



**FACULTAD DE CIENCIAS AGRÍCOLAS**  
**INGENIERO AGRÓNOMO EN FLORICULTURA**  
**TERCER SEMESTRE**

UNIDAD DE APRENDIZAJE:

**RECURSOS HUMANOS**

Primera Parte

**IMPORTANCIA DEL PROCESO  
DE LA CAPACITACIÓN EN LOS  
RRHH**

*AUTOR:*  
*DR. EN G. Y A. P. JESÚS HERNÁNDEZ ÁVILA*

*Toluca México, febrero-julio 2016*

# ÍNDICE DE CONTENIDO

	DIPOSITIVA
<b>PRESENTACIÓN</b>	4
<b>OBJETIVOS</b>	6
<b>GUIA DE USO</b>	7
<b>ORIGEN DE LA CAPACITACIÓN.-Definición</b>	9
<b>ORIGEN DE LA CAPACITACIÓN.-Adiestramiento</b>	10
<b>ORIGEN DE LA CAPACITACIÓN.-Capacitación</b>	11
<b>ORIGEN DE LA CAPACITACIÓN.-Entrenamiento</b>	12
<b>CAPACITACIÓN.- Desarrollo</b>	17
<b>CAPACITACIÓN PARA LA CULTURA SOCIAL</b>	19
<b>LA CAPACITACIÓN Y LA EMPRESA</b>	22
<b>BENEFICIOS PARA EL INDIVIDUO QUE REPERCUTEN FAVORABLEMENTE EN LA ORGANIZACIÓN</b>	26
<b>PASOS HACIA LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO.- Evaluación de las necesidades</b>	27
<b>EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES.-Evaluación del desempeño</b>	28

# ÍNDICE DE CONTENIDO

	DIPOSITIVA
<b>EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES.-Observación</b>	29
<b>EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES.- Cuestionarios; solicitud de supervisores y gerentes</b>	30
<b>EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES.- Entrevistas con supervisores y gerentes</b>	31
<b>EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES.- Reuniones interdepartamentales</b>	32
<b>EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES.-Examen de empleados; Modificación del trabajo</b>	33
<b>EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES.-Entrevista de salida; Análisis de cargos</b>	34
<b>EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES: Indicadores a priori; indicadores a posteriori</b>	35
<b>EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO</b>	40
<b>EL PROCESO DE FORMACIÓN.</b>	41
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	44

# **P R E S E N T A C I O N**

**La capacitación, actualización y reciclamiento del conocimiento y manejo de los recursos humanos en las organizaciones de productores ubicadas en el medio rural con actividad económica formal cuyos miembros se organizan con el propósito de aumentar sus ingresos mediante la producción y comercialización de productos tanto en la región como hacia mercados nacional e internacional, requieren de un programa permanente y de vigencias temporales para ajustarse a las políticas públicas y económicas en la formación, y contratación de elementos humanos capaces de generar mejores dividendos a las empresas agropecuarias por lo que se debe contar con procesos definidos para la mejora de la capacitación del activo mas valioso de la empresa que es el productor, administrador y mano de obra especializada en los procesos de producción, y comercialización de los productos agriflorícolas,**

# **P R E S E N T A C I O N**

**El Objetivo de RRHH., es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas.**

**La globalización, la creciente diversidad de la fuerza de trabajo, entre otros determinan nuevos retos para el administrador (gerente) de recursos humanos.**

**Las transformaciones aceleradas exigen renovar la concepción y estilos de liderazgo por uno más visionario, audaz, innovador e imaginativo, capaz de cumplir la misión de un profesionalista dedicado a la Ingeniería Agronómica.**

**Bajo esta premisa en nuestra Institución educativa se imparte la Unidad de aprendizaje RECURSOS HUMANOS para formar Ingenieros Agrónomos en Floricultura con un perfil académico que respondan a las necesidades de la sociedad a través de su ejercicio profesional, en aras de elevar la calidad de vida del productor AGROPECUARIO.**

# OBJETIVOS

## EL ALUMNO:

- ❑ Aprenderá, conocerá e identificara la importancia de la capacitación en la administración de los RECURSOS HUMANOS en la estructura funcional de la Empresa.
- ❑ La ARH, le permitirá al estudiante identificar la extensión y complemento de las funciones para dirigir el personal que se desarrollan en las empresas: selección, entrenamiento y compensaciones
- ❑ Coadyuvará en el diseño y formulación de políticas y estrategias de las Organizaciones para delinear programas de capacitación.
- ❑ Supervisara el proceso de definición de objetivos operacionales, teniendo en cuenta la Estrategia Global de la empresa.
- ❑ Participará y supervisara la ejecución de los programas de capacitación en una EMPRESA FLORÍCOLA

## **GUÍA DE USO**

**Los contenidos de esta guía, se desarrollan con base en el programa de estudios por competencias de la unidad de aprendizaje: RECURSOS HUMANOS; en dos PARTES CORRESPONDIENTES A LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL INVOLUCRADO EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO POR PARTE DEL RECURSO HUMANO; las cuales requieren del apoyo de material sintético, pertinente y en ocasiones grafico: visitas a DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS EN LOS SECTORES: publico, privado y social, que permitan al alumno generar una total atención y propicien un cambio de conducta con fundamento en los conceptos y aplicaciones de ESTRATEGIAS y EXPERIENCIAS en el ÁMBITO LABORAL.**

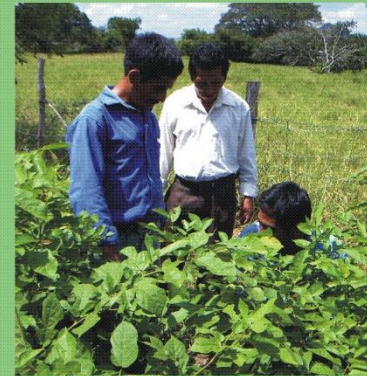
# GUÍA DE USO

La secuencia de la presente serie de diapositivas, conjuntamente con una guía de apuntes, **NAVEGACIÓN DE PAGINAS WEB *ad hoc*, INTERNET** y la proyección de videos, ponencias de expertos, **Y VISITA A EMPRESAS AGROPECUARIAS Y EN PARTICULAR A LAS QUE SE DEDICAN A PRODUCIR FLORES, como FLORES CHILTEPEC, FLORES TETELA,** entre otros; se pretende lograr que asimile y obtenga conocimientos y técnicas que genere en el joven estudiante competencias **EN EL Área DE CAPACITACIÓN DE RRHH;** para dar cumplimiento y cobertura a los objetivos planteados.



# ORIGEN DE LA CAPACITACIÓN EDUCACIÓN.

Si atendemos la etimología latina, del vocablo educación: *exducere*, *educere*, *educare*, estas raíces significan fenómenos humanos como los siguientes: “obtener lo mejor de alguien” “desarrollar la sabiduría interna”, “alimentar”, “criar”, “formar y embellecer”, “hacer crecer a otro”.



## REFLEXIONES SOBRE LA ENSEÑANZA DE LA EDUCACIÓN AGRÍCOLA SUPERIOR

EDITORES

Francisco Guevara Hernández  
René Pinto Ruiz  
Heriberto Gómez Castro  
Ma. de los Ángeles Rosales Esquinca  
Benigno Ruiz Sesma



# ORIGEN DE LA CAPACITACIÓN

## ADIESTRAMIENTO:

- “El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de maquinas y equipo.

### Lo que no se debe hacer



En los controles el chofer del tractor nunca lleva carnet de conductor, ni permiso de circulación, ni ninguna otra documentación exigida por Ley de Tránsito.



# ORIGEN DE LA CAPACITACIÓN

## CAPACITACIÓN

La capacitación tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.



# ORIGEN DE LA CAPACITACIÓN

## ENTRENAMIENTO

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

Según Flippo "el entrenamiento es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo"



## El contenido del entrenamiento puede incluir cuatro tipos de cambio de comportamiento

**1. *Transmisión de información.*** El elemento esencial en muchos programas de entrenamiento es el contenido: distribuir información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, la información es genérica y referente al trabajo: información acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. Puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos

**El contenido del entrenamiento puede incluir cuatro tipos de cambio de comportamiento**

**2. Desarrollo de habilidades. Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras. Es un entrenamiento orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.**

## El contenido del entrenamiento puede incluir cuatro tipos de cambio de comportamiento

**3. *Desarrollo o modificación de actitudes.*** En general, se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y reacciones de las demás personas. También puede implicar adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios (como en el caso de entrenamiento de vendedores, promotores, etc.), o técnicas de ventas.

**El contenido del entrenamiento puede incluir cuatro tipos de cambio de comportamiento**

**4. *Desarrollo de conceptos.*** El entrenamiento puede estar dirigido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.



# CAPACITACIÓN

**Desarrollo:** El desarrollo tiene una mayor amplitud aún. Significa el progreso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas”( Isaac Guzmán Valdivia, problemas de la administración, pag.69 Limusa-wiley. México 1966)

# CAPACITACIÓN

**Dos puntos básicos destacan en el concepto de capacitación, a saber:**

**a) Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.**

**b) No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización.**

# CAPACITACIÓN PARA LA CULTURA SOCIAL

**A la educación se le define como el proceso humano-social a través del cual se incorpora al ser humano ( individuos, grupos y organizaciones) los valores y conocimientos de una sociedad dada. También se puede definir como el proceso social básico por el cual las personas adquieren la cultura de su sociedad.**

Precisamente los retos de productividad, calidad y excelencia que tienen las organizaciones de hoy, serán logrados en la medida en que a través de un modelo educativo integral, se forme y trasmita la cultura de productividad a partir de valores de calidad, excelencia, eficacia, ahorro, etc., para ello, estamos involucrados todos: padres, empleados, obreros, directivos, empresarios, y funcionarios públicos. Todos debemos participar en los modelos de educación que generen y consoliden una cultura y filosofía del trabajo hacia el logro del valor productividad.



SISTEMA DE GESTIÓN  
ESPECIALIZADO EN

EMPRESAS  
AGRÍCOLAS

Invernaderos  
& Cielo abierto

ERP  
Agrícola



¡Conócelo Ahora!

# CAPACITACIÓN

**”La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.”(Alfonso Siliceo. capacitación y desarrollo de personal. Pag. 25 Limusa.1999)**



## **La Capacitación y la empresa.**

**No solo porque la capacitación en la empresa sea un tema de actualidad sino por su ya mencionada trascendencia, queremos plantear un fuerte reto en relación con las actividades que se realizan en México a nivel de empresa.**

**El reto a que nos referimos es simple y lo planteamos con las siguientes preguntas:**

**a) ¿Acaso nos interesa auténticamente, comprometidamente el fenómeno de la educación y la capacitación del personal?**

# La capacitación y la empresa

b) ¿Estamos conscientes de que, para contar con un personal efectivo, actualizado, motivado y desarrollado, necesitamos educarlo?

c) ¿Es nuestro objetivo principal la perfección y superación del hombre como tal, y por ende, el bien de la empresa y de la sociedad?

d) ¿Cuánto personal estamos capacitando y qué calidad estamos alcanzando?

MERCADO MEXICANO  
de flores y plantas s.a. de c.v.

# Floracopio

Centro de Acopio, Venta, Distribución  
y Negocios del Sector Ornamental

Tel./Fax: (717) 132-3567 San Antonio la Isla, Estado de México [www.floracopio.com.mx](http://www.floracopio.com.mx)

"Ya abrimos"

The advertisement features a green background with a large, stylized yellow and green 'Floracopio' logo. Below the logo, the text 'Centro de Acopio, Venta, Distribución y Negocios del Sector Ornamental' is written in a green, sans-serif font. At the bottom, contact information is provided: 'Tel./Fax: (717) 132-3567', 'San Antonio la Isla, Estado de México', and 'www.floracopio.com.mx'. A red banner at the bottom right contains the text 'Ya abrimos'. The bottom edge of the ad shows a row of colorful flowers: red, purple, yellow, and pink. On the left side, there is a vertical strip of small logos, including the Mexican coat of arms and other institutional symbols.

**LA CAPACITACIÓN A TODOS LOS NIVELES CONSTITUYE UNA DE LAS MEJORES INVERSIONES EN RECURSOS HUMANOS Y UNA DE LAS PRINCIPALES FUENTES DE BIENESTAR PARA EL PERSONAL DE TODA ORGANIZACIÓN.**

## **Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones:**

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.**
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.**
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo**
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización**
- Crea mejor imagen de la organización.**



# CAPACITACIÓN

- ✓ Mejora la relación jefes – subordinados
- ✓ Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- ✓ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ✓ Promueve el desarrollo con vistas a la promoción
- ✓ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- ✓ Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- ✓ Ayuda a mantener bajos los costos
- ✓ Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

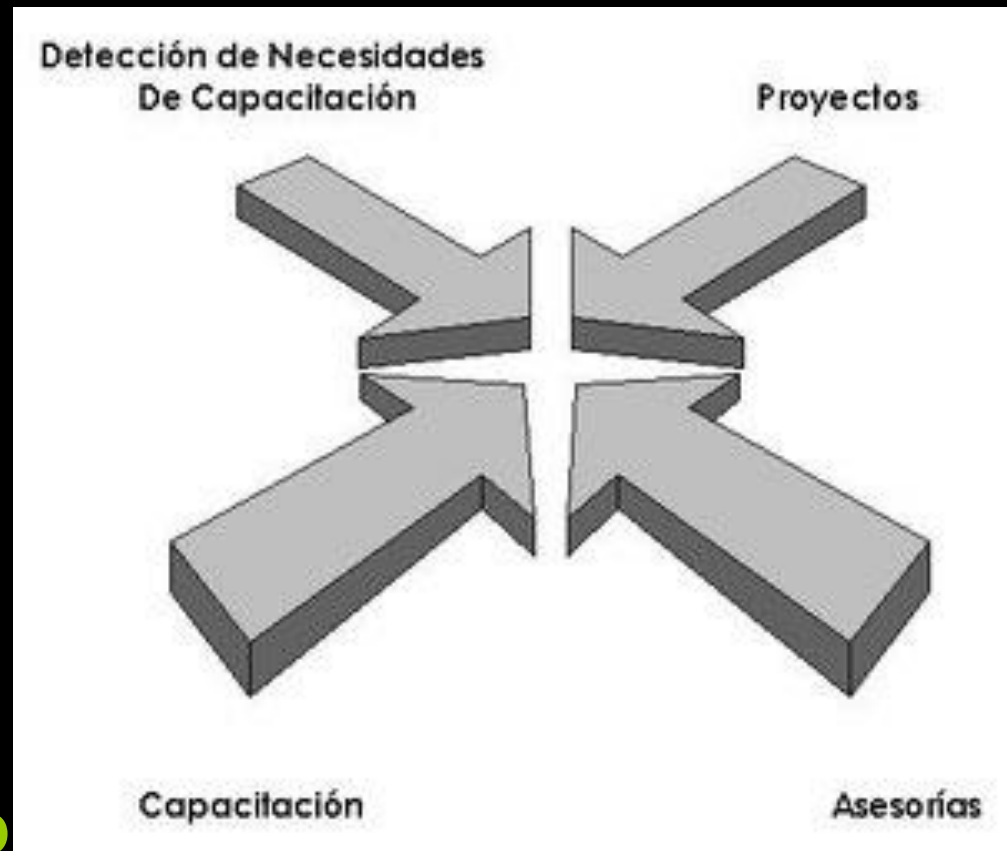
## **Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización:**

- ✿ Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.**
- ✿ Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.**
- ✿ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.**
- ✿ Sube el nivel de satisfacción en el puesto.**
- ✿ Permite el logro de metas individuales.**
- ✿ Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.**

# PASOS HACIA LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO.

## *EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES :*

La evaluación de necesidades, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.



# Evaluación de las necesidades

1. *Evaluación del desempeño.* Mediante ésta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

# Evaluación de las necesidades

**2. Observación.** Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.

## Evaluación de las necesidades

**3. Cuestionarios.** Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades de entrenamiento.

**4. Solicitud de supervisores y gerentes.** Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar entrenamiento para su personal.

# Evaluación de las necesidades

**5. Entrevistas con supervisores y gerentes.**  
**Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante entrenamiento, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.**

# Evaluación de las necesidades

**6. Reuniones interdepartamentales.**  
**Discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.**





# Evaluación de las necesidades

**7. Examen de empleados. Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.**

**8. Modificación del trabajo. Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario entrenar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.**

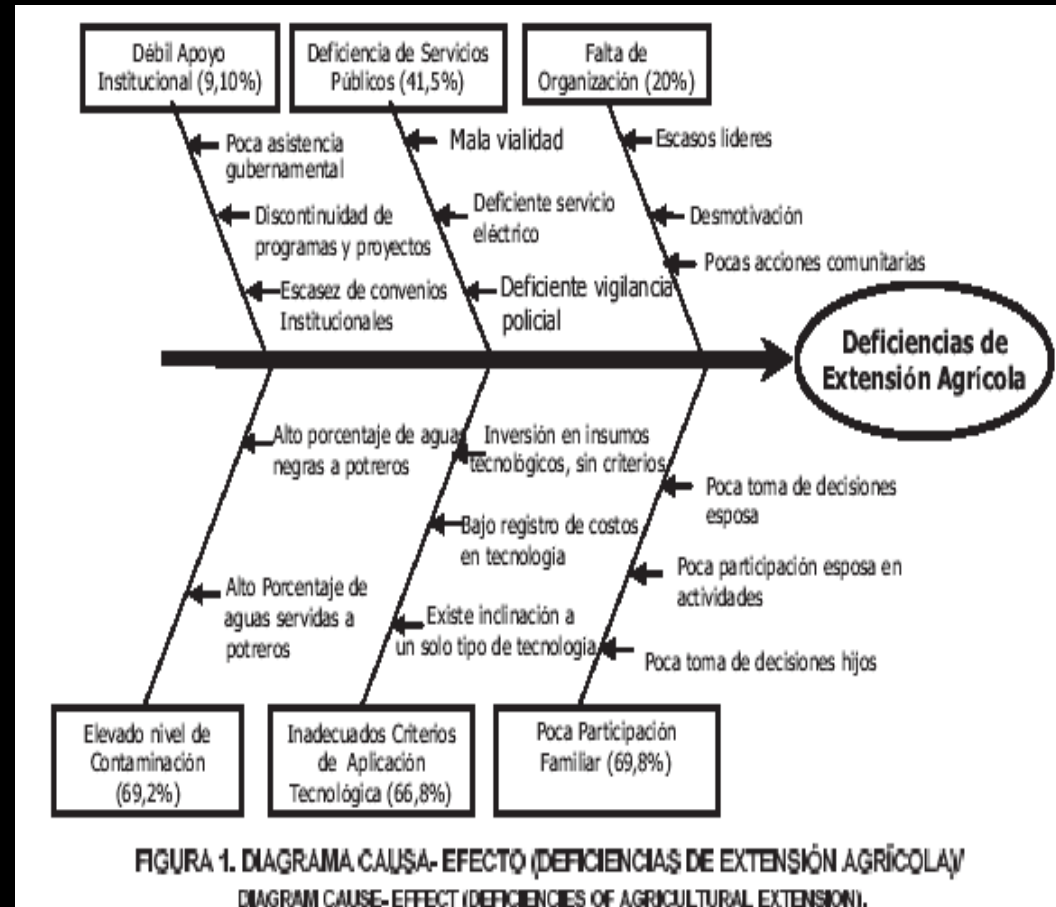
# Evaluación de las necesidades

**9. Entrevista de salida.** Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.

**10. Análisis de cargos.** Cuadro de las tareas que debe cumplir el ocupante y de las habilidades que debe poseer.

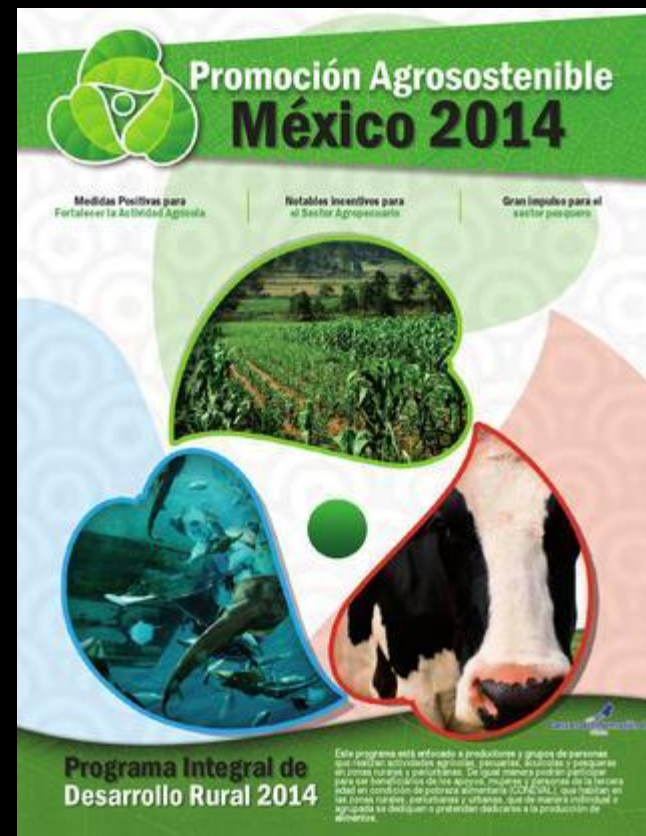
# Evaluación de las necesidades

**11. Informes periódicos de la empresa o de producción, que muestran las deficiencias por falta de entrenamiento.**



# Indicadores a priori

- a. Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- b. Reducción del número de empleados
- c. Cambio de métodos y procesos de trabajo
- d. Sustituciones o movimiento de personal
- e. Ausencias, licencias y vacaciones del personal



# Indicadores a priori

- f. Expansión de los servicios
- g. Cambio de los programas de trabajo o de producción
- h. Modernización de maquinaria y equipo
- i. Producción y comercialización de nuevos productos o servicios



# Indicadores a posteriori

## a. Problemas de producción.

**Calidad inadecuada de la producción.**

**2. Baja productividad.**

**3. Averías frecuentes en equipos e instalaciones.**

**4. Comunicaciones defectuosa.**

**5. Muy prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el cargo.**

**6. Gastos excesivos en el mantenimiento de máquinas y equipos.**

**7. Exceso de errores y desperdicios.**

**8. Elevado número de accidentes.**

**9. Poca versatilidad de los empleados.**

**10. Mal aprovechamiento del espacio disponible, etc.**

# Indicadores a posteriori

## b. Problemas de personal

- 1. Relaciones deficientes entre el personal**
- 2. Número excesivo de quejas**
- 3. Poco o ningún interés por el trabajo**
- 4. Falta de cooperación**
- 5. Demasiadas ausencias y sustituciones**
- 6. Dificultades en la obtención de buenos elementos**
- 7. Tendencia a atribuir faltas a los demás**
- 8. Errores en la ejecución de órdenes, etc.**

# Evaluación de la capacitación y el desarrollo



**Pasos para la evaluación de la capacitación:**



**Normas de evaluación.**



**Examen anterior al curso o programa.**



**Empleados capacitados.**



**Examen posterior al curso**



**Transferencia al puesto.**



**Seguimiento.**





# **EL PROCESO DE FORMACIÓN.**

## **1. Planificación o Identificación de Necesidades**

**1.1. Identificar necesidades de capacitación.**

**1.2. Establecer objetivos**

**1.3. Elaborar instrumentos de medida.**

**- Encuestas.**

**- Entrevistas.**

**- Evaluación del desempeño.**

**- Cuestionarios, auto evaluaciones.**

**- Observación por parte del superior.**

**1.4. Establecer criterios de evaluación.**

# **EL PROCESO DE FORMACIÓN**

## **2. Desarrollo:**

**2.1. Seleccionar el contenido y la secuencia del curso.**

**2.2. Seleccionar la estrategia de la formación.**

**2.3. Provisión de ayudas pedagógicas.**

**2.4. Determinar los equipos necesarios.**

**2.5. Elaborar documentación de la formación.**

**2.6. Seleccionar a los instructores.**

**2.7. Seleccionar a los participantes.**

**2.8. Técnicas de trabajo en grupo.**

**2.9. Ejecución de la acción formativa**

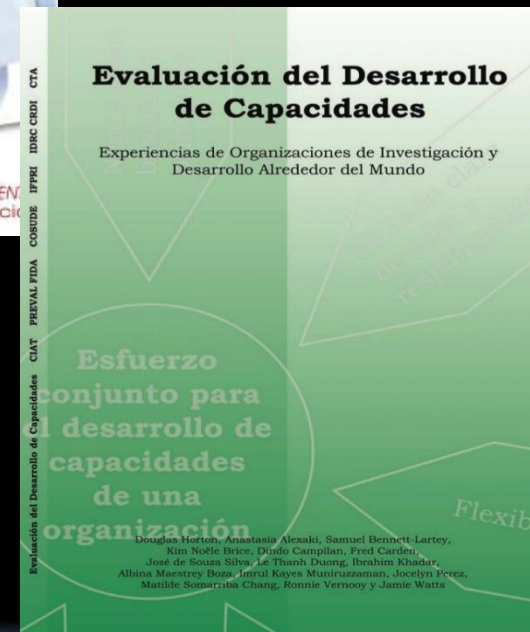
# EL PROCESO DE FORMACIÓN

## 3. Evaluación de Resultados y del Propio Sistema.

### 3.1. Evaluación del sistema de formación.

### 3.2. Gestionar y analizar los criterios de evaluación.

### 3.3. Supervisión a futuro de los alumnos



## BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, Martha Alicia.** (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias. Ediciones Granica México S. A. de C. V. Naucalpan, México*
- BOLANDER, Snell.** (2013). *Administración de Recursos humanos. Ed. Thomson. México, D. F.*
- CHIAVENATO Idalberto.** (2011). *Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hil. Colombia.*
- DAVIS, Keith y Werther William.** (2014). *Administración de Recursos Humanos. México, D. F.*
- DESSLER, Gary.** (2009). *Administración de Recursos Humanos, 12<sup>a</sup> ed., Editorial Thomson. México, D. F.*
- FRENCH, Wendell, L.** (1997). *Desarrollo del Recursos Humanos. Edit. De Vecchi. Barcelona, España*

# BIBLIOGRAFÍA

**JOHN, M. Ivancevich. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill, Learning. México, D. F.***

**MCGEHEE, William y Thayer, Paul W. (19929. *Capacitation: adiestramiento y formación profesional / Staff training, development and education. Ed. LIMUSA. México, D.F. 336 p.***

**ODIORNE, G. (2005). *Administración de Personal. Edit. Limusa. México, D. F.***

**REZA, Trosino, Jesús Carlos. (2006). *Nuevo Diagnostico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones. Primera edición. Panorama Editorial, S. A. de C. V. México, D. F.***