstrong. Michael
• Poseer visión estratégica, capacidad concertadora, integradora, innovadora y sobre todo desarrollar sus estilo de liderazgo.	Robins P., Stephen
• Su "Perfil Profesional" se entiende un conjunto de conocimientos y valores.	Néstor Flores
• Su Perfil a nivel Licenciatura". Diseñar procedimientos, métodos y reglas de actuación para la estructura funcional de la empresa, coadyuvar en el diseño y formulación de políticas y estrategias de las organizaciones	Néstor Flores

2.5 La capacitación.

La capacitación se concibe como el proceso de habilidad continuo e integral a través del cual se adquieren, desarrollan y actualizan conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para su mejor desempeño. La eficiencia de cualquier organización dependerá directamente de la adecuada capacitación de su personal. Los empleados recién contratados necesitan alguna capacitación, mientras que los ya experimentados requieren nueva capacitación para mantenerse actualizados con las exigencias de su puesto actual, así como para futuros traslados o promociones.

La capacitación motiva al personal para trabajar más; los que entienden su puesto demuestran un espíritu mejor de trabajo, y el simple hecho de que la dirección superior confíe lo suficiente en sus capacidades para invertir dinero en su capacitación, les da la seguridad de que son miembros apreciados por la empresa.

2.5.1 Proceso de la capacitación.

Diferentes puntos de vista, que exponen los intelectuales autores de libros reconocidos, sobre administración de recursos humanos y capacitación, el entrenamiento y capacitación para los empleados se maneja de diversas formas, pero a al final, lo que se pretende llegar a tener es el resultaos satisfactorio tanto para el empleado como para la organización.

El proceso de capacitación según Joaquín Rodríguez Valencia (2000), al proporcionar capacitación a los empleados se debe seguir un proceso coherente y relacionado entre sí, de manera que un paso lleve a otro de una manera fácil y precisa que ayude a desarrollar el programa adecuado para cada necesidad en la organización.

Según el punto de vista de Jaime A. Grados (2001), el proceso de capacitación se compone de cuatro fases que permiten sistematizar las acciones y facilitan el seguimiento de las mismas.

1. PLANEACION

En el proceso de capacitación, la planeación es la fase inicial que le da razón de ser y determina los contenidos que es necesario proporcionar a los trabajadores de los diferentes niveles jerárquicos y áreas ocupacionales. Aquí se precisan los objetivos generales del plan.

a) Determinación de las necesidades. Se realiza con el propósito de identificar los problemas o requerimientos que limitan a los trabajadores en el desarrollo adecuado de las funciones laborales y que son factibles de ser resueltos mediante acciones formativas.

La determinación de necesidades es una investigación sistemática, que se lleva a cabo para obtener e integrar información, permite guiar la elaboración de programas de capacitación y establecer estrategias para su operación.

Comprende cuatro tareas fundamentales:

Estructurar perfiles de puesto

Aquí se determina la situación correcta, suficiente y óptima de las actividades, conocimientos, habilidades y actitudes que requiere cubrir el trabajador para su adecuado desempeño laboral.

Cuantificar los problemas o requerimientos que limitan a los trabajadores en el desarrollo adecuado de las funciones laborales y que son factibles de ser resueltos mediante acciones formativas.

Analizar la operación real

Esta tarea implica la identificación de las actividades que se realizan de manera cotidiana en cada puesto de trabajo.

Comparar situaciones ideal y real

De la confrontación entre lo ideal y lo real se obtiene el listado de requerimientos, que se convierten en el punto de referencia del proceso, ya que delimitan con exactitud las áreas de oportunidad para la formación de recursos humanos y se traducen en acciones concretas de enseñanza-aprendizaje.

Establecer estrategias

De acuerdo con lo anterior, se deben diseñar y proponer acciones de capacitación dirigidas a la atención de las diferencias identificadas, al establecimiento de prioridades y a la determinación de los recursos humanos y financieros que se necesitan para desarrollar dichas acciones.

Constitución de la comisión mixta

Para facilitar la organización y operación del proceso de capacitación, se conforma un grupo de trabajo responsable de vigilar la instrumentación del sistema y de los procedimientos de capacitación conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Para constituir la comisión mixta es necesario observar las siguientes normas:

Estar integrada por igual número de representantes del patrón y de los trabajadores.

La elección de los representantes patronales la realizará directamente el patrón o su representante legal.

Para el caso de relaciones colectivas de trabajo, el Secretario General del Sindicato designará a los representantes de los trabajadores.

Cuando en la empresa sólo rija contratación individual, los trabajadores elegirán por mayoría a sus representantes.

Se deben elaborar las Bases Generales de Funcionamiento que señalen los objetivos, funciones y mecánica de trabajo.

Algunos aspectos a considerar al momento de integrar la comisión mixta se refieren al número de establecimientos y al tipo de relación contractual existente:

Si la empresa cuenta con más de un establecimiento y las relaciones laborales lo permiten, es recomendable constituir una sola comisión mixta y apoyar su operación con la creación de subcomisiones en cada uno de ellos.

En caso contrario, se puede integrar una comisión mixta por centro de trabajo.

Registros internos

Para formalizar la constitución de la comisión mixta de capacitación, la empresa requisita en original la forma DC-1 y elabora las bases generales de funcionamiento, que deberá mantener en registros internos. La STPS podrá solicitar información adicional sobre la constitución, bases generales de funcionamiento y seguimiento de las actividades desarrolladas durante los últimos doce meses.

2. ORGANIZACIÓN

En esta fase se determina cómo se llevarán a cabo las acciones propuestas.

Para ello conviene tomar como base la identificación de las necesidades o requerimientos obtenidos en la fase anterior.

b) Elaboración de programas. Los programas son el conjunto de cursos y/o eventos que permiten atender las necesidades de formación, actualización y desarrollo del recurso humano en los centros de trabajo. Incorporan las actividades de aprendizaje y a los responsables de su ejecución.

Un curso y/o evento de capacitación es la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje, estructuradas de tal forma que conducen al cumplimiento de objetivos previamente establecidos.

Los elementos que se recomienda considerar para su elaboración son:

- ❖ **Objetivos de aprendizaje:** Describen las conductas a lograr al término del proceso de formación.
- ❖ **Contenido temático:** Es la información funcional, importante, suficiente y de actualidad que permitirá alcanzar los objetivos.
- ❖ **Actividades de instrucción:** Son métodos y procedimientos que facilitan el proceso de instrucción.
- ❖ **Recursos didácticos:** Medios y materiales que apoyan el proceso de instrucción.
- ❖ **Evaluación:** Permite analizar el grado de cumplimiento de los objetivos.

Así mismo, Valencia (2000), menciona que las empresas podrán organizar y llevar a cabo sus acciones de capacitación de acuerdo a los siguientes tipos de programas:

Programas específicos: Son el conjunto de acciones que define una empresa, en función de sus necesidades particulares de formación y que pueden ser impartidos por personal interno de la propia empresa o externo con autorización de la STPS.

Programas generales: Son el conjunto de acciones de capacitación estructuradas modularmente, dirigidos a una ocupación o puesto de trabajo de una determinada rama de actividad económica. Los diferentes programas conforman el sistema general de capacitación. El titular de un sistema general es una organización empresarial responsable de registrar ante la STPS la totalidad de programas bajo este esquema. La empresa puede comparar sus requerimientos con los contenidos que ofrecen los programas generales y decidir la conveniencia de adherirse a ellos.

Planes comunes: Este modelo de organización lo elaboran grupos de empresas que tienen el mismo giro o actividad económica, satisfacen necesidades de capacitación en puestos u ocupaciones similares; y los responsables de impartir las acciones

pueden ser los patrones o los trabajadores de las empresas que adopten esta forma de organización.

Combinación de programas generales y específicos: La empresa puede optar por la aplicación de programas generales que resuelvan sus necesidades totales o parciales y diseñar también cursos específicos adicionales. Las acciones de capacitación que estructuran los programas, deberán ser divididas en ciclos temporales que permitan atender prioridades identificadas a lo largo del periodo establecido.

Al determinar los cursos y/o eventos de capacitación que se definan, la empresa por conducto del personal designado procederá a seleccionar a los agentes capacitadores responsables de ejecutar las actividades de enseñanza-aprendizaje necesarias como:

El patrón tiene diferentes opciones para este fin:

A) Que el propio personal de la empresa, habilitado como instructor, imparta la capacitación. Se sugiere, seleccionar a las personas que tengan los conocimientos técnicos y experiencia en las actividades en que se va a capacitar y formarlos como instructores.

B) Contratación de servicios externos de capacitación. Para este propósito, existen dos tipos de agentes capacitadores externos:

Instructores externos independientes. Personas físicas que por sí mismas e independientes al centro de trabajo desarrollan acciones de capacitación.

El registro que otorga la STPS es voluntario.

Instituciones o escuelas de capacitación. Personas físicas o morales con plantilla de instructores, programas y cursos de capacitación.

Es requisito para este grupo de agentes capacitadores externos contar con el registro proporcionado por la STPS.

C) Utilización de agentes auxiliares de capacitación. Se puede disponer también de los diversos servicios de asesoría técnica y administrativa de aquellas empresas que, sin ser instituciones de capacitación, participan en el proceso de formación del personal de los centros de trabajo con los que existe relación contractual por la adquisición de un bien o servicio de cualquier naturaleza con objeto del aprovechamiento del mismo o la compra venta de bienes y servicios. Este tipo de instructores no requiere trámite alguno de registro ante la STPS.

D) Capacitación en el extranjero o por técnicos extranjeros. Las empresas pueden incluir acciones de capacitación de sus recursos humanos de empresas ubicadas en el extranjero, o bien, a técnicos extranjeros que visiten el país para formar a los trabajadores mexicanos, de conformidad con las relaciones comerciales y laborales establecidas. Tampoco se debe realizar trámite de registro con la autoridad laboral.

Estructuración del plan y programas de capacitación. Los programas de capacitación se organizan bajo una estrategia general denominada plan, que debe incluir la información relativa a la población de la empresa, estructura ocupacional, el personal que participará en los cursos y el periodo de su capacitación.

Dicha estrategia se determinará de conformidad con las prioridades detectadas; es importante considerar en su formulación los aspectos que señala la Legislación Laboral vigente: El plan puede tener una duración máxima de 4 años, dicho periodo estará en función del total de trabajadores de la empresa y del número de programas a desarrollar. Se debe incluir el total de puestos y niveles existentes en la empresa.

En el periodo establecido se determinan etapas anuales y la identificación de los trabajadores a capacitar en cada una de ellas. Esta actividad depende de la priorización realizada al final del diagnóstico de necesidades. En caso de seleccionar

a instituciones, escuelas, organismos de capacitación, personas físicas que contraten a instructores para impartir capacitación deberán contar con el registro proporcionado por la STPS. Deberán ser de aplicación inmediata. Por otra parte, si la empresa cuenta con más de un establecimiento el plan se puede estructurar considerando las siguientes opciones:

Si en los diversos establecimientos únicamente existe contratación individual, se recomienda estructurar un plan y programas para facilitar el seguimiento de las acciones de capacitación.

En caso de que exista contratación colectiva diferente para cada establecimiento, se puede conformar un plan y programas mediante acuerdo de los involucrados.

Con referencia al punto anterior, si no es posible concertar la realización de un plan, entonces cada establecimiento elabora y ejecuta su propia estrategia de capacitación con la posibilidad de ser administrados por la unidad central o matriz.

Una vez formulado el plan y los programas de capacitación, se debe someter a la consideración de la comisión mixta para realizar las sugerencias y recomendaciones necesarias.

Registros internos. La información y los datos que se han obtenido en las fases de planeación y organización, requiere de la forma DC-2, la cual deberá presentarse a la STPS, de manera directa, por correo certificado o servicios de mensajería, a efecto de dar cumplimiento a las disposiciones legales en materia de capacitación.

Cabe anotar que en el caso de planes y programas comunes, la forma deberá ser requerida y presentada por cada empresa.

3. OPERACIÓN

La etapa de operación es la puesta en marcha del plan de capacitación. Implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempo del personal para la realización de los eventos de formación previstos.

En ésta, es indispensable hacer una labor intensa de promoción y sensibilización en la empresa, a fin de que se comprenda su alcance, beneficios y motive una activa participación de todo el personal. Considera la realización de las siguientes actividades:

c) Preparación de los eventos .Se refiere a la organización para el desarrollo de las acciones. Es necesario determinar los aspectos que a continuación se señalan:

Del personal a capacitar:

Edad y escolaridad

Puesto de trabajo y principales funciones

Nivel jerárquico

Horario de trabajo

Asegurar esta información da la posibilidad de integrar grupos homogéneos, lo que facilita el proceso y el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje.

De los eventos:

Tipo de eventos

Objetivos

Fechas de realización y horarios

Material didáctico requerido

Instructores responsables

De los lugares en que se llevará a cabo la capacitación:

Si la capacitación es impartida por instructores internos, el lugar de trabajo o área de la empresa que pueda servir como espacio para la formación.

Si se contratan servicios externos, debe decidirse si las acciones se desarrollan en la empresa o en las instalaciones de las instituciones contratadas para tal efecto.

Hace alusión a la etapa de formación de personal interno habilitado como instructor para participar en el desarrollo de las acciones programadas.

Ejecución de los eventos

Esta es la parte sustantiva del proceso capacitador ya que implica el desarrollo de los eventos programados, interactúan trabajadores a capacitar, instructores seleccionados, se desarrollan los contenidos y se enriquecen las experiencias de aprendizaje, se suman esfuerzos para alcanzar los objetivos determinados.

Expedición de las constancias de habilidades laborales

Como resultado de la impartición de las acciones programadas, se debe expedir a los trabajadores las constancias de habilidades laborales respectivas.

Para este fin, se utiliza la forma DC-3, misma que se otorga al trabajador conforme a los siguientes criterios:

La expide la entidad instructora o el patrón, en el caso de instructores internos, al término de cada curso o evento aprobado.

La entrega el representante legal de la empresa.

La autentifica la comisión mixta a través de un representante acreditado.

La constancia no debe enviarse a la autoridad laboral, sin embargo, la empresa deberá de conservar copia de las constancias otorgadas a los trabajadores capacitados al menos durante un año.

Para complementar lo anterior, la empresa llevará un control con la información de los trabajadores capacitados a través de la lista de constancias de habilidades laborales que haya expedido.

Para tal propósito se utiliza la forma DC-4, la cual será presentada a la autoridad laboral de manera directa, por correo, servicios de mensajería o a través de medios magnéticos. Para este último caso, se requiere de datos generales y asentar nombre y firma autógrafa del representante legal anexando un archivo IBM PC compatible, en código ASCII interlineado, que contenga la información requerida respetando las características del formato en un disquete de 3.5 pulgadas.

4. EVALUACIÓN

d) Control y evaluación de programas de capacitación. La evaluación es también un proceso sistemático que consiste en la obtención, descripción y suministro de información para retroalimentar el proceso capacitador y normar la toma de decisiones con el propósito de mejorarlo y validar técnica y profesionalmente la capacitación que se impartió en función de los resultados obtenidos.

Implica:

- ❖ Definir el grado de avance de las acciones programadas.
- ❖ Determinar los recursos humanos que fueron formados.
- ❖ Verificar si las necesidades de capacitación fueron satisfechas e identificar nuevos requerimientos.
- ❖ Comprobar el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores.
- ❖ Cuantificar los recursos materiales, tecnológicos y financieros invertidos.
- ❖ Determinar el impacto de la capacitación en el mejoramiento de la productividad.
- ❖ Establecer condiciones actuales y deseadas a partir de los resultados obtenidos.
- ❖ Establecer nuevos objetivos y metas.

Con el propósito de impulsar el desarrollo de los recursos humanos de la organización, de acuerdo a los objetivos de la empresa, se considera que con esta actividad el proceso de capacitación ha cubierto un ciclo completo.

Las actividades inherentes a la evaluación cubren un ciclo de capacitación y hace posible el contar con bases para iniciar otro proceso que responda a nuevas expectativas y transformaciones de la actividad productiva.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

Durante el desarrollo del presente capitulo se explicara la metodología utilizada para la realización del trabajo de campo, así como el método utilizado y los materiales que se requirieron para la realización del mismo.

3.1 Sujetos.

En lo referente a los sujetos involucrados en la investigación, fue gracias a la colaboración de un organismo muy importante como lo es la CANACINTRA, la cual nos proporcionó un listado de empresas del sector comercial pequeñas y medianas, en donde se especificaba el domicilio, número de empleados y actividad principal.

De la muestra se obtuvieron 97 empresas de las cuales se eliminaron (35) por diferentes motivos de los cuales destacan los siguientes:

- De 35 empresas 18 no coincidían el domicilio, el numero de empleados o la empresa con el listado proporcionado por CANACINTRA.

- De 35 empresas cinco: No estuvieron de acuerdo en la aplicación de la entrevista.
- De 35 empresas cinco: No devolvieron la encuesta a pesar de muchos intentos por recuperarla.
- De 35 empresas dos: Tenían varias empresas dentro de la muestra por lo que se eliminaron las que dependían de la principal.
- De 35 empresas dos: El domicilio no se encontró.
- De 35 empresas dos: Ya no tenía su domicilio fiscal en esta ciudad.
- De 35 empresas uno: No se encontró a la persona de Recursos Humanos.

3.2 Materiales.

Se elaboró un cuestionario, el cual sirvió de apoyo para la entrevista, la estructura del mismo está integrado por 13 preguntas, de las cuales una fue abierta, tres fueron dicotómicas y nueve de opción múltiple (apéndice 1).

A continuación se da una justificación de las preguntas del cuestionario y el objetivo para la investigación:

1.- ¿Cuenta su empresa con un departamento de personal?

Objetivo: Ésta pregunta proporcionará información del porcentaje de las empresas que tienen un departamento de personal.

2.- ¿Cuántos empleados tiene su empresa?

Objetivo: Conocer el número de empleados y verificar si coincide con el número proporcionado en la lista de empresas y actualizarlo, también esta pregunta determina la clasificación de las empresas.

3.- ¿Quién realiza las funciones de Recursos Humanos?

Objetivo: Indicar quién es la persona encargada de Recursos Humanos y conectarla con la pregunta cuatro.

4.- ¿Qué carrera tiene el encargado de Recursos Humanos?

Objetivo: El propósito de esta pregunta es saber que carrera tiene el encargado de Recursos Humanos.

5.- ¿Qué funciones realiza en el puesto el encargado de Recursos Humanos?

Objetivo: Evaluar la frecuencia de las actividades del encargado de Recursos Humanos.

6.- ¿Qué características más importantes tiene esta persona?

Objetivo: Indicar la importancia de las características y el perfil del encargado de Recursos Humanos.

7.- ¿Qué medidas de control lleva a cabo la persona de Recursos Humanos, cuando un empleado no cumple con las expectativas de trabajo?

Objetivo: Saber las medidas de control que se llevan a cabo cuando los empleados no cumplen adecuadamente.

8.- ¿La empresa conoce el proceso de capacitación?

Objetivo: Ésta pregunta dará a conocer si la empresa conoce el proceso de capacitación y da la seriación a las siguientes preguntas: 10,11 y 12.

9.- ¿Se imparte capacitación en la empresa?

Objetivo: Investigar si se imparte capacitación en la empresa.

10.- ¿Quién imparte ésta capacitación?

Objetivo: Conocer quien imparte la capacitación, con el propósito de saber si la empresa gasta en capacitación en asesores externos o son los propios empleados los que dan la capacitación.

11.- Anote en orden cómo se lleva a cabo el proceso de capacitación en la empresa.

Objetivo: Conocer si además de impartir y conocer el proceso de capacitación, el encargado sabe el orden del proceso correctamente y además de ver que orden lleva en la empresa el proceso de capacitación. Esta pregunta es de suma importancia ya que proporcionará un panorama de cómo se lleva a cabo el proceso de capacitación en la empresa.

12.- ¿A qué factores se le atribuye el éxito o fracaso de la capacitación?

Objetivo: Saber cuales son los factores determinantes del éxito o fracaso de la capacitación y si tiene que ver con la persona que detecto las necesidades de capacitación.

13.- ¿Si tuviera la necesidad de contratar a alguien para ocupar el puesto de administrador de Recursos Humanos, que conocimientos, actitudes, destrezas y habilidades tendría que tener?

Objetivo: Indicar cuales son las características más importantes para el entrevistado y conectarla con la pregunta n.- seis, con ello se mostrará el resultado de qué es lo que tienen en realidad las empresas y que es lo que les gustaría tener.

3.3 Procedimiento.

La recolección de datos y el proceso de investigación fue el siguiente:

- Se determinó que para la investigación, se utilizaría el listado proporcionado por la CANACINTRA, para hacer la muestra más exacta y determinar las pequeñas y medianas empresas.
- Determinación del número de la muestra para conocer las empresas que se encuestarían, donde se utilizó la fórmula para poblaciones finitas (menores a 500,000 unidades) de Laura Fisher, ya que en el listado de CANACINTRA existe una población de 131 PYMES, la cual una vez aplicada la fórmula dio un resultado de 97 encuestas a aplicar, de las cuales solo se aplicaron 62 encuestas a las PYMES que fueron accesibles a la colaboración de dicha investigación.
- Después se buscó en el DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN la estratificación más reciente, en cuanto al número de trabajadores. (anexo 2).
- Se diseñó el instrumento, que consta de 13 preguntas que ayudaron a identificar el perfil del administrador de Recursos Humanos en el proceso de capacitación.
- Después de tener toda la información necesaria, se procedió a revisar el cuestionario, el cual fue validado por un experto y realizar una prueba piloto, la cual fue de 3 empresas.
- Se procedió al análisis de datos, se efectuó la tabulación de los resultados en una hoja de cálculo. (apéndice 2).

- Con los porcentajes obtenidos, se procedió a la realización de las gráficas, de cada una de las preguntas, con la finalidad de lograr un resultado palpable y detallado para cualquier persona que desee leer dichos resultados de la investigación.
- Una vez realizadas las gráficas y su respectivo análisis se procedió a la discusión de los cada uno de los resultados.

CAPITULO IV

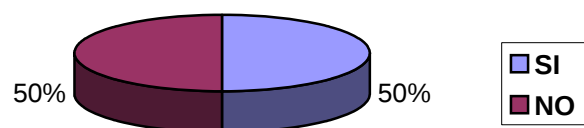
RESULTADOS Y DISCUSIONES

En el desarrollo de este capítulo se expondrán los resultados y discusiones obtenidos en la investigación de campo practicada en las empresas comerciales pequeñas y medianas de Cd., Obregón. Dichos datos se obtuvieron al procesar los datos recabados en las entrevistas que se realizaron a las personas encargadas de Recursos Humanos de cada una de las empresas encuestadas.

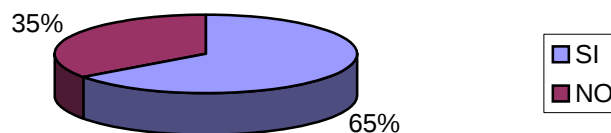
La interpretación de la investigación se presenta en forma general en cuanto a las PYMES se trata y posteriormente en forma individual para señalar las posibles diferencias o semejanzas que pueden tener la pequeña y la mediana empresa.

Así pues la pregunta número uno trata de identificar si las PYMES cuentan con un departamento de personal y con la investigación se pudo determinar el 50% de las PYMES encuestadas si cuentan con un departamento de personal; mientras que el otro 50% no.

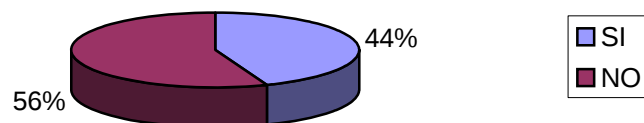
1. ¿ Cuenta su empresa con un departamento de personal?



1.¿Cuenta su empresa con un depto. de personal? (Medianas)

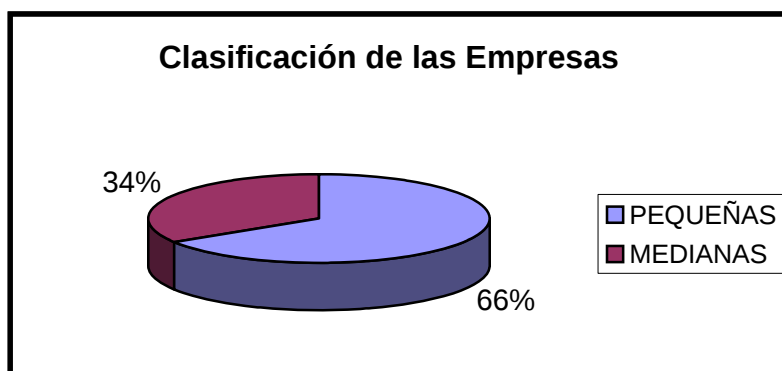


1.¿Cuenta su empresa con un depto. de personal?(Pequeñas)



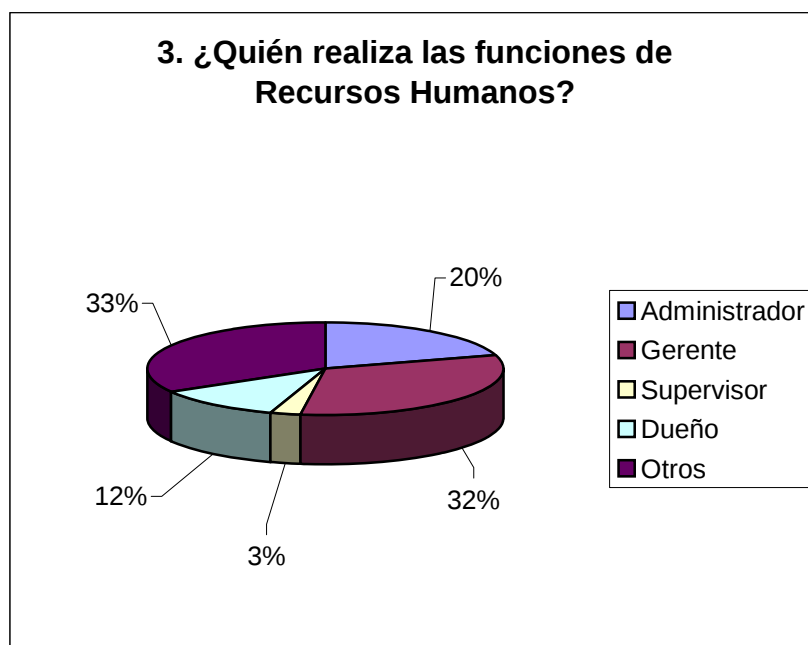
En las gráficas de la pregunta uno, separadas en pequeñas y medianas, se obtuvieron los siguientes resultados, mientras que en la mediana empresa el 65% SI cuenta con un departamento de personal en la pequeña disminuye este porcentaje y es sólo el 44% el que SI cuenta con un departamento. de personal. Por lo que en las medianas empresas el 35% no cuenta con un departamento. De Personal y en las pequeñas el 56% no cuenta con un departamento. de personal. Esto se debe tal vez al hecho de que las medianas empresas requieren mayor esfuerzo por parte de alguien especialmente encargado de un departamento de Recursos Humanos y en la pequeña se tiene la idea de que no es necesario tener un departamento específico.

Los resultados de la pregunta No. 2 ¿Cuántos empleados tiene su empresa?.

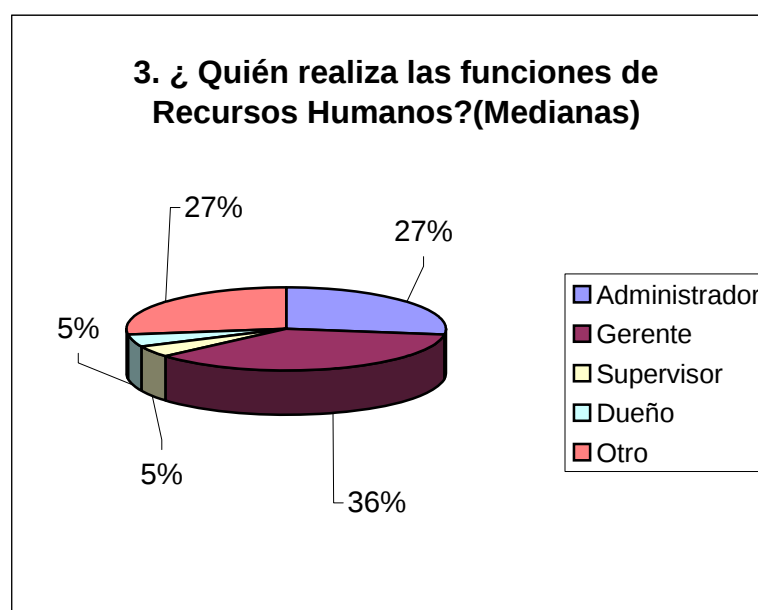


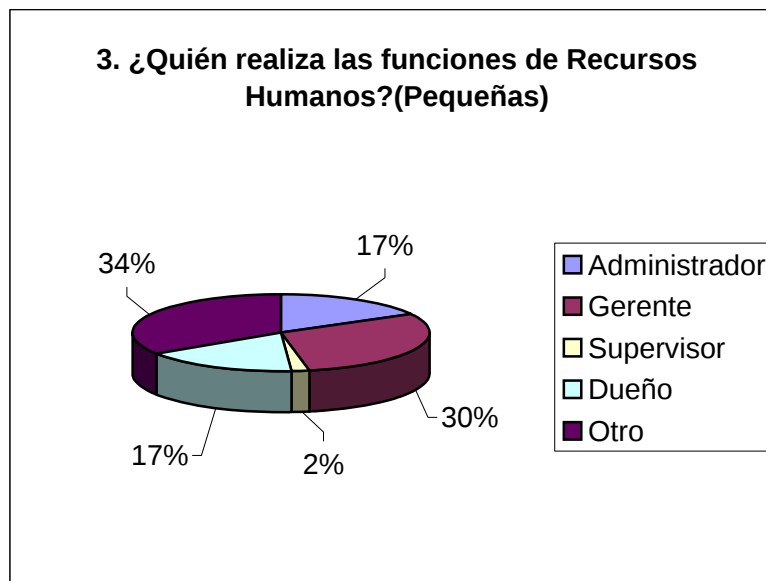
Debido a la naturaleza de esta pregunta se clasifíco en pequeñas y medianas empresas, ya que no era importante saber cuantos empleados tiene cada empresa, si no llegar a su clasificación, arrojando a que el 34% son medianas y el 66% son pequeñas.

En cuanto al resultado que arrojó la pregunta No. 3 ¿ Quién realiza las funciones de Recursos Humanos?.



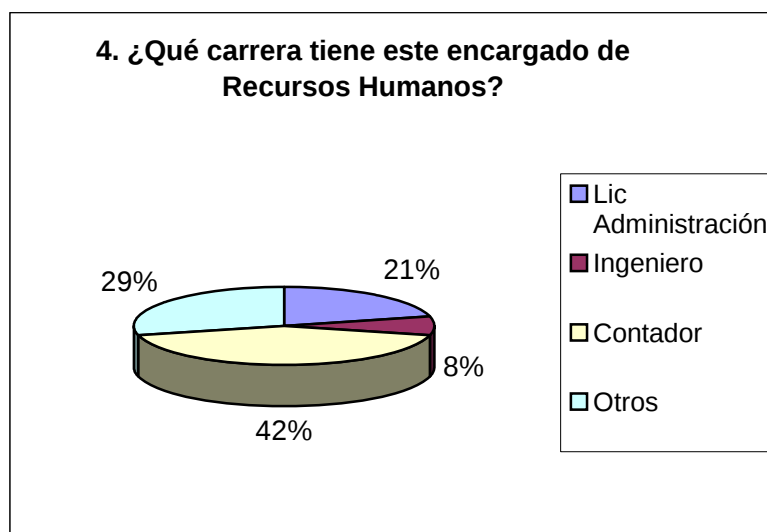
Fue que el 33% son otras personas las que realizan las funciones de Recursos Humanos, como el Contador, el Auxiliar contable o Consultor Externo, un 32% son los gerentes, un 20% los administradores, el 12% los dueños y un 3% los supervisores.



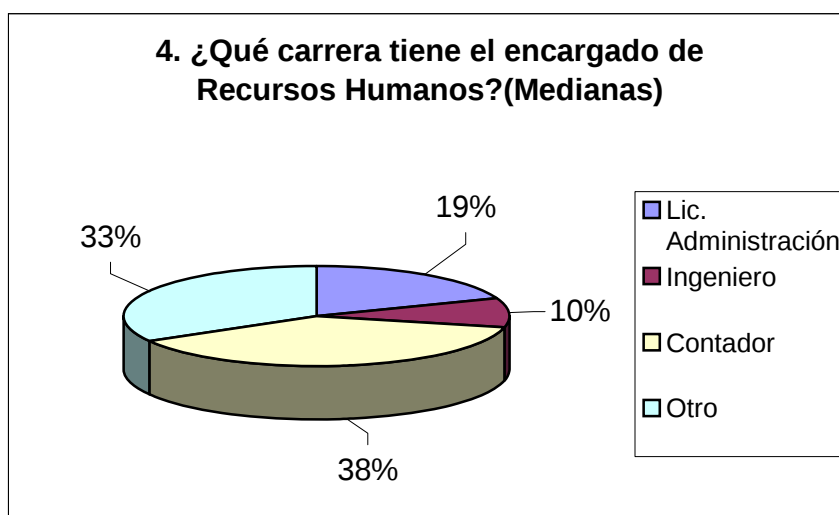


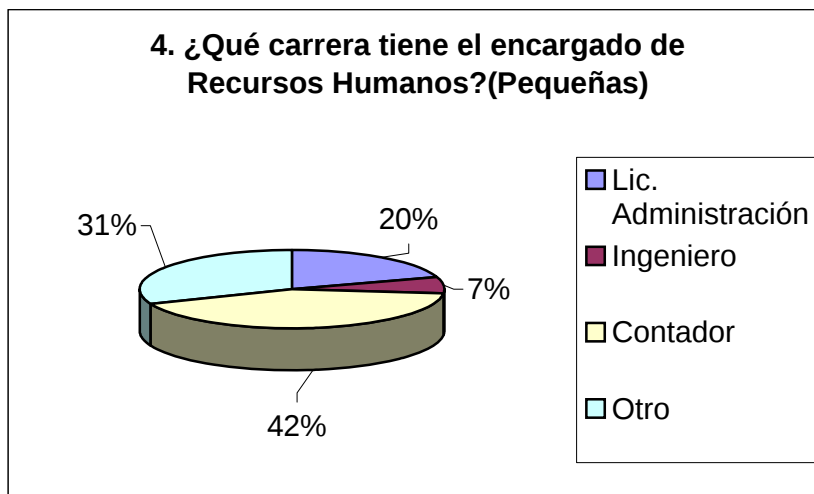
En lo que respecta a la pregunta tres pero en forma individual de la mediana y pequeña empresa los resultados obtenidos fue que el 37% es el gerente quien realiza las funciones de Recursos Humanos, mientras que en la pequeña empresa es otro , como el Contador, el Auxiliar contable, Consultor externo o el Contralor, quien realiza las funciones de Recursos Humanos . Esto es debido a que en la pequeña empresa esta menos estructurado el departamento. De Recursos Humanos, a diferencia de la mediana que maneja más empleados y para mejor control interno se ve en la necesidad de poner a alguien responsable directamente.

El análisis de la pregunta No. 4 ¿ Qué carrera tiene este encargado de Recursos Humanos?, arrojó los siguientes resultados:



Un 42% es de la carrera de Contador, el 29% de otras carreras como Químico Biólogo, Medicina, Psicología, Técnico en contabilidad, Lic. En Relaciones Humanas y Comercio , el 21% es de la carrera de Administración y un 8% de la carrera de Ingeniería.

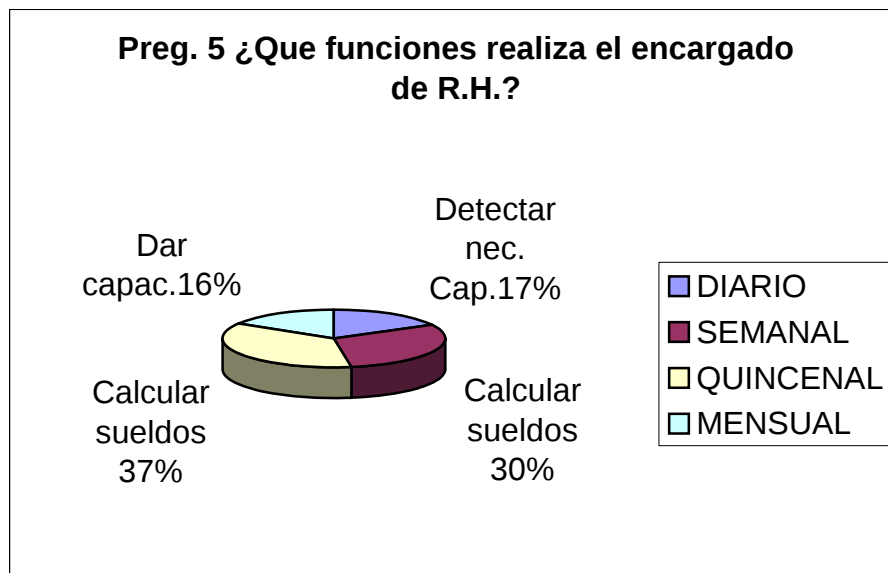




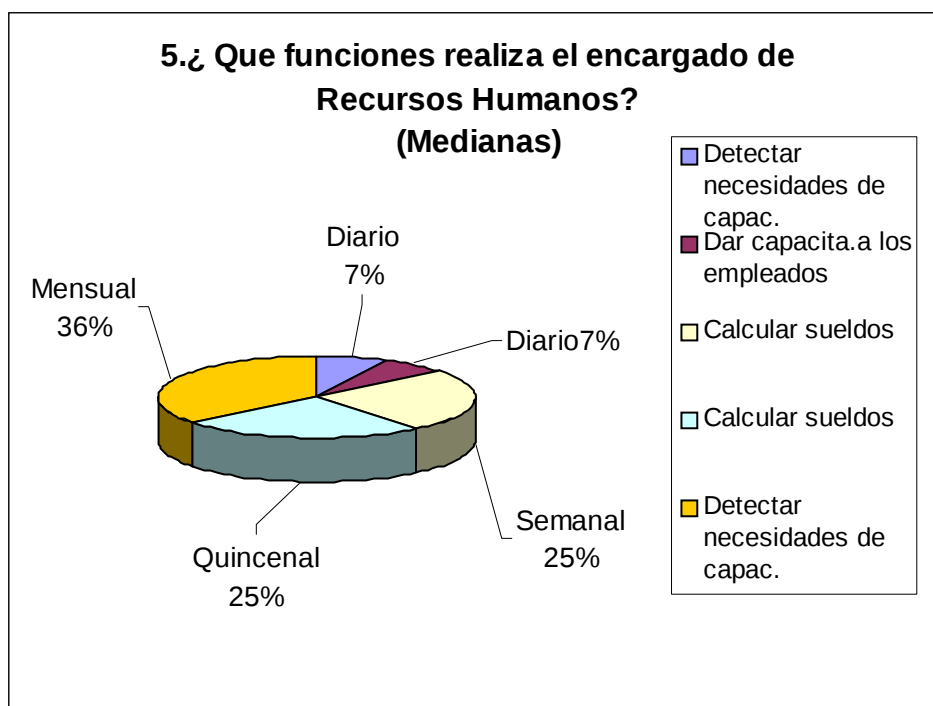
En lo que respecta a la pregunta cuatro se demuestra una semejanza entre las medianas y pequeñas empresas. Esta semejanza radica en que son los Contadores, en su mayoría los que realizan las funciones de Recursos Humanos, dando un resultado de 38% en las medianas y de 42% en las pequeñas, dejando a un lado a los Lic. en Administración con un 20 % en las pequeñas y un 19% en las medianas.

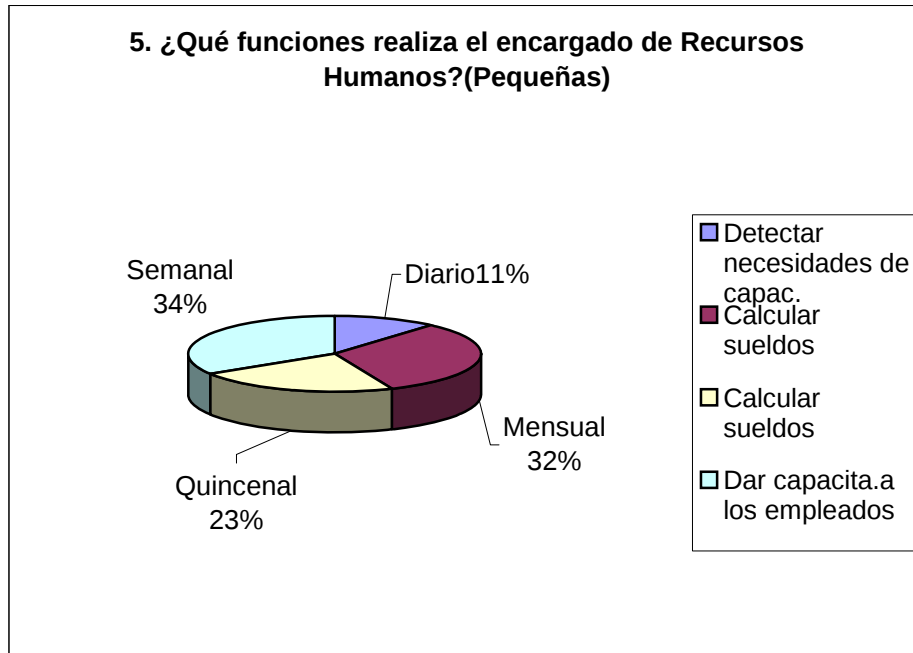
Se puede observar en la gráfica que los resultados obtenidos mediante la investigación que el Contador en la actualidad esta ocupando los puestos administrativos y esto puede repercutir en el perfil del administrador de recursos humanos. Por que no se encuentran las personas idóneas en el área de personal que deberían ser los administradores para que se cumpla y lleve acabo realmente una buena capacitación en el personal.

El análisis de la pregunta No. 5 ¿ Qué funciones realizas el encargado de Recursos Humanos resultados son los siguientes:



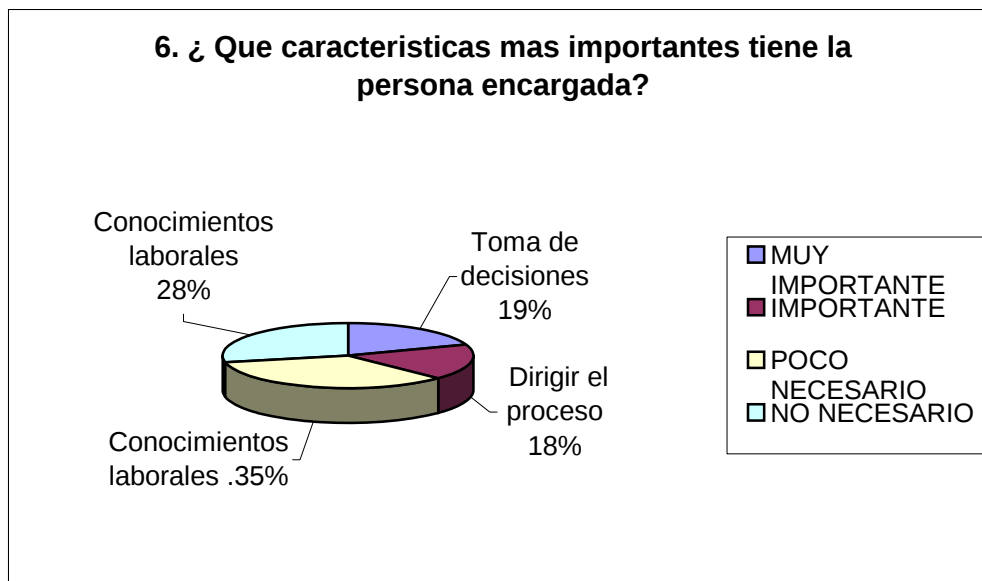
Analizando los resultados obtenidos las funciones más destacadas que realiza el encargado de Recursos Humanos es calcular los sueldos con un 37% y se realiza quincenalmente, mientras que el 30% calcula sueldos semanalmente, el 17% lleva a cabo la detección de necesidades de capacitación diariamente y el 16% da capacitación mensualmente.



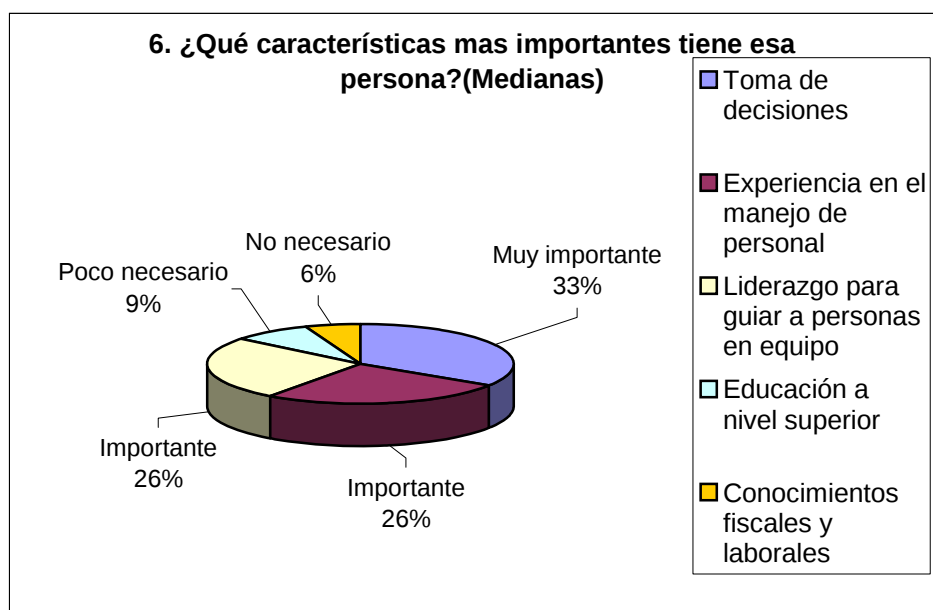


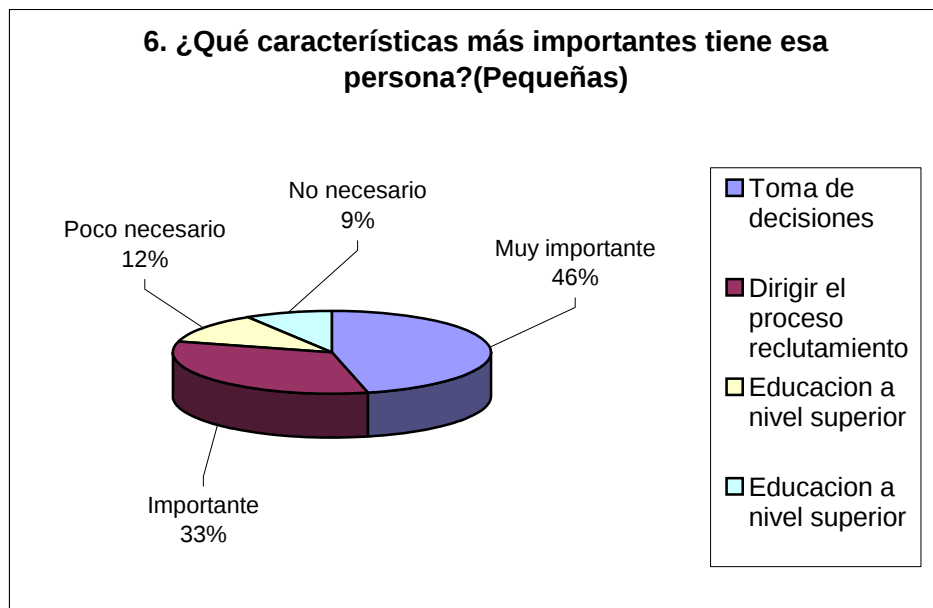
En el análisis de las gráficas de las pequeñas y medianas empresas se encontraron semejanzas considerables en cuanto a las funciones que realiza el encargado de Recursos Humanos como en las medianas que el 36% detecta necesidades de capacitación mensualmente, mientras que en la pequeña el 34% da capacitación a los empleados semanalmente, quincenalmente y mensualmente la actividad que más se realiza en pequeñas y medianas es el cálculo de salarios, con porcentajes muy similares, y la actividad que reflejó un porcentaje muy bajo fue la detección de capacitación tanto en la mediana como en la pequeña empresa.

El análisis de la pregunta No. 6 ¿Qué características más importantes tiene la persona encargada?, los resultados son los siguientes:



Analizando las características mas importantes se encontró que el 35% se consideran poco necesarios los conocimientos laborales, el 28% opina que No son Necesarios los conocimientos laborales, el 19% opinó que es muy importante la toma de decisiones y un 18% de la población encuestada considera muy importante dirigir el proceso de la capacitación.

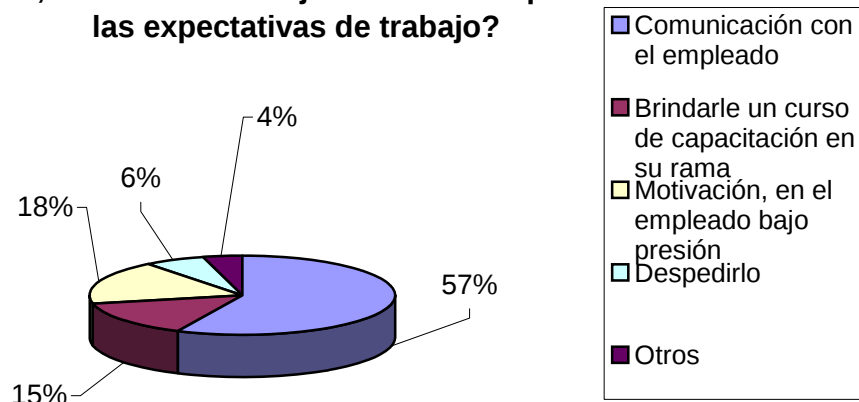




En el análisis de las características más importantes que tiene la persona de encargada de Recursos tanto en la mediana como en la pequeña es la toma de decisiones, siendo en las pequeñas el porcentaje mayor con el 46%, mientras que en la mediana es del 33%, hay una diferencia en cuanto a lo que se considera importante en las características como es que en las medianas el manejo de personal y el liderazgo para guiar a personas en equipo con un 26%, para las pequeñas empresas es importante dirigir el proceso de reclutamiento y el punto mas interesante es en lo que consideran poco necesario o no necesario, las dos coinciden en es poco necesario la educación a nivel superior, con un 9% y es poco necesario los conocimientos laborales y fiscales con un 6% para la mediana empresa y para la pequeña empresa otra vez la educación a nivel superior con un 9%, es poco necesaria.

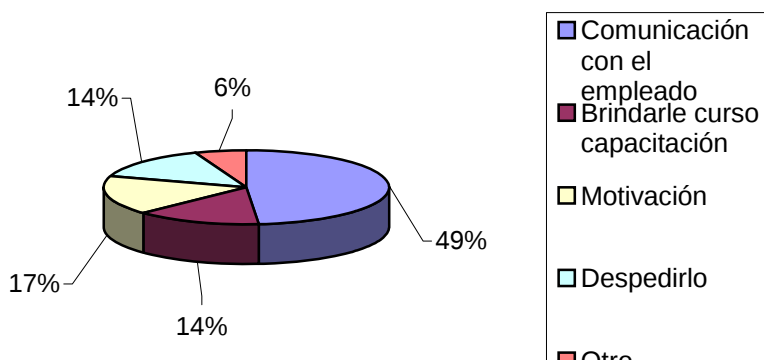
Analizando la pregunta No. 7 ¿ Qué medidas de control lleva a cabo la persona de RH, cuando los trabajadores no cumplen con las expectativas de trabajo?, los resultados fueron los siguientes:

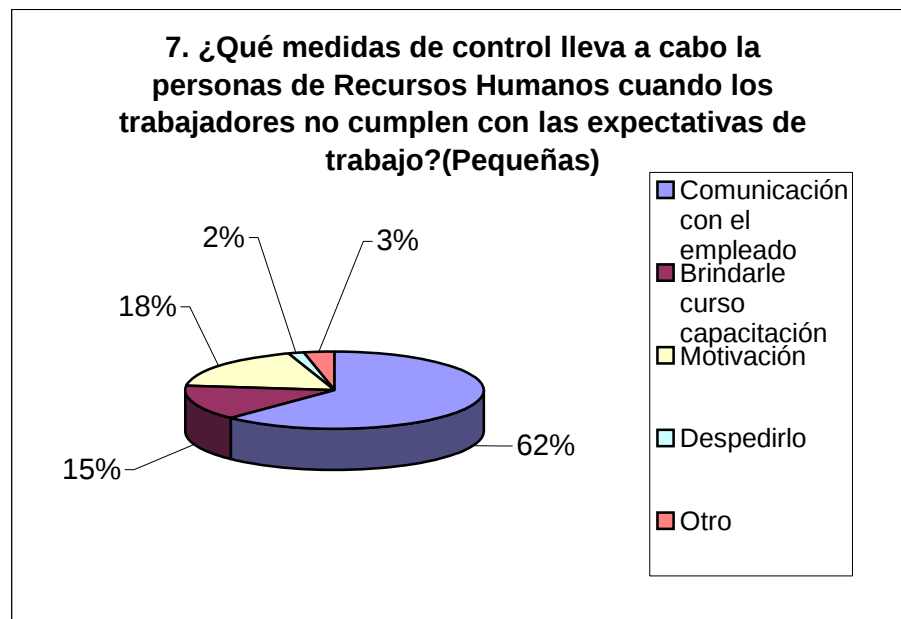
7. ¿ Qué medidas de control lleva a cabo la persona de R.H, cuando los trabajadores no cumplen con las expectativas de trabajo?



El 57% tomo como medida de control comunicación con el empleado, el 18% motivación en el trabajo bajo presión , el 15% es brindar un curso de capacitación en su ramo, el 6% es despedir al empleado y un 4% consideran otras medidas como: (Hacer valido el reglamento interior de trabajo, levantar actas de hechos, brindarle al empleado una segunda oportunidad).

7. ¿Qué medidas de control lleva a cabo la persona de Recursos Humanos cuando los trabajadores no cumplen con las expectativas de trabajo?(Medianas)

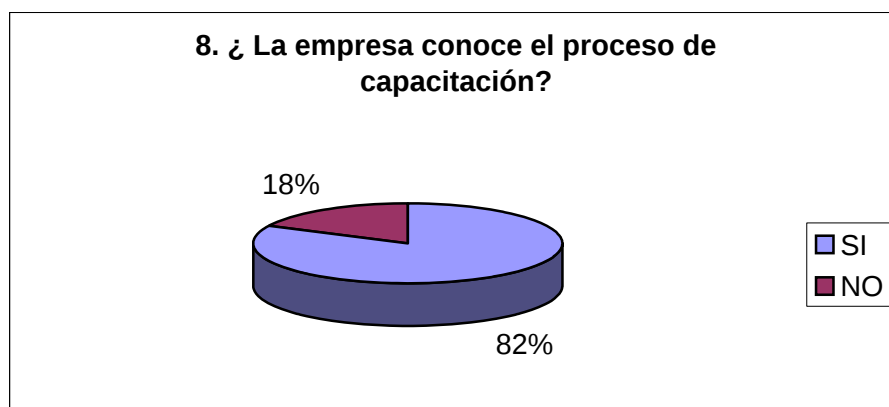




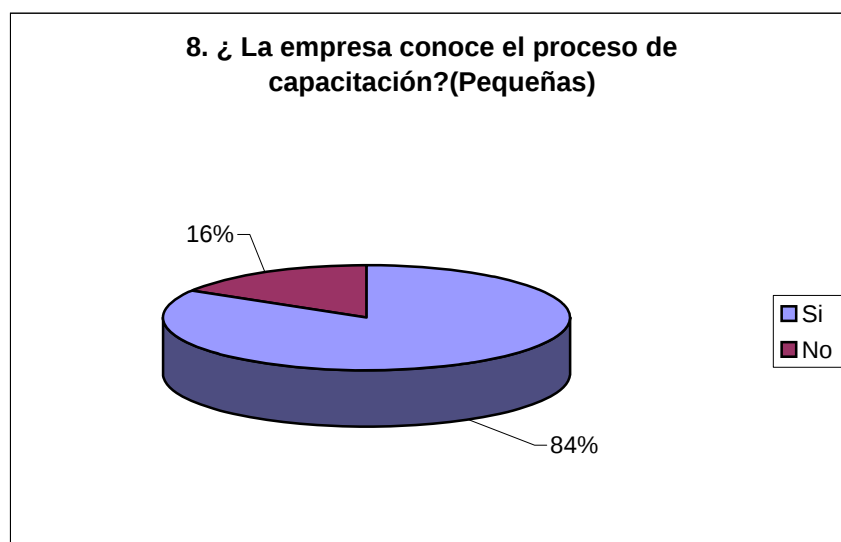
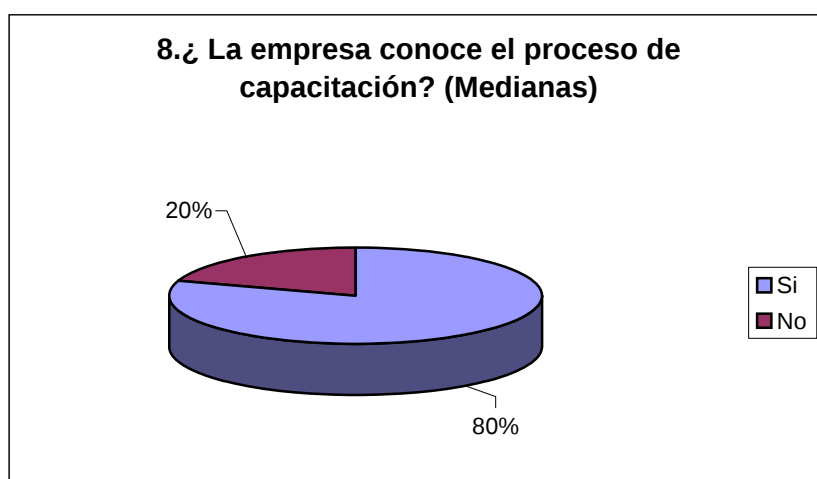
En esta pregunta se muestra un porcentajes semejante entre las medianas y pequeñas, 49% y 62% respectivamente, que la comunicación con el empleado es la medida que mas se lleva a cabo, el punto es que las medianas empresas tienen un porcentaje mas elevado en despedir al empleado con un14%, mientras que en la pequeña es el porcentaje mas bajo, del 2%. Lo cual habla de que en las medianas empresas son más exigentes y por consecuencia no se permiten tantas fallas de parte de los empleados, a diferencia de la pequeña empresa.

Es por eso que se observa en los resultados que en las empresas pequeñas existe más relación interpersonal de los empleados debido a que son pocos, mientras que en las empresas medianas tomando en cuenta su magnitud implica tener menos relación interpersonal con el empleado y realmente esto en ocasiones puede provocar una mala toma de decisiones por que no se conoce realmente al personal.

Con respecto a la pregunta No. 8 ¿La empresa conoce el proceso de capacitación?, los resultados fueron los siguientes:

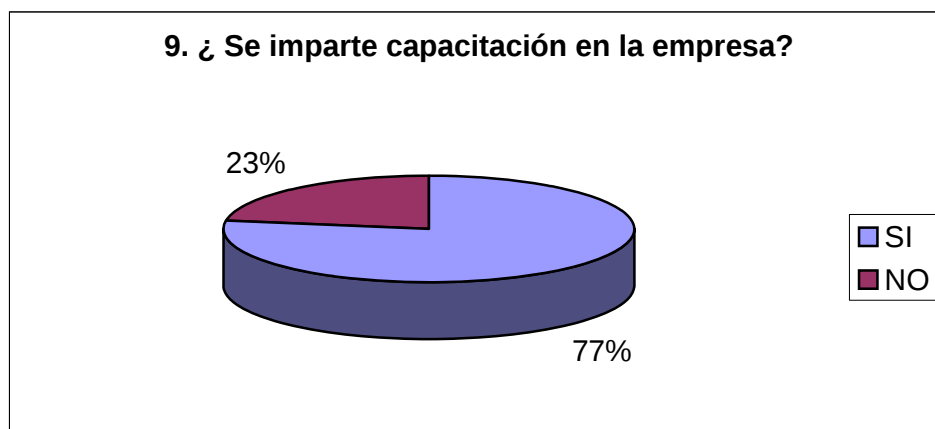


El 82% conoce el proceso de capacitación, mientras que el 18% no lo conoce.

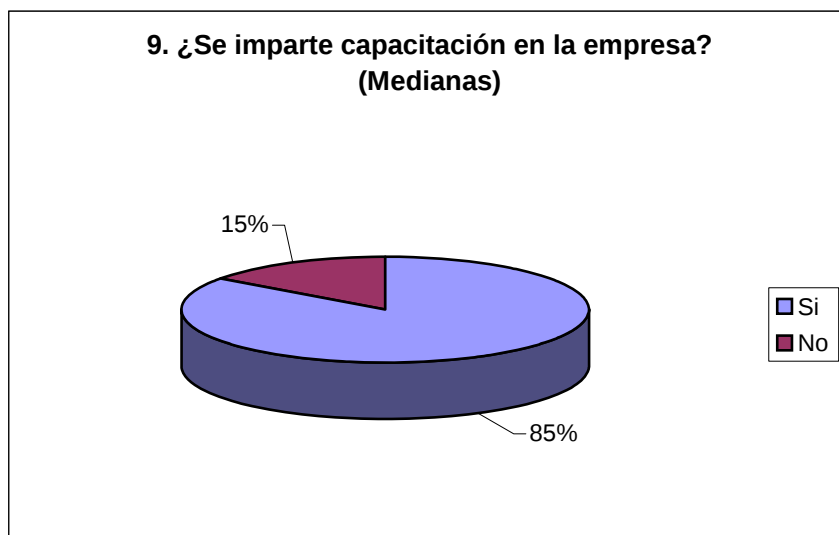


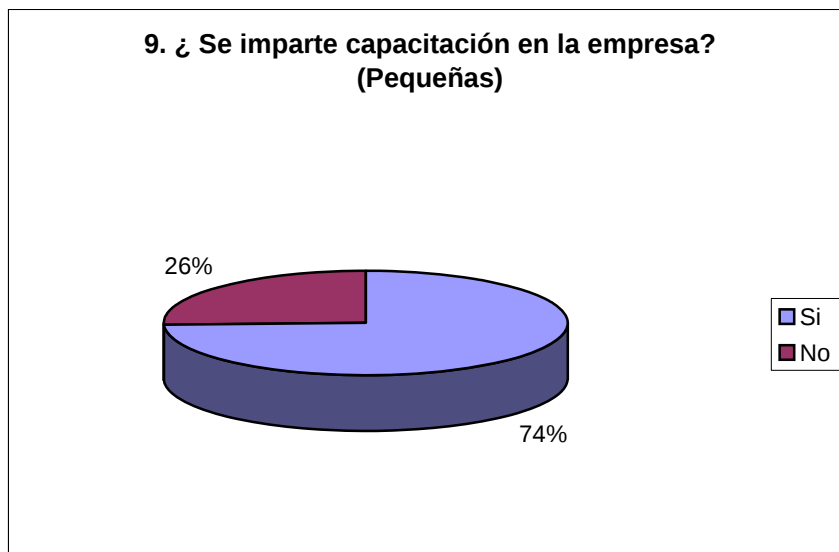
Aquí se ve una clara semejanza entre las pequeñas y medianas empresas, la cual es que las dos conocen el proceso de capacitación, con un porcentaje de 84% y 80% respectivamente.

Analizando la pregunta No. 9 ¿Se imparte capacitación en la empresa?, los resultados obtenidos fueron los siguientes:



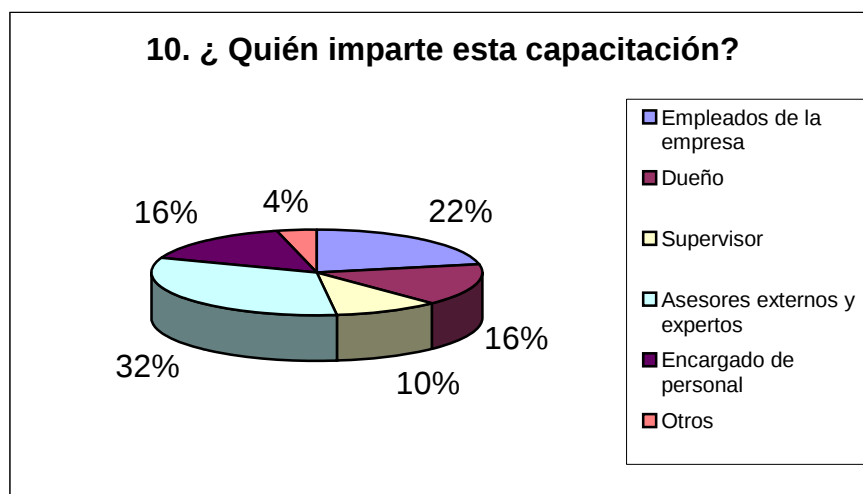
El 77% de las empresas encuestadas si imparten capacitación en la empresa; mientras que el 23% no imparte capacitación.



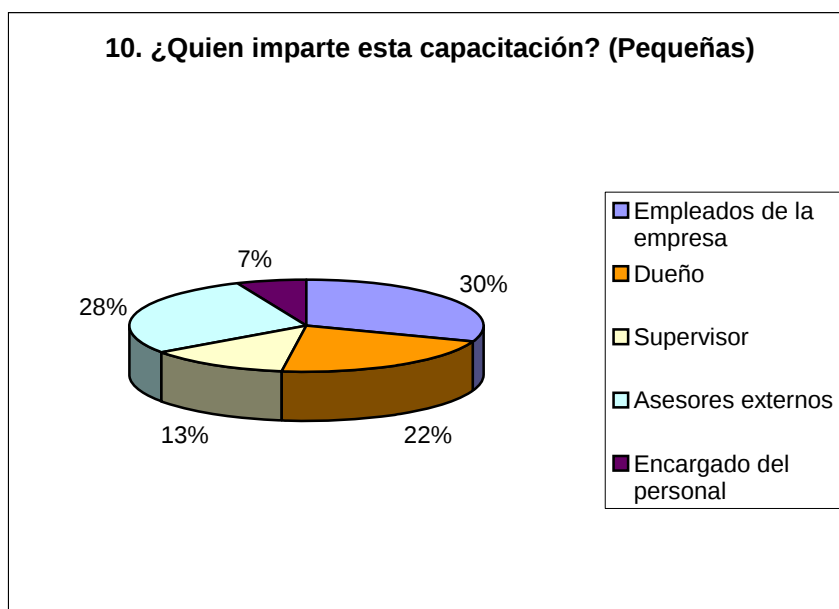
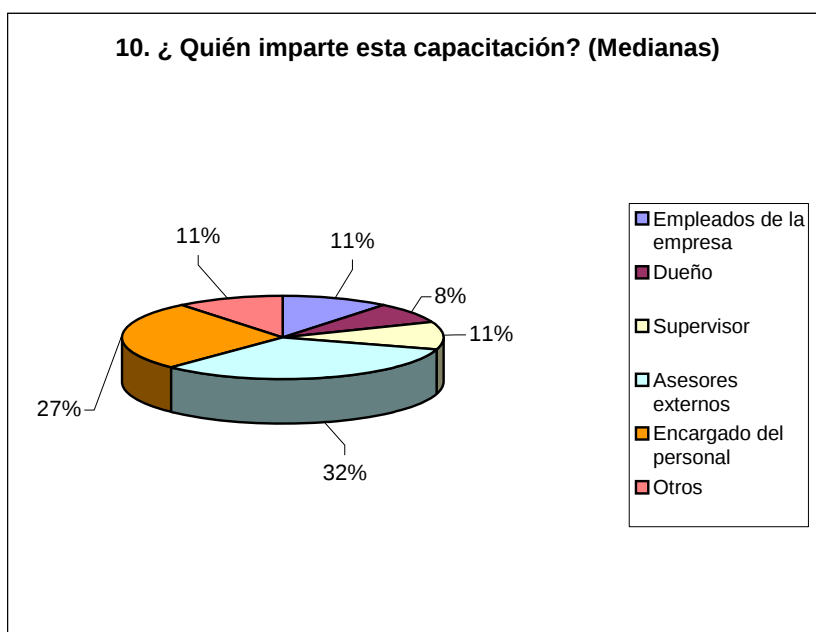


Aquí hay otra semejanza entre la mediana y pequeña, la cual es de que en las dos se imparte capacitación con un alto porcentaje, siendo 85% en la mediana y del 74% en la pequeña, esto se puede deber a que en la mediana empresa se requiere de más capacitación en lo que se refiere a la complejidad que cada trabajo requiera especialmente.

Analizando la pregunta No 10 ¿Quién imparte esta capacitación?, se encontraron los siguientes resultados:



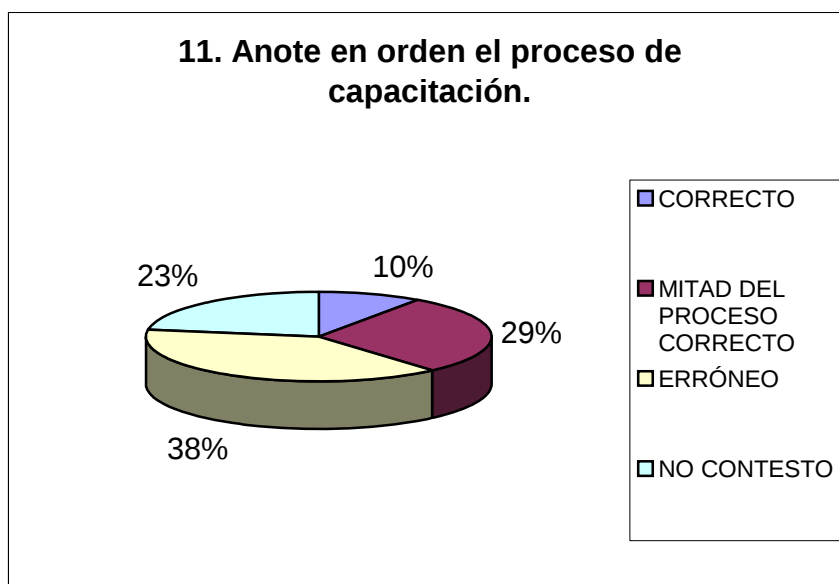
El 32%, es representado por asesores externos y expertos, el 22% son los empleados de la empresa los que imparten capacitación, el 16% en proporciones iguales esta representado tanto por el dueño y el encargado de personal, el 10% es el supervisor el que imparte la capacitación y el 4% representa a otras personas como: Gerente, personas de logística y proveedores de mercancía de la empresa sobre un producto nuevo.



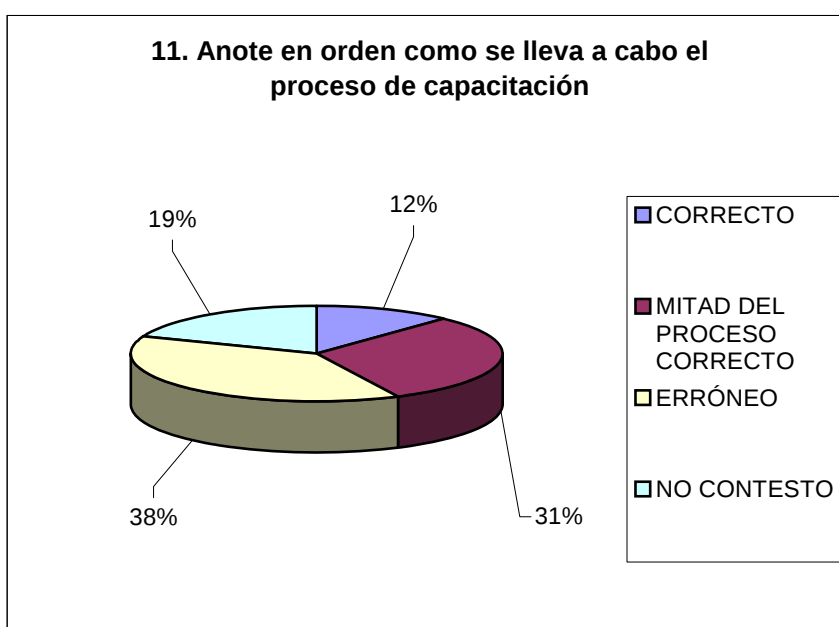
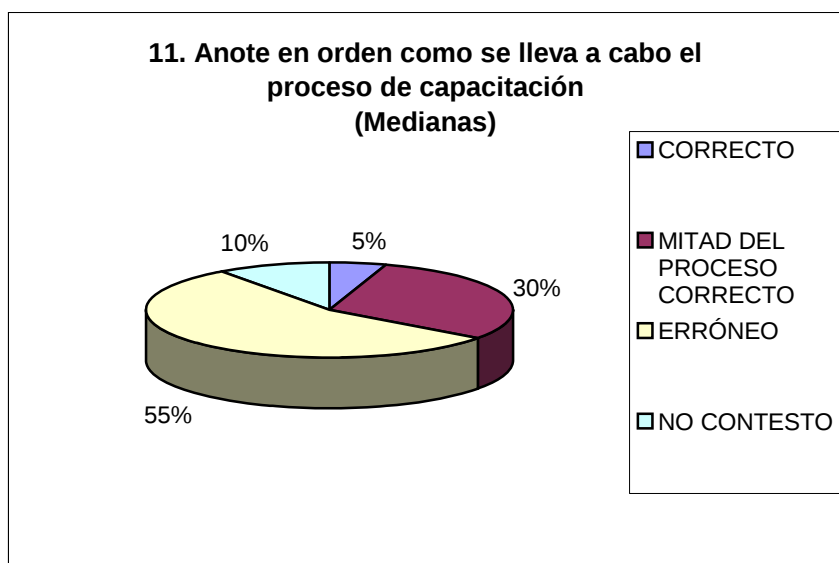
Las anteriores gráficas muestran que el 32% en la mediana empresa son los asesores externos quienes imparten la capacitación, mientras que en la pequeña con un 30% son los empleados de la empresa quienes dan la capacitación, en la mediana empresa el 27% es impartida por el encargado de personal, mientras que en la pequeña es el 7%. Lo cual indica que en la mediana es mas especializada la capacitación, que en la pequeña, esto se debe tal vez a que son procesos especializados los que maneja la mediana empresa, a diferencia de la pequeña.

Además esto se puede deber a que la capacitación se imparte mas por personas externas en las medianas empresas que en las pequeñas debido al costo que se requiere y la magnitud de la empresa al momento de capacitar al personal.

Analizando la pregunta No. 11, Anote en orden el proceso de capacitación, los resultados fueron los siguientes:



El 38% contesto erróneamente el orden del proceso de capacitación, el 29% la mitad del proceso correcto, el 23% no contesto por la seriación de la pregunta nueve y sólo el 10% contestó correctamente.

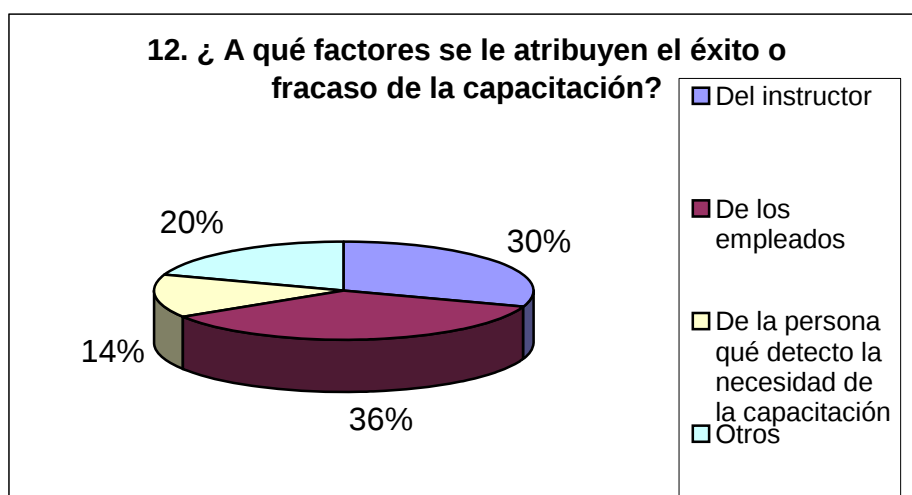


Con respecto a la pregunta once, los resultados reflejan que en la mediana empresa el 55% respondió erróneamente como se llevaba a cabo el proceso de capacitación, a diferencia de la pequeña que fue el 38% contestó erróneamente, otro punto importante es que en la pequeña empresa fue del 12% el que contesto correctamente, y en la mediana 5% contestó correctamente, lo que es contradictorio,

ya que se puede pensar que en la pequeña es donde pueden tener mayor error, pero los resultados mostraron que no es así.

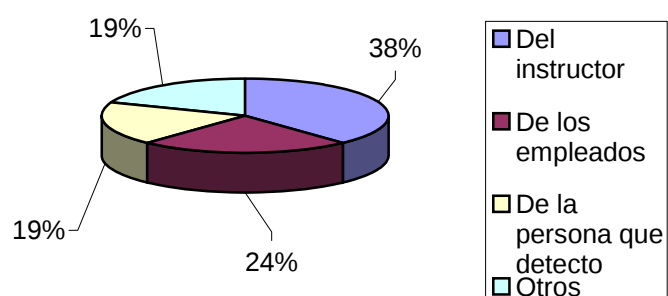
Los resultados muestran que tanto en las pequeñas como en las medianas empresas no se lleva a cabo el proceso de capacitación correctamente, esto puede comprobarse, con la pregunta ocho por que se hace mención que sí, se conoce el proceso de capacitación y los resultados fueron favorables con un 84% en las pequeñas, mientras un 77% en las medianas. Esto indica que realmente no se conoce bien el proceso de capacitación.

Con respecto a la pregunta No. 12, ¿A qué factores atribuye el éxito o fracaso de la capacitación?, los resultados fueron los siguientes:

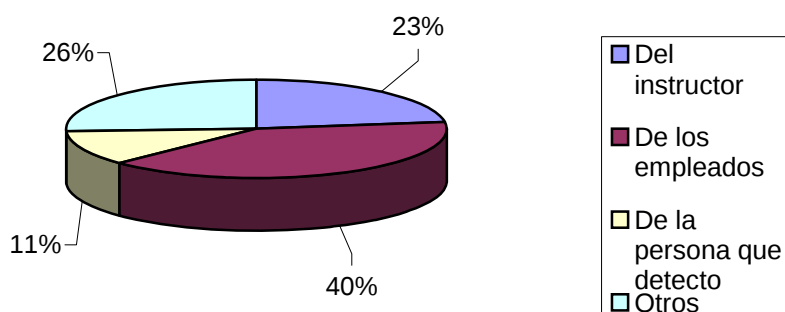


El 36% de las empresa encuestadas opinó que se le atribuye a los empleados, el 30% al instructor, el 20% a otras factores como: al control que se le tenga al empleado y a los cursos, la experiencia que tenga el instructor en el ramo, la actitud del empleado y del instructor y el 14% se le atribuye a la persona que detecto la necesidad.

**12. ¿ A qué factores se le atribuye el éxito o fracaso de la capacitación?
(Medianas)**

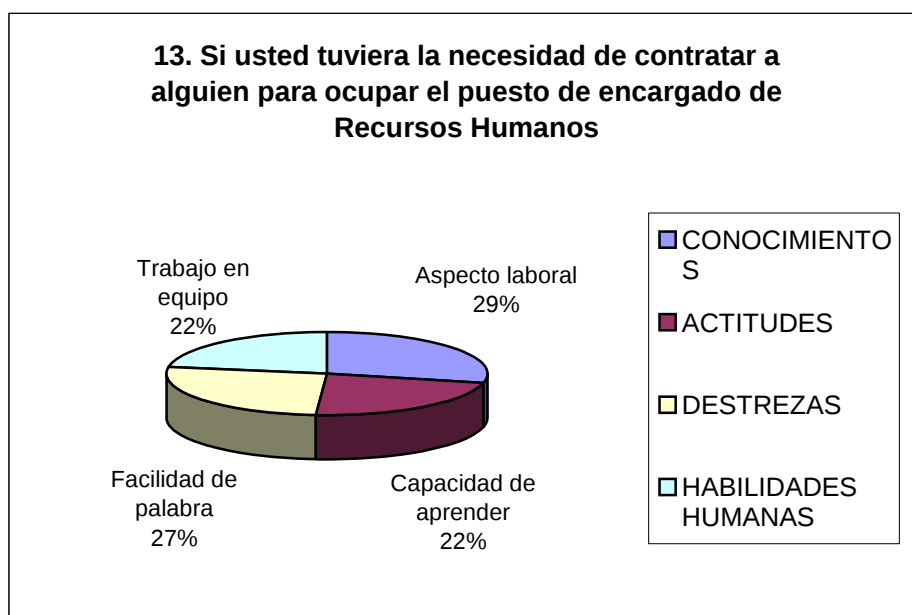


12. ¿ A qué factores se le atribuye el éxito o fracaso de la capacitación?(Pequeñas)

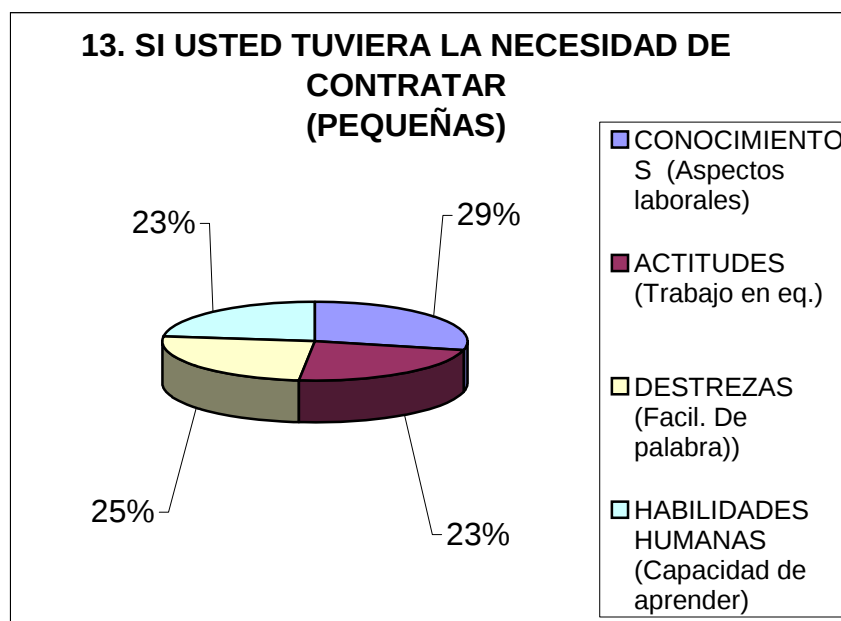
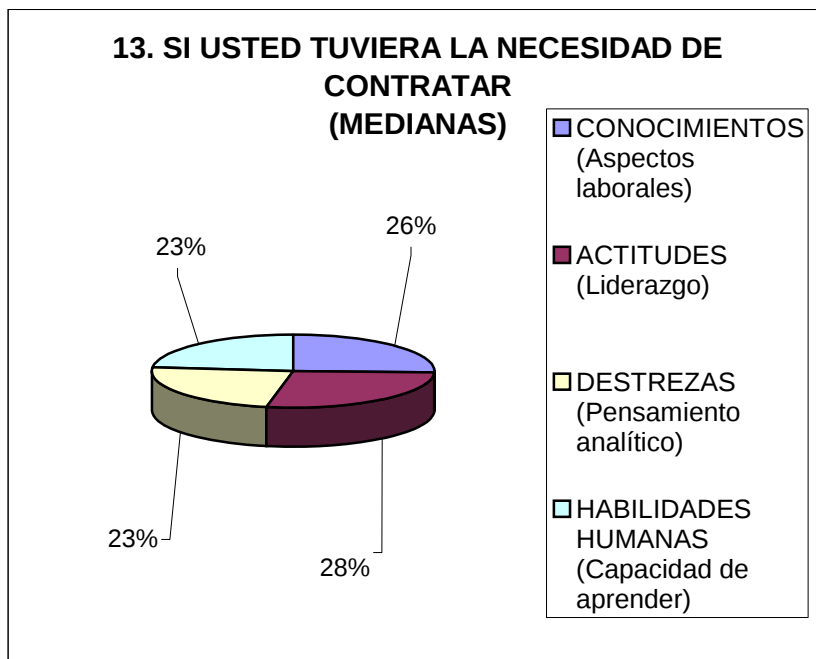


Otro punto importante es que en las medianas empresas el 38% se le atribuye todo el peso del éxito o fracaso al instructor, mientras que en la pequeña con el 40% la responsabilidad es de los empleados, mientras que el 19% se le atribuye a la persona que detecto las necesidades de capacitación en la mediana empresa, y en la pequeña el 11% se le atribuye a la persona que detectó las necesidades.

Analizando la pregunta No. 13 Si usted tuviera la necesidad de contratar a una persona para el puesto de Recursos Humanos, qué conocimientos, actitudes, destrezas y habilidades tendría que tener, son los siguientes:



El 29% de las empresas encuestadas opinaron que el aspecto laboral es el conocimiento más importante, el 27% opinó que la facilidad de palabra y el 22% esta compartido con la habilidad humana de trabajar en equipo, así como la actitud de aprender día a día.



Con lo que respecta a la pregunta trece, los resultados muestran que en la mediana le dan mas importancia a la actitud de liderazgo con un 28%, mientras que en la pequeña con un 29% son los conocimientos los mas importantes, quedando en porcentajes similares las destrezas y habilidades humanas. Esto es debido a que en

la mediana empresa son las personas encargadas de recursos humanos los que tienen mayor responsabilidad de la toma de decisiones en la empresa.

Como se vio anteriormente en el desarrollo del capítulo de resultados y discusiones es de gran importancia realizar una buena investigación porque de esta manera obtienes varios resultados que reflejan la situación actual de dicha investigación y ver de la mejor manera en que se puede aportar para su mejoría y en muchas ocasiones esa misma investigación arroja resultados que pueden implicar que se requieran de alguna nueva investigación debido a la necesidad que surge de la misma.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.

En el siguiente capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron en la investigación.

De acuerdo con el planteamiento del problema ¿Cuál es el perfil del administrador de Recursos Humanos en las pequeñas y medianas empresas en el sector comercial de Cd. Obregón? Se puede concluir, que no hay un perfil formalizado y documentado del Administrador de Recursos Humanos encargado del proceso de capacitación, en las empresas pequeñas y medianas, ya que en los resultados arrojaron que el 38% contestó erróneamente el orden del proceso de capacitación, el 29% la mitad del proceso correcto, el 23% no contesto por la seriación de la pregunta No. 9 y sólo el 10% contestó correctamente. Esto es por que el porcentaje de los encargados de Recursos Humanos son de la carrera de Contador con el 42% en la mediana y 38% en las pequeñas.

Por lo que el perfil del administrador no se toma en cuenta, ya que son otras carreras las que predominan en la Administración de Recursos Humanos, sin importar si tienen o no conocimientos en dicha área. Ya que son los Ingenieros en un 8% los que son encargados de Recursos Humanos, 29% de otras carreras como Auxiliar

contable, Medicina, Química, Comercio, Relaciones Humanas y Psicología y sólo un 21% lo ocupa el Lic. En Administración, lo cual es de llamar la atención siendo que es un puesto que debe ocuparse principalmente por un Administrador, por ser un área que domina en su mayoría.

En cuanto a lo relacionado con las funciones que realiza la persona encargada de Recursos Humanos es calcular los sueldos con un 37% y se realiza quincenalmente, mientras que el 30% calcula sueldos semanalmente, el 17% lleva a cabo la detección de necesidades de capacitación diariamente y el 16% da capacitación mensualmente. Estos resultados muestran claramente que la prioridad no es brindar capacitación al trabajador y esto puede ser causado por la situación económica imperante de las empresas y también a que las personas encargadas no tienen los conocimientos necesarios para detectar las necesidades de capacitación en las empresas donde laboran.

También en la investigación se encontraron que las características que tiene el encargado de recursos humanos como muy importantes son la toma de decisiones con un 33% en las medianas, y un 46% en las pequeñas las que predominan principalmente. Estos resultados muestran que en las medianas y pequeñas empresas no es tan importante tener una formación adecuada, conocimientos fiscales y laborales o experiencia en el manejo del personal, si no lo más importantes es la toma de decisiones, ya sean estas erróneas o acertadas en los diferentes procesos de la empresa.

Otra característica importante que se observó en la investigación con respecto a las medidas que se toman cuando los trabajadores no cumplen con las expectativas de trabajo, es que en la mediana empresa el 49% se comunica con el empleado y el 62% en la pequeña se toma la misma medida. Esto se puede deber, a que en las pequeñas empresas existe una relación interpersonal con el empleado y en las medianas no, ya que son menos tolerantes, por haber exceso de profesionistas en el campo laboral que pueden cubrir la vacante, prueba de ello es que el 14% decide

despedir en la mediana empresa y en la pequeña sólo es del 2%, lo cual hace una diferencia considerable.

Un punto destacado de la investigación es que en los resultados de si conoce o no el proceso de capacitación, fueron que el 84% si lo conoce en las pequeñas y el 80% en las medianas, pero al momento de contestar si el encargado conoce el orden del proceso de capacitación, los resultados arrojaron que sólo el 5% en las medianas lo sabe correctamente, mientras que en la pequeña es el 12%. Esto demuestra una clara contradicción en las respuestas, y esto es por que las personas encargadas de personal son de la carrera de Contador ya que en las medianas es el 38% y en las pequeñas es del 42%, y no de Administración que es la carrera que se requiere para el área de personal, con un 19% en las medianas y un 20% en las pequeñas.

Por otra parte se encontró que el éxito o fracaso de la capacitación en las pequeñas es del 36% de los empleados, en las medianas del 38% de los encargados de personal. Esto puede ser debido a que en las medianas si se tiene una idea clara del encargado de personal, mientras que en la pequeña empresa no.

En las empresas encuestadas al referirse a si tuviera la necesidad de contratar a alguien para ocupar el puesto de encargado de Recursos Humanos, los resultados obtenidos fueron que en la mediana el 28% prefiere la actitud de liderazgo, mientras que en la pequeña prefiere los conocimientos laborales, quedando en la mediana el 23% con destrezas (pensamiento analítico) y habilidades (capacidad de aprender día a día) y en la pequeña el 29% actitudes (capacidad de aprender día a día), el 25% las destrezas (facilidad de palabra) y un 23% con habilidades Humanas (capacidad de aprender día a día) y actitudes (trabajo en equipo). Estos resultados son contradictorios, ya que en la pregunta donde se plantea ¿cuáles son las características del encargado de personal? se mencionan que son a toma de decisiones la muy importante y no los conocimientos laborales, lo que demuestra una clara diferencia entre lo que tiene realmente el encargado y lo que desearía contratar.

Es por ello que se considera importante que las empresas conozcan cual es el perfil del encargado de Recursos Humanos en el proceso de la capacitación, para que la empresa tenga un personal eficiente y no haga un gasto inútil, resolviendo esto desde quien es el encargado de Recursos Humanos.

5.2 Recomendaciones.

Se recomienda a las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de Cuidad Obregón, Sonora, que definan el perfil del encargado de Recursos Humanos, ya que este es el que decide cómo, dónde y quien brindará la capacitación al personal, desde sus conocimientos, actitudes, habilidades humanas y destrezas eligiendo la mejor opción para cada etapa que se presente en la empresa. Debido que con ello se formalizan procesos como el de la capacitación, ya que con esto se da un enfoque competitivo a la empresa, dando herramientas necesarias a los empleados para ser más productivos a la empresa.

La buena capacitación da a la empresa competitividad, vivimos tiempos difíciles en donde la globalización, predomina en todas las empresas y si la empresa no es competitiva, declina en el trayecto de serlo. Es por ello que la capacitación brinda una herramienta poderosa para todas las empresas que quieran salir adelante y decidan posicionarse en el mercado comercial.

Otra recomendación es que si la persona que esta de encargada no es de la carrera de Administración, se le capacite bien en el área de personal y los diferentes procesos que se llevan a cabo, como es en capacitación al personal, reclutamiento, selección, etc., ya que con ello se evitaría tanta ineficiencia al momento de la capacitación, ya que no basta con darla sino que esta lleve un orden y mecanismos de control, para que la empresa vea los frutos de ese esfuerzo, sin ello la capacitación por si misma, no es una herramienta sino un obstáculo en el desarrollo de la misma.

Elaborar manuales de capacitación a los empleados, empezando por el encargado de Recursos Humanos, donde se especifique los pasos a seguir para una correcta capacitación, sería recomendable una investigación especial para dicho manual.

La recomendación de modernizar la capacitación, se basa en el hecho de que muchos procesos van cambiando, desde la llegada de las computadoras y el Internet, la información tiene fecha de caducidad cada vez mas corta, es por ello que se recomienda que la capacitación se dé de manera habitual y no cada 6 meses o cada año.

Elaborar un perfil del encargado de Recursos Humanos, diseñado por un experto en la rama, donde se especifique que es lo que realmente requiere la empresa de este encargado, se sugiere que en una investigación futura se retome este tema, para ampliar este perfil.

Una última recomendación es que si el empresario tiene la voluntad de que su empresa sea competitiva y próspera, mediante la capacitación que brinde a sus empleados, tiene que asegurar que se lleve a cabo dentro de su empresa mediante un contrato de exclusividad durante el lapso que el empresario decida, con ello se asegura que el empleado desarrolle las habilidades que adquiere en la capacitación, sin el miedo de que se pueda ir a otra empresa con los conocimientos que adquirió y lamentar el gasto que se hizo en ese empleado.

BIBLIOGRAFÍA

Armstrong, Michael. "Gerencia de Recursos Humanos" 4a. ed .Editorial Legis. Bogotá, Colombia. 1991.

Byars y Rue. "Administración de Recursos Humanos". 2a. ed. Editorial Interamericana, México 1986.

Código de ética. (CONLA) Federación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración, A.C. Editorial México. 1980.

Fisher, Laura." Investigación de mercados" 2a ed. Editorial Mc-Graw Hill, México, 1996.

Flores Néstor. "El perfil del nuevo administrador de recursos humanos". 2a ed. Editorial. Volumen XXX111, 2003.

Grados Jaime A. "Capacitación y desarrollo de personal" 2a ed. Editorial. Trillas, México, 2001.

Órgano del Gobierno Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos. "Diario Oficial de la Federación del día treinta de Diciembre de 2002"

Pinto Villatoro, R. "Planeación estratégica de capacitación empresarial". 2a. ed. Editorial. McGraw Hill, México, 2000.

Robins P., Stephen. "Comportamiento Organizacional". 7a ed. Editorial. Prentice - Hall Hispanoamericana, México, 1996.

Rodríguez V. Joaquín. "Administración moderna de personal". 2a ed. Editorial. THOMSON. México, 2002.

Rodríguez Víctor M. et. al., "Enfoques y métodos para la capacitación de dirigentes, Pueblo y Educación". 3a ed. Editorial la Habana, La Habana, 1990.

A P E N D Í C E 1

El objetivo de la presente Investigación es conocer el Perfil del Administrador de Recursos Humanos en el proceso de capacitación de las empresas pequeñas y medianas en el sector comercial de Ciudad Obregón, Sonora.

Buenos Días / Tardes. De la manera más atenta se le solicita contestar con la mayor objetividad posible el presente cuestionario. Se le pide seleccione su respuesta indicándola con una "X".

**NO
TOCAR**

1.- ¿Cuenta su empresa con un departamento de personal?

a) Si () b) No () Porque: _____

☐

2.- ¿Cuántos empleados tiene su empresa?

☐

3.- ¿Quién realiza las funciones de Recursos Humanos?

a) () Administrador

b) () Gerente

c) () Supervisor

d) () Dueño

e) () Otro Especifique: _____

☐

4.- ¿Qué carrera tiene este encargado de Recursos Humanos?

a) () Licenciado en Administración

b) () Ingeniero

c) () Contador

d) () Otros Especifique: _____

☐

5.- ¿Qué funciones realiza en el puesto el encargado de Recursos Humanos?

Marque por frecuencia en que se llevan a cabo.

☐

D = Diario

S = Cada Semana

Q = Cada Quincena

M = Cada Mes

a) () Calcular sueldos y salarios de los empleados

b) () Detectar necesidades de capacitación

c) () Tomar decisiones de reclutamiento y contratación de personal

d) () Dar capacitación a los empleados

e) () Otras Especifique: _____

6.- ¿Qué características más importantes tiene esa persona? Señale de acuerdo al orden de importancia del 1 al 4, considerando lo siguiente:

☐

1. Muy importante
2. Importante.
3. Poco necesario
4. No necesario.

- a) () Dirigir el proceso de capacitación del personal.
- b) () Educación a nivel superior (Licenciatura)
- c) () Experiencia en el manejo de personal.
- d) () Toma de decisiones
- e) () Conocimientos fiscales, legales y laborales.
- f) () Liderazgo para guiar a personas en equipo.
- g) () Dirigir el proceso de reclutamiento de personal.

7.- ¿Qué medidas de control lleva a cabo la persona de R.H., cuando los trabajadores no cumplen con las expectativas de trabajo ?

☐

- a) () Comunicación con el empleado
- b) () Brindarle un curso de capacitación en su rama
- c) () Motivación, en el empleado bajo presión
- d) () Despedirlo
- e) () Otro Especifique: _____

8.- ¿La empresa conoce el proceso de capacitación?

- a) Si () b) No () Porque: _____

☐

9.- ¿Se imparte capacitación en la empresa?

- a) Si () b) No () Porque: _____

☐

Nota: Si su respuesta fue No, pase a la pregunta N.- 13

10.- ¿Quién imparte esta capacitación?

☐

- a) () Empleados de la empresa.
- b) () Dueño.
- c) () Supervisor.
- d) () Asesores externos y expertos.
- e) () Encargado del personal.
- f) () Otros Especifique: _____

11.- ¿Anoté en orden cómo se lleva a cabo el proceso de capacitación en la empresa?

☐

- a) () Opera
- b) () Evalúa el proceso de capacitación
- c) () Planea
- d) () Organiza
- e) () Imparte capacitación a los empleados sin retroalimentación.
- f) () Detecta necesidades de la capacitación.
- g) () Otros Especifique: _____

12.- ¿A qué factores se le atribuyen el éxito o fracaso de la capacitación?

☐

- a) () Del instructor.
- b) () De los empleados
- c) () De la persona que detecto la necesidad de la capacitación.
- d) () Otros Especifique: _____

13.- ¿Si usted tuviera la necesidad de contratar a alguien para ocupar el puesto de Administrador de Recursos Humanos que conocimientos, actitudes, destrezas habilidades tendría que tener? Marque la más importante de cada grupo.

Conocimientos

Sueldo y Salarios _____
Manejo del Proceso
Administrativo _____
Aspectos legales, fiscales y
laborales _____
Conocimiento del idioma inglés _____

Actitudes

Liderazgo _____
Trabajo en equipo _____
Motivación al logro de los objetivos ____
Confianza en si mismo _____

Destrezas

Manejo de paquetes
Computacionales _____
Facilidad de palabra _____
Pensamiento analítico _____

Habilidades Humanas

Autocontrol _____
Delegación de relaciones _____
Gestión de relaciones _____
Capacidad de aprender día
a día _____

Gracias por su colaboración.

A P E N D Í C E 2

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS

EMPRESAS	FOLIO	1		3					4				7					8		9		10						12			
E#	#	a	b	a	b	c	d	e	a	b	c	d	a	b	c	d	e	a	b	a	b	a	b	c	d	e	f	a	b	c	d
E01	1		1	1						1			1					1		1				1	1				1		
E02	2	1			1							1	1					1		1						1			1		
E03	3	1						1			1		1					1		1		1							1		
E04	4	1			1						1		1						1	1	1				1			1			
E05	5	1			1							1	1	1	1	1		1		1		1	1	1	1	1	1				1
E06	6	1			1					1			1					1			1										
E07	7		1					1			1		1					1		1						1		1		1	
E08	8	1		1							1		1	1	1			1		1					1	1		1	1		
E09	9	1			1						1		1	1	1			1		1		1		1	1						1
E10	10		1	1							1		1	1	1			1		1					1			1			
E11	11		1					1			1		1					1		1					1			1			
E12	12		1					1				1					1	1		1					1						1
E13	13	1						1			1		1					1		1						1				1	
E14	14	1		1					1				1	1				1		1			1						1		
E15	15	1			1							1	1	1	1	1	1	1		1					1	1	1	1	1	1	1
E16	16		1		1					1			1						1	1					1			1			
E17	17	1						1				1	1					1		1					1						1
E18	18		1		1				1				1	1	1	1		1		1					1			1	1		
E19	19	1						1			1		1					1		1				1				1			
E20	20		1		1				1				1						1		1		1								
E21	21		1					1			1		1	1	1			1		1		1	1	1	1	1		1	1		
E22	22		1		1				1				1					1		1				1						1	
E23	23	1		1							1				1				1		1		1								
E24	24	1		1							1		1		1			1		1					1	1		1			
E25	25		1				1					1			1			1		1		1	1						1		
E26	26		1		1							1	1					1		1			1					1			

E27	27	1					1				1	1				1		1		1							1		
E28	28		1	1					1			1		1			1		1										
E29	29		1	1					1			1					1		1										
E30	30		1					1	1							1	1		1						1			1	
E31	31		1		1						1	1		1				1		1									
E32	32	1					1				1		1				1		1		1						1		
E33	33	1						1			1		1			1			1		1								
E34	34		1					1			1		1	1				1		1				1			1	1	
E35	35	1					1					1	1					1		1		1	1				1		
E36	36	1			1							1	1					1		1			1					1	
E37	37	1						1			1		1					1		1				1			1		
E38	38	1		1							1		1					1		1				1			1		
E39	39	1				1					1					1		1			1								
E40	40		1					1				1	1					1			1								
E41	41		1		1						1		1					1		1		1					1		
E42	42		1					1				1	1						1		1								
E43	43		1	1					1				1						1		1								
E44	44		1					1			1					1		1		1				1				1	
E45	45		1		1							1	1		1			1		1		1	1				1		
E46	46	1					1		1				1		1			1		1		1			1			1	
E47	47	1				1			1				1	1	1			1		1		1		1				1	
E48	48	1			1							1	1					1		1		1					1		
E49	49		1		1						1		1					1		1				1			1		
E50	50		1		1						1		1						1		1								
E51	51		1				1					1	1					1		1				1				1	
E52	52	1			1				1				1	1				1		1		1		1	1	1		1	1
E53	53		1				1			1			1					1		1				1			1		
E54	54		1		1						1		1	1				1		1				1			1		
E55	55		1					1			1		1						1		1								

E56	56	1		1					1				1					1		1					1	1		1			
E57	57	1			1						1					1	1		1			1			1						1
E58	58	1						1			1		1	1	1			1		1			1								1
E59	59	1		1							1	1						1		1		1	1								1
E60	60	1			1				1				1					1		1		1							1		
E61	61		1	1						1			1					1			1										
E62	62		1					1				1	1		1			1		1		1	1								1
	TOTAL	31	31	13	22	2	7	18	13	5	25	19	54	14	17	6	4	51	11	48	14	17	12	8	25	12	3	17	20	8	11
	%	50	50	21	35	3	11	29	21	8	42	29	87	23	27	10	6	82	18	77	23	27	19	13	40	19	5	27	32	13	18

EMPRESAS MEDIANAS

[illegible]

EMPRESAS PEQUEÑAS

EMPRESAS	FOLIO	1	3				4				7				8	9	10				12			
E03	3	1					1			1					1		1						1	
E06	6	1			1				1						1		1							
E07	7		1				1			1					1		1				1		1	
E09	9	1			1					1		1	1	1		1		1		1				1
E10	10		1	1						1		1	1	1		1		1			1		1	
E11	11		1				1			1		1				1		1			1		1	
E12	12		1				1				1				1	1		1			1			1
E13	13	1					1			1		1				1		1				1		1
E14	14	1		1				1				1	1			1		1			1		1	
E19	19	1					1			1		1				1		1			1			
E20	20		1		1			1				1				1		1						
E21	21		1				1			1		1	1	1		1		1		1	1	1	1	
E22	22		1		1			1		1		1				1		1			1			1
E23	23	1		1						1				1			1							
E25	25		1				1					1			1		1		1	1				1
E27	27	1					1				1	1				1		1		1				1
E28	28		1	1				1				1		1			1							
E29	29		1	1				1				1				1		1						
E31	31		1		1						1	1		1		1		1						
E32	32	1					1				1					1		1		1				1
E33	33	1					1				1			1		1		1						
E34	34		1				1			1		1	1			1		1			1		1	1
E35	35	1					1				1	1				1		1		1	1			1
E36	36	1			1						1	1				1		1			1			1
E37	37	1					1			1		1				1		1			1			1
E40	40		1				1				1	1				1			1					

E41	41		1		1			1			1					1		1		1								1			
E43	43		1	1					1			1					1		1												
E45	45		1		1						1	1		1			1		1		1	1						1			
E46	46	1				1		1	1			1	1	1			1		1		1			1						1	
E47	47	1			1						1	1					1		1		1							1			
E48	48		1		1					1		1					1		1				1					1			
E49	49		1		1					1		1						1		1											
E50	50		1				1					1	1					1		1				1						1	
E51	51		1				1					1	1					1		1				1						1	
E53	53		1				1			1			1					1		1					1			1			
E54	54		1		1						1		1	1				1		1					1			1			
E57	57	1			1						1					1	1		1			1		1						1	
E58	58	1						1			1		1	1	1			1		1			1							1	
E59	59	1		1			1		1			1	1					1		1		1	1							1	
E60	60	1			1				1					1				1		1		1							1		
E61	61		1	1				1		1			1					1			1										
E62	62		1					1				1	1		1			1		1		1	1							1	
	TOTAL	19	24	8	14	1	8	16	9	3	19	14	38	9	11	1	2	36	7	32	11	14	10	6	13	3	0	8	14	4	9
	%	45	57	19	33	2	19	38	21	7	45	33	90	21	26	2	5	86	17	76	26	33	24	14	31	7	0	19	33	10	21

Pregunta No. 13

ENCUESTAS	Conocimientos				Actitudes				Destrezas			Habilidades Humanas			
	S	M	A	C	L	T	M	C	M	F	P	A	D	G	C
1			1			1					1				1
2			1			1				1		1			
3			1				1		1						1
4			1				1				1		1		
5		1			1	1	1	1	1			1	1	1	1
6		1						1			1				1
7	1						1				1				1
8		1	1		1	1	1	1	1		1	1	1	1	1
9			1		1						1		1		
10			1				1			1		1			
11			1			1			1						1
12	1		1			1	1			1	1	1	1		1
13			1		1				1					1	
14	1	1			1	1				1				1	1
15		1					1			1	1			1	
16			1		1				1						1
17		1				1			1					1	
18	1	1	1		1	1			1	1	1	1	1		1
19			1			1									
20	1		1			1	1			1			1		
21			1				1				1			1	
22		1					1		1						1
23		1					1			1				1	
24		1			1					1	1	1			
25			1		1				1		1	1			1

26			1		1					1				1
27			1		1				1				1	
28			1			1			1				1	
29	1	1	1				1				1			1
30			1			1					1	1		
31	1	1			1	1		1		1	1	1	1	
32	1				1						1	1		
33	1		1		1	1	1			1	1	1	1	
34		1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
35		1				1			1				1	
36			1		1					1			1	
37			1		1					1		1		
38	1	1			1	1	1	1		1	1	1	1	1
39			1		1				1					1
40			1			1				1				1
41		1					1			1				1
42	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
43	1	1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1
44			1		1	1				1				1
45	1						1			1				1
46		1			1					1			1	
47	1				1					1				1
48			1					1			1			1
49		1				1					1			1
50		1			1					1		1		
51			1			1				1				1
52	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
53		1				1				1				1
54			1			1				1			1	

55	1				1				1					1	
56		1				1				1			1		
57	1					1			1				1	1	
58		1			1						1				1
59		1				1					1				1
60			1					1		1					1
61			1			1				1					1
62			1			1					1				1
TOTAL	17	26	37	2	28	32	21	11	18	32	28	19	20	21	31
%	27	42	60	3	45	52	33	17	29	51	45	31	32	33	50

MEDIANAS															
ENCUESTAS	Conocimientos				Actitudes				Destrezas			Habilidades Humanas			
	S	M	A	C	L	T	M	C	M	F	P	A	D	G	C
1			1			1					1				1
2			1			1				1		1			
4			1				1				1		1		
5		1			1	1	1	1	1			1	1	1	1
8		1	1		1	1	1	1	1		1	1	1	1	1
15		1					1			1	1			1	
16			1		1				1						1
17		1				1			1					1	
18	1	1	1		1	1			1	1	1	1	1		1
24		1			1					1	1	1			
26			1		1						1				1
30			1			1					1	1			
38	1	1			1	1	1	1		1	1	1	1	1	1
39			1		1				1					1	1
42	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
44			1		1	1				1					1
45		1			1					1			1		
52	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
55	1				1				1					1	
56		1				1				1			1		
TOTAL	5	11	12	2	13	12	7	5	9	10	11	9	9	9	11
%	25	55	60	10	65	60	35	25	45	50	55	45	45	45	55

MEDIANAS															
ENCUESTAS	Conocimientos				Actitudes				Destrezas			Habilidades Humanas			
	S	M	A	C	L	T	M	C	M	F	P	A	D	G	C
1			1			1					1				1
2			1			1				1		1			
4			1				1				1		1		
5		1			1	1	1	1	1			1	1	1	1
8		1	1		1	1	1	1	1		1	1	1	1	1
15		1					1			1	1			1	
16			1		1				1						1
17		1				1			1					1	
18	1	1	1		1	1			1	1	1	1	1		1
24		1			1					1	1	1			
26			1		1						1				1
30			1			1					1	1			
38	1	1			1	1	1	1		1	1	1	1	1	1
39			1		1				1					1	1
42	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
44			1		1	1				1					1
45		1			1					1			1		
52	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
55	1				1				1					1	
56		1				1				1			1		
TOTAL	5	11	12	2	13	12	7	5	9	10	11	9	9	9	11
%	25	55	60	10	65	60	35	25	45	50	55	45	45	45	55

PEQUEÑAS

ENCUESTAS	Conocimientos				Actitudes				Destrezas			Habilidades Humanas			
	S	M	A	C	L	T	M	C	M	F	P	A	D	G	C
3			1				1		1						1
6		1						1			1				1
7	1						1				1				1
9			1		1						1		1		
10			1				1			1		1			
11			1			1			1						1
12	1		1			1	1			1	1	1	1		1
13			1		1				1					1	
14	1	1			1	1				1				1	1
19			1			1									
20	1		1			1	1			1			1		
21			1				1				1			1	
22		1					1		1						1
23		1					1			1				1	
25			1		1				1		1	1			1
27			1		1					1				1	
28			1			1			1					1	
29	1	1	1				1				1			1	
31	1	1			1	1		1		1	1	1	1		
32	1				1						1	1			
33	1		1		1	1	1			1	1	1	1		
34		1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1		1
35		1				1			1				1		
36			1		1					1			1		
37			1		1					1		1			

40			1			1				1					1
41		1					1			1					1
43	1	1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1
45	1						1			1					1
47	1				1					1				1	
48			1					1			1			1	
49		1				1					1			1	
50		1			1					1		1			
51			1			1				1					1
53		1				1				1					1
54			1			1				1			1		
57	1					1			1				1	1	
58		1			1						1				1
59		1				1					1				1
60			1					1		1					1
61			1			1				1					1
62			1			1					1				1
TOTAL	12	15	25		15	20	14	6	9	22	17	10	11	12	20
%	29	36	60	0	36	48	33	14	69	52	40	24	26	29	48

A N E X O 1

COMERCIO - EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS

	NOMBRE	DOMICILIO	TRAB	ACTIVIDAD
1	PASTELERÍA Y REPOSTERÍA LA MICHOACANA	5 DE FEBRERO 150 SUR	44	ELABORACIÓN DE PAN Y REPOSTERÍA
2	GRUPO PARISINA SA DE CV	5 DE FEBRERO 341 SUR	43	ALMACEN DE TELAS Y ROPA
3	FERRETERA MODERNA DE LOS MOCHIS	5 DE FEBRERO 635 SUR	15	C/VTA DE MATERIALES PARA CONSTRUCCIÓN
4	REFINO SA DE CV	5 DE FEBRERO NUM 3205 SUR	54	C VTA DE MATERIALES PARA CONSTRUCCIÓN
5	COMERCIAL VH SA DE CV	PRIMERO MAYO Y CONSTITUCIÓN ESQ	80	COMERCIO SUPERMERCADO TIENDA AUTOSERVICIO
6	CREMERIA LOS PIONEROS SA DE CV	BLVD IGANCIO RAMIREZ 289 OTE	25	COMPRA VENTA DISTRIBUCIÓN E IMPORTACIÓN
7	CARPER DISTRIBUIDORA SA DE CV	BLVD IGNACIO RAMIREZ 290 OTE CORTINA	25	C VTA P REF ACC AUT
8	COPLIN	C TALLERES 2185 PARQUE INDUSTRIAL	60	FABRICACIÓN DE ENVASES
9	CACSA	MIGUEL ALEMAN	13	COMERCIALIZADORA DE AUTO PARTES
10	HIELO DE OBREGÓN SA DE CV	CALIFORNIA Y FRANCISCO URBALEJO ESQ	27	VENTA DE HIELO
11	SEMILLAS Y FIBRAS INTERNACIONALES SA DE CV	CIRCUITO INTERIOR 1003 PARQUE INDUSTRIAL	30	COMPARA VENTA O MAINIOBRA DE GRANOS
12	TESSENDERLO KERLYE MÉXICO	BLVD RODOLFO ELÍAS CALLES 515 OTE	11	FERTILIZANTES Y MEJORADOS
13	PAPELERÍA Y VARIOS	CHIHUAHUA 422 SUR	12	PAPELERÍA
14	EL DUENDE SANCHEZ HIDALGO SA DE CV	CHIHUAHUA 563 SUR	13	IMPRENTA
15	APODACA SA DE CV	CHIHUAHUA Y ZARAGOZA 442	95	C/V DIST MUELBES ART HOGAR
16	AGROINSUMOS CAJEME SA DE CV	SUFRAGIO EFVO ESQ NAINARI 270 NTE CE	51	C VTA Y COMISIONISTA FETILIZANTE Y PLAGUICIDAS
17	CAJEME MOTORS SA DE CV	DR NORMAN E BORLAUG 1506 SURCORTINA	48	COMPRA VTA AUTOMOVILES CAMIONES REFACCIO 3
18	EQUIPOS AGRICOLAS DEL YAQUI	DR NORMAN E BORLAUG 1700 SU	37	CV MAQUIN AGRICOLA C TRANS
19	SERVI CLUTCH Y FRENOS FÉLIX SA DE CV	DR NORMAN E BORLAUG 3309 SUR	16	RECONSTRUCCIÓN DE CLUTCH , BALATAS Y FRENOS
20	ASOC IND AGRIC VALLE SA CV	NORMAN E BOURLAG 1102 SUR	11	CV FERTILIZANTES INSECTICIDAS
21	SERVICIOS AGROINDUSTRIALES DEL YAQUI SA	NORMAN E BOURLAUG 1095 SUR MPIO LIBRE	12	CV GRANOS INSUMOS INSECTICIDAS
22	LA MARGARITA DE CRISTAL SA DE CV	MIGUEL ALEMAN Y GUERRERO 923 OTE	30	FABRICACIÓN DE VITRALES

23	MATERIALES AGÜERO	CHIAPAS 404	18	VENTA DE MATERIALES
24	AUTO CAJEME	JALISCO Y SUFRAGIO	44	VENTA Y COMPRA DE AUTOS
25	TORNOS Y RECTIFICADOS CHAIDES SA DE CV	DR. NORMAN E BOURLAUG 3531 SUR	20	TORNOS Y RECTIFICADOS
26	INSTITUCIONALES GUZMAN SA CV	GALEANA 815 PTE CUMURIPA	38	EJERCER EL COMERCIO DE ABARROTES GRAL
27	JOSE ERNESTO QUIÑONEZ CARRILLO	GALEANA INT MERCADO UNION PTO 26 A Y B	25	COM VTA DE FRUTAS Y LEGUMBRES Y COMERCI
28	QUIMICA TERMODINAMICA VALDIVIA SA CV	TABASCO NO 1010 SUR CAMPESTRE	14	C VTA DE PRODUCTOS QUIMICOS Y LABORATORIO
29	PLOMERIA MODERNA, SA	TABASCO Y PESQUEIRA 221 PTE	21	C VTA DE MATERIALES P CONTRUCCIÓN MAD
30	BARCEL MEXICO SA DE CV	SINALOA 3402 SUR MPIO LIBRE	32	DIST Y VTA PROD ALIMENTICIOS
31	LA NUEVA CANASTA SA DE CV	MORELOS 521 E TLAXCALA Y NVO LEON	22	ABARROTES Y CARNES FRIAS
32	SUPER PAN DE OBREGÓN SA DE CV	SINALOA 428 SUR / ZARAGOZA Y GALEANA	16	ELABORACIÓN DE PAN
33	MINI SUPER LA CABAÑA	PARIS 344	13	VENTA DE ABARROTES
34	CANASTA PARIS	PARIS 203	23	VENTA DE ABARROTES
35	TORNOS Y RECTIFICADOS COVARRUBIAS	JACINTO LÓPEZ 316 OTE	14	TRABAJO DE TORNO Y RECTIFICADO DE MOTORES
36	SUPER YEPIZ SA CV	JACINTO LOPEZ NO 351 OTE FAUSTINO FELIX	22	C VTA ALIMENTOS AUTOTRANS P
37	NEON DEL YAQUI	LÁZARO MERCADO 1374 MPO LIBRE	18	FABRICACIÓN DE ANUNCIOS
38	REFACCIONARIA, GUILLEN SA CV	BLVD R E CALLES 558 PTE	50	REFACCIONARIA CON AUTOTRANSPORTES
39	AGUA PURIFICADA CRISTAL S.A DE C.V	PUEBLA 879 SUR COL CENTRO	70	PRODUCCIÓN Y VENTA DE AGUA
40	MADERAS INDUSTRIALIZADAS BORMA SA DE CV	BLV. R E CALLES	25	VENTA Y COMPRA DE MADERA
41	AYSA	BLVD R E CALLES Y TABASCO	23	VENTA DE LLANTAS
42	PRODUCTOS TECO S.A DE C.V	RÍO CASA GRANDES 2409	43	FABRICACIÓN Y VENTA DE DULCES
43	ALUMINIOS CAJEME	MICHOACÁN 518 SUR	12	VENTA DE ALUMINIO Y CRISTAL
44	EL PALACIO DEL DULCE SA CV	JESUS GARICA Y YUCATAN 824	48	DULCES GALLETAS Y LICORES
45	UNIFORMES BAYONA SA DE CV	JESÚS GARCÍA 900 PTE	21	FABRICACIÓN DE UNIFORMES
46	OPERADORA TOPIPAN SA DE CV	TLAXCALA 118 NORTE CENTRO	41	C VTA MATERIAS PRIMAS PARA ELABORACIÓN P
47	FAMSA DEL PACIFICO SA CV	SINALOA Y NO REELECCIÓN 905 OTE	26	VENTA DE MUEBLES PARA EL HOGAR Y ARTICULOS

48	COMERCIALIZADORA COAHUILA S.A DE C.V	SONORA 324 CENTRO	18	COMPRA Y VENTA DE TELAS Y MERCANCÍAS
49	AUTOELÉCTRICO 200 S.A DE C.V	BLVD. RODOLFO ELÍAS CALLES 322 PTE	30	VENTA ACUMULADOR Y LLANTAS
50	ARANDA HERMANOS MUEBLERIA SA CV	QUINTANAROO SUR 210 CENTRO	14	C VTA DE MAQ MUEBLES APAR O AUTO
51	ESPECIES GELA	YUCATAN 235 NTE	12	EMPACDORA DE ESPECIES
52	MORSA MAYORISTA REFACCS SA	YUCATAN Y CALLEJON 200 HIDALGO	45	REFACCIONARIA CON AUTOTRANSPORTES
53	IMPREFORMAS DEL YAQUI S.A DE C.V	NO. REELECCIÓN 310 OTE	13	IMPRENTA
54	MADERERA CAJEM	MIGUEL ALEMAN Y 200	20	VENTA DE MADERA
55	CONSTRUCTORA RIO YAQUI	MIGUEL ALEMAN	40	VENTA DE CASAS
56	EMPACADORA ROSARITO SA DE CV	MIGUEL ALEMAN 125 SUR	38	VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE CARNES FRIAS Y E
57	AZULEJOS Y SANITARIOS MAYVI S.A DE C.V	PUEBLA 802 SUR CD OBREGÓN	25	C V DE AZULEJOS Y MATS PARA CONST
58	AGROS CAJEME	SUFRAGIO EFVO ESQ NAINARI 270 NTE CE	21	COMERCIALIZADORA DE SEMILLAS
59	PINTURAS DUPONT	NO REELECCIÓN Y VERACRUZ	18	VENTA DE PINTURAS
60	CADENA COMERCIAL OXXO SA CV	NORMAN BOURLAG 1210 SUR ALTOS	12	C VTA DE ALIM BEBIDAS Y PROD SA
61	HIELO YAQUI S.A	NO. REELECCIÓN 1102 OTE	16	FABRICACIÓN DE HIELO
62	BIOTECCSA	20 DE NOVIEMBRE	11	LABORATORIOS QUIMICOS

A N E X O 2

ACUERDO POR EL QUE SE DETERMINAN LAS REGLAS DE OPERACIÓN E INDICADORES DE RESULTADOS PARA LA ASIGNACIÓN DEL SUBSIDIO CANALIZADO A TRAVÉS DEL FONDO DE APOYO PARA EL ACCESO AL FINANCIAMIENTO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS PARA EL EJERCICIO FISCAL 2003. **(PUBLICADO EN EL DOF EL 04.6.03)**

MIPYMES: Micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas, liderados por hombres y mujeres, legalmente constituidas y establecidas en las entidades de la República Mexicana, de acuerdo a la siguiente estratificación establecida en la Ley para el Desarrollo de la competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

Estratificación por número de trabajadores

Sector/tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100