



lej 117

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LA CAPACITACION COMO HERRAMIENTA DE
LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

**Seminario de Investigación Administrativa
dirigido por el Lic. y Maestro
RAMON TORRES SOLIS
que para obtener el título de
Licenciado en Administración**

P R E S E N T A N

**ANA GUADALUPE LAMAS MAUPOME
Y
HECTOR RODOLFO HUELGAS PADILLA**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

CAPITULO I.

REVISION HISTORICA DE LA ADMINISTRACION Y ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

I.1. PRIMERAS MANIFESTACIONES DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO	10
I.2. DESARROLLO GENERAL	12
I.3. PRINCIPALES ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO	14

CAPITULO II.

CONCEPTOS BASICOS DE LA ADMINISTRACION

II.1. CONCEPTOS Y CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION	22
II.2. DIVERSOS CRITERIOS DE LA DIVISION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	25
II.3. CONCEPTO DE CADA UNO DE LOS ELEMENTOS	27

CAPITULO III.

LA CAPACITACION Y SU DESARROLLO EN NUESTRO PAIS

III.1. DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION ..	36
III.2. LA CAPACITACION COMO NECESIDAD LEGAL	40

III.3. PRINCIPALES INSTITUCIONES DE CAPACITACION EN MEXICO, PUBLICAS Y PRIVADAS	42
--	----

CAPITULO IV.

LA CAPACITACION EN LAS ORGANIZACIONES

IV.1. DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION	49
IV.2. TIPOS DE CAPACITACION	54
IV.3. METODOS DE CAPACITACION	56
IV.4. SELECCION DE INSTRUCTORES DE PERSONAL A CAPACITAR Y CARACTERISTICAS DE LAS INSTALACIONES PARA LA CAPACITACION	69
IV.5. EVALUACION DE LA CAPACITACION	73
CONCLUSIONES	76
BIBLIOGRAFIA	79

INTRODUCCION

Resulta indispensable estudiar el fenómeno de la CAPACITACION, ya que la necesidad de ella, debe satisfacerse continuamente en todos los niveles. En toda actividad humana es absolutamente indispensable la CAPACITACION permanente, es necesario estar motivando constantemente a las personas para que tengan interés de saber más y también es indispensable proporcionarles todos los estímulos que sean necesarios; cualquier empresa que logre tener interesado a todo su personal en superarse será una empresa próspera.

Es necesario que las personas sepan cómo aprovechar adecuadamente los recursos y que conozcan la tecnología suficiente para que los bienes de capital, es decir, la maquinaria y equipo puedan ser puestos a trabajar de manera eficiente.

La educación es importante para cualquier organización porque permite el mejor aprovechamiento de todos los recursos y una mayor educación puede significar mejores niveles de vida.

La CAPACITACION es importante porque todas las organizaciones son manejadas por personas que tienen ciertas habilidades o conocimientos que son aplicados en su trabajo, pero esas personas tienen algunas cualidades o habilidades poco o no desarrolladas que al ponerlas a funcionar podrían hacer mejor su trabajo y al capacitarse las personas, reafirman o aprenden cosas que más tarde aplicarán en sus labores.

Los objetivos que persigue esta tesis, son subrayar la importancia de la Administración, junto con la Capacitación de los re-

curso humano, estudiando estos conceptos a través de la historia de la administración y analizando cada uno de los elementos y principios que la componen.

Primeramente relataremos una breve historia sobre las primeras manifestaciones de la administración.

Más adelante haremos un resumen de las generalidades y objetivos de la administración, tratando de analizar las fases correspondientes al proceso administrativo, definiendo los elementos, etapas y principios que lo integran; con el fin de tener una imagen del universo de la administración y así llegar a analizar la capacitación de los recursos humanos, como la importancia del elemento humano en cualquier organización ya que los recursos humanos son la base de todas las estructuras organizacionales, como también el elemento más complejo para su estudio.

A continuación se darán diferentes conceptos de capacitación y las distintas formas con que suele confundirse, diferenciando conceptualmente cada una de ellas; también su importancia y objetivos, así como el aspecto legal y haremos una breve revista de algo de lo que actualmente se realiza en materia de capacitación en algunas instituciones oficiales y privadas en México.

Y por último trataremos de ver la capacitación en las organizaciones, determinación de las necesidades de capacitación, tipos, métodos, selección de instructores y de personal a capacitar; se darán las características de las instalaciones para la capacitación y para terminar con el capítulo se hará una evaluación de la capacitación.

CAPITULO I

REVISION HISTORICA DE LA ADMINISTRACION Y ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

- I.1. PRIMERAS MANIFESTACIONES DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO
- I.2. DESARROLLO GENERAL
- I.3. PRINCIPALES ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

I.1. PRIMERAS MANIFESTACIONES DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

Desde que el hombre ha existido se ha hecho necesaria la administración. Existen diversos hechos históricos que nos señalan que el hombre ha tenido la necesidad de organizarse en grupos para protegerse del medio ambiente que le rodea, así como para alcanzar sus objetivos y poder cubrir sus necesidades primarias como son: comer, vestir y la habitación, cabe mencionar el clásico ejemplo del "arrastre" utilizado en la caza del mamut. En la medida en que la tarea sea más difícil implicará más organización y la necesidad de una persona que dirija dicha operación.

Las antiguas civilizaciones al oeste de Mesopotamia y los escritos egipcios que se remontan aproximadamente al año 1200 A.C., indican el conocimiento y uso de la administración en la dirección de los asuntos políticos; igualmente la historia de la antigua Grecia y la del Imperio Romano, proporciona mucha evidencia del conocimiento administrativo, especialmente tratándose de tribunales, prácticas gubernamentales, esfuerzos de unidad de grupo e implantación de la autoridad, Sócrates recomienda para servidor público a aquel que lleve bien los asuntos del hogar diferenciándolos sólo en magnitud.

Hasta aproximadamente a mediados del siglo XVIII, los pueblos de Europa Occidental empleaban básicamente los métodos e implementos de producción que habían estado en uso por casi veinte siglos. Después, en el transcurso de unas cuantas décadas, la actividad industrial sufre un cambio por una serie de investigaciones e inventos, alterando la actividad industrial; este

nuevo periodo designado como la revolución industrial produjo una mayor utilización de maquinaria, la centralización de las actividades de producción, la determinación de nuevas relaciones entre empresarios y empleados y la separación de clientes y productores.

Bajo estas nuevas condiciones, los medios acostumbrados para determinar y llegar a los objetivos no eran enteramente satisfactorios y por esto aumentó la creencia de que podrían lograrse mejoras en la administración.

1.2. DESARROLLO GENERAL

Muchos hombres contribuyeron al conocimiento de la administración entre ellos destaca FREDERICK W. TAYLOR que llevó a cabo extensos estudios de todos los componentes de la producción: observación, medición y relación de las aportaciones de cada componente. Su enfoque era una forma precisa analítica de aprobar o desaprobar hipótesis o presunciones definidas, por medio de experimentos, en su mayor parte, TAYLOR y sus seguidores hicieron resaltar el carácter mecánico y fisiológico de la administración, punto de vista destinado a ser rebatido a medida que se desarrolla el pensamiento administrativo.

Otro hombre que también contribuyó en forma importante al desarrollo del pensamiento administrativo, fue el francés HENRY FAYOL, contemporáneo de TAYLOR; FAYOL fue un pionero de la administración. Proporcionó una perspectiva amplia e integral de la administración y proporcionó una estructura alrededor de la cual pudiera desarrollarse el pensamiento administrativo.

Durante los primeros años de la década de 1930 ELTON MAYO dio mayor importancia al hecho de que la gente era un factor importante en la administración, y que a ella se debía que se establecieran y logaran los objetivos de las empresas. Estas consideraciones fueron sostenidas en los famosos estudios de HAWTHORNE, realizados en la planta del mismo nombre de la Western Electric, que son generalmente considerados como la iniciación clásica de un nuevo desarrollo en el pensamiento administrativo.

La importancia de la guía y de las reacciones humanas fueron resaltadas por McGREGÓR y tomó fuerza la creencia de que la aportación de las ciencias de la conducta, tales como psicología y sociología eran esenciales en el estudio de la administración.

De estos puntos han surgido diversas escuelas de pensamiento administrativo, algunas de ellas están directamente relacionadas con el desarrollo de un núcleo en particular de pensamiento administrativo, en tanto que otras son modificaciones de uno o fusión de varios puntos de vista administrativo.

1.3. PRINCIPALES ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

Como se vio anteriormente, desde que el hombre comenzó a vivir en grupos, nació la idea de quién debía mandar, quién obedecer y por qué. A medida que el interés, la necesidad y la importancia de la administración ha crecido, se han formado varias tendencias de convicciones y de puntos de vista que constituyen el desarrollo del pensamiento administrativo que se han extendido y se han aplicado.

Como resultado de estas tendencias, se han originado varias escuelas del pensamiento administrativo, empleando cada una de ellas ciertas ideas, enfoques y disciplinas que reflejan el esfuerzo del hombre para aplicar la administración.

Uno de los principios universales de la administración y en el cual se basan la mayoría de las escuelas de pensamiento administrativo es la autoridad y, por lo tanto, existen relaciones de mando y subordinación entre diversas personas.

Una de las responsabilidades de quien posee la autoridad es la coordinación de los esfuerzos de sus subordinados, así como la incentivación de éstos.

Los procedimientos que se diseñan para ejercer dicha autoridad dependerán del concepto que se tenga de la naturaleza humana; es necesario que el administrador adopte una postura bien definida respecto a ella, pues es él, quien deberá coordinar los esfuerzos de los integrantes de la organización, las políticas y normas de acción que habrán de seguirse.

Un repaso de las escuelas del pensamiento administrativo

manifiesta que algunas de ellas son totalmente compatibles, aun cuando ponen el énfasis en distintos valores y creencias, en algunos casos confirman un concepto en particular como representando a la verdad, revelando idénticos resultados, o casi idénticos a los obtenidos al sustentar diferentes puntos de vista; los partidarios de cada escuela observan a la administración como conciben que ella es.

En la actualidad existen diversas escuelas; nosotros sólo discutiremos las que consideramos de mayor importancia como son:

- 1) EL CIENTIFICISMO
- 2) EL HUMANO-RELACIONISMO
- 3) EL ESTRUCTURALISMO
- 4) EL NEO HUMANO-RELACIONISMO

1) EL CIENTIFICISMO, los representantes más destacados de esta escuela son: FREDERICK TAYLOR y el francés HENRY FAYOL, estos dos autores inician el desarrollo de la administración como un estudio sistemático a nivel de empresa y organismos ya que, hasta ese entonces los estudios de administración se habían enfocado desde un punto de vista de la sociedad en su conjunto y particularmente relacionados, con el funcionamiento económico general.

TAYLOR se refiere al estudio al nivel de taller fabril y la unidad de análisis es el obrero en su puesto de trabajo; en él busca encontrar principios y normas que permitan obtener un mayor rendimiento de la mano de obra y ahorro de materiales; los aspectos básicos que aborda son los estudios de movimientos, selección de obreros, métodos de trabajo, estímulos, instrucciones y especialización; todos estos conceptos pueden quedar resumidos en los seis principios:

1. **Principio del estudio del tiempo**, cada esfuerzo productivo debe medirse con cuidadoso estudio de tiempos y deben establecerse para cada tarea.

2. **Principio estimulante**, las remuneraciones deben ser proporcionales a la producción y a su medida pensando siempre en el trabajo máximo que puede hacer el obrero medio.

3. **Principio de separar el pensamiento de la acción**, tratar de quitar la responsabilidad de los ejecutantes de la preparación del proceso y programas de producción.

4. **Principio de los métodos científicos de trabajo**, el método de trabajo debe ser estudiado científicamente y previamente ensayado.

5. **Principio del control de la dirección**, el dirigente debe instruir a los subordinados y ser también objeto de una formación basada en principios científicos de dirección y control.

6. **Principio de la dirección funcional**, la pura y simple aplicación de los principios de dirección militar es revisada, buscando una organización industrial, que ayude a mejorar y coordinar los fines de los especialistas.

TAYLOR, partiendo de estos principios y como consecuencia práctica, procura aplicar una división del trabajo dentro de todas las funciones que se refieren al taller.

HENRY FAYOL, se preocupa por los problemas de eficiencia a nivel de la organización total de una empresa industrial, para ello analiza el proceso administrativo y se adentra a todos los aspectos de la estructura organizativa, establece la separación de funciones por áreas hasta llegar a los puestos de trabajo, con definiciones precisas de las responsabilidades, las relaciones y las jerarquías.

FAYOL formula 14 principios universales a cualquier organización, como son: la división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación de los intereses particulares al interés general, la remuneración, la centralización, la jerarquía, el orden, la equidad, la estabilidad personal, la iniciativa y la unión de personal; con estos principios pretende dar una guía para el establecimiento de una organización racional y el ejercicio de una dirección eficiente. Además expone de manera clara los elementos fundamentales del proceso administrativo y la concepción de áreas funcionales en la organización.

2) **EL HUMANO-RELACIONISMO**, GEORGE ELTON MAYO, es el principal representante de esta teoría, siendo, como se men-

cionó anteriormente, el investigador responsable de los experimentos que se realizaron en Hawthorne, los cuales llevaron al autor a definir la conducta de los individuos en la organización, con los siguientes supuestos:

1. El trabajo es una actividad de grupo.
2. El mundo social del adulto está organizado principalmente por el trabajo.
3. La necesidad de reconocimiento, seguridad y conciencia de pertenecer a un grupo es más importante para determinar el estado y la productividad de los obreros que las condiciones físicas del lugar de trabajo.
4. Las quejas no son necesariamente descripciones objetivas de hechos, a menudo son síntomas de trastornos relacionados con la condición de los individuos.
5. El trabajador es una persona cuya efectividad y actitudes están condicionadas por las demandas sociales del interior y exterior de la fábrica.
6. Los grupos informales dentro de la fábrica tienen gran influencia social sobre los hábitos de trabajo y las actitudes de operario individual.
7. El paso de una sociedad establecida a una adaptativa, tiende a alterar la organización social de la fábrica y de la industria en general.
8. La colaboración en los grupos no se produce por accidente, debe planearse y desarrollarse.

Los supuestos del Humano-Relacionismo buscan el rendimiento y la buena organización industrial mediante un trato distinto para cada caso y observando a cada persona individualmente, de esta forma se llega al reconocimiento de que muchos conceptos estaban confusos en relación a las ideas de mando y jerarquía.

3) EL ESTRUCTURALISMO, bajo el influjo de las corrientes sociológicas en el ámbito de las empresas, se desarrolla una nueva escuela que tiene como base común una concepción estructuralista, la cual trata de combinar por una parte la estructura formal con el aspecto humano y por la otra, la organización empresarial con el sistema social, naciendo así una

sociología de la organización; los principales contribuyentes de esta filosofía fueron RENATE MAYNTZ, RALF DAHRENDROFF y ETZIONI.

El **ESTRUCTURALISMO** es una corriente que analiza la organización a través de sus diferentes relaciones, partiendo del sistema de interrelaciones entre el individuo y el grupo, entre los grupos, entre los grupos y la organización y entre la organización y el sistema global; MAYNTZ, DAHRENDROFF y ETZIONI exponen una serie de lineamientos para el tratamiento de los conflictos que surgen en la empresa dentro del planteamiento de modelos específicos de dirección: las características principales de estos autores son de procedencia profesional del área de ciencias sociales y con marcado énfasis sociológico en el tratamiento de los problemas.

4. El NEO-HUMANO RELACIONISMO, DOUGLAS MacGREGOR da un nuevo enfoque de la administración, partiendo de los planteamientos del Humano-Relacionismo en cuanto al peso que se le da a los factores humanos dentro de la organización.

El Neo-Humano Relacionismo hace un análisis comparativo de dos formas diferentes de dirección, presentándolas como teorías, la "X" y la "Y"; a través de este análisis, DOUGLAS MacGREGOR y sus seguidores descubren la importancia del hombre y sus necesidades y aspiraciones sociales dentro de la organización. Un elemento nuevo que maneja esta corriente y por el cual se habla de un Neo Humano-Relacionismo, es la interpretación de las necesidades e intereses del hombre, ligando los intereses personales del trabajador con los de la empresa a través de su participación en la fijación de objetivos concretos de trabajo en la organización.

Los supuestos y políticas de la teoría "X" son:

1. A las personas no les gusta trabajar;
2. La gente solamente trabaja por dinero;
3. Hay que dar a la gente tareas simples y repetitivas;
4. Hay que vigilar a la gente de cerca y establecer controles estrechos;

5. Hay que establecer reglas y sistemas rutinarios.

Esta teoría supone que la mayoría de las personas detestan el trabajo y son irresponsables y por ende, es de esperarse que cumplan con el mínimo posible de trabajo y siempre y cuando se diseñen controles estrechos que impidan a los individuos dedicarse a realizar actividades ajenas al mismo, este tipo de pensamiento da origen a una organización centralizada, donde existe uno o pocos centros de decisiones y desde luego el jefe no se preocupará por informar a los subordinados las razones o motivos para tomar las decisiones.

Los supuestos y políticas que propone la teoría "Y" son:

1. La gente tiene iniciativa y es responsable.
2. La gente quiere ayudar a lograr los objetivos que considera que son valiosos.
3. Las personas son capaces de ejercitar autocontrol y autodirección.
4. Los individuos poseen más habilidades de las que están empleando actualmente en el trabajo.
5. Se debe crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización.
6. Los subordinados deben participar en las decisiones.
7. El jefe debe tratar constantemente de que sus colaboradores amplíen las áreas en las que puedan ejercer autocontrol y autodirección.

Como puede observarse, esta postura es radicalmente opuesta a la teoría "X" e implica una descentralización de las decisiones, modificando a su vez la estructura de las organizaciones.

Como se puede apreciar, la administración al igual que el hecho de organizarse en grupos han sido utilizados desde la antigüedad, se puede decir que la administración nació con el hombre y se ha desarrollado con él.

Pero no es hasta hace relativamente poco tiempo que hubo la necesidad de hacer mejoras a la administración, muchos hom-

bres fueron los que ayudaron al cambio entre ellos destacan F. W. TAYLOR, HENRY FAYOL, ELTON MAYO, MAYNTZ, ETZIONI.

Se han integrado a la administración aspectos de otras ciencias como son la Psicología, Economía, Sociología, haciendo que la administración se desarrolle.

CAPITULO II.

CONCEPTOS BASICOS DE LA ADMINISTRACION

- II.1. CONCEPTOS Y CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION**
- II.2. DIVERSOS CRITERIOS DE DIVISION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**
- II.3. CONCEPTO DE CADA UNO DE LOS ELEMENTOS**

II.1. CONCEPTOS Y CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION

El empleo que del concepto administración tienen los técnicos en la materia es muy variable, ya que está definido de acuerdo con los puntos de vista, valores y comprensión de quien la define: basta citar el hecho de que aún se discute por algunos autores si la administración es una parte de la organización o viceversa.

A continuación se presentan algunas **definiciones** expuestas por los principales autores en administración, para poder deducir los **elementos** básicos que la integran:

"Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".—J. A. FERNANDEZ ARENA.¹

HENRY FAYOL (considerado por muchos como el padre de la moderna administración) considera que "Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

KOONTZ y O'DONNELL consideran a la administración como "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

G. R. TERRY, dice que "la administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".²

(1) J. A. FERNANDEZ ARENA. *Introducción a la Administración*. UNAM, 1979.

(2) TERRY R. GEORGE. *Principios de Administración*. Editorial Continental, 1977.

A. REYES PONCE define a la administración como el conjunto sistemático de lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.³

“La administración estudia los principios y métodos de organización, dirección planificación y control de las actividades y del funcionamiento productivo de un grupo de individuos asociados, como medio para el logro de los objetivos del grupo del modo más económico.—VAZQUEZ MENDEZ.⁴

Para URWIK administrar es prever, organizar, mandar, mandar, coordinar, controlar y planear.⁽⁵⁾

En base a las definiciones antes mencionadas podemos conceputar a la administración como una técnica para dirigir un ente social, buscando lograr la máxima eficiencia en la coordinación de los recursos humanos y materiales que lo integran, a través de un proceso que consiste en la previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.

Estas actividades pueden considerarse incluidas en dos fundamentales procesos: de toma de decisiones y el de ejecución o acción; el primero determina qué se debe hacer y cómo, mientras que el segundo pone la decisión de acción y vigila el proceso.

Para apreciar totalmente la utilidad e importancia de la administración definiremos las principales características.

1. SU UNIVERSALIDAD, el fenómeno administrativo es de interés universal, ya que se presenta en cualquier organismo social, por tratar acerca de los fundamentos para establecer, y alcanzar los objetivos estipulados, además se encuentran, en cierto grado, en casi toda actividad humana, ya sea en la fábrica, la escuela, el estado, el ejército, el hogar, etc.

2. SU ESPECIALIDAD, aunque la administración va siempre acompañada de otras disciplinas como son: Sociología, Psicología, Economía, Contabilidad, ésta es específica y distinta a las

(3) REYES PONCE A. *Administración de Empresas*. Editorial Limusa, 1980.

(4) VAZQUEZ MENDEZ. *Administración de la Producción*. F.C.A., 1978.

(5) URWIK. *La Teoría de la Organización*, 1979.

que la acompañan. El éxito administrativo está comúnmente considerado como el grado hasta el cual se han logrado los objetivos.

3. SU UNIDAD TEMPORAL, aun cuando se distinguen etapas, fases y elementos del proceso administrativo, éste es único y en todo momento de la vida de una empresa estos procesos están involucrados, ya sea en mayor o menor grado.

4. SU UNIDAD JERARQUICA, todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo participan en distintos grados y modalidades de la misma administración: ya que ésta es usualmente asociada con los esfuerzos de un grupo.

II.2. DIVERSOS CRITERIOS DE LA DIVISION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

En toda empresa podemos observar que se desarrollan dos fases o etapas principales, la primera es aquella que se dedica a la estructuración o construcción del organismo, y la segunda es aquella en que se distingue el desarrollo real de las funciones, operaciones o actividades propias del mismo.

URWICK en su libro "La Teoría de la Organización" denomina a la primera etapa como la "Mecánica Administrativa" y a la segunda como la "Dinámica Administrativa", determinando así, que las etapas de la administración se refieren a las formas de estructurar y operar un organismo social.

Dividir el proceso administrativo es prácticamente imposible, ya que éste forma un todo inseparable, cuyos elementos están unidos y además se presentan simultáneamente; sin embargo, con el fin de estudiar y comprender mejor la administración, se han separado los elementos que integran la mecánica y dinámica administrativa, entendiéndose por elementos de la administración "los pasos o etapas básicas a través de las cuales se realiza aquella".

EXISTEN DIVERSOS CRITERIOS PARA DIVIDIR AL PROCESO ADMINISTRATIVO

1. DIVISION TRIPARTITA. La American Management Association considera que en la administración existen tres elementos que son: a) la planeación; b) la organización y c) la supervisión.

J. A. FERNANDEZ ARENA considera Planeación, Implementación y Control.

2. DIVISION DE CUATRO ELEMENTOS, esta es una de las formas más usuales de agrupar los elementos, la cual es seguida, entre otros autores por G. R. TERRY; los elementos son: a) planeación, b) organización, c) ejecución y d) control. Existen otros autores que al tercer elemento en vez de llamarlo ejecución lo llaman dirección, ya que consideran que la ejecución consiste en dirigir.

3. DIVISION EN CINCO ELEMENTOS, FAYOL distingue cinco elementos en la administración: a) prever, b) organizar, c) mandar, d) coordinar y e) controlar; KNOONTZ y O'DONNELL también determinan que la administración se compone de cinco elementos que son: a) planeación, b) organización, c) integración, d) dirección y e) control.

4. DIVISION DE SEIS ELEMENTOS, URWICK sigue los lineamientos de la división fijadas por FAYOL, pero introduce un nuevo elemento: la planeación.

Para nuestro estudio, seguiremos el criterio que expone el maestro AGUSTIN REYES PONCE, en su libro "**Elementos de la Administración**" el cual divide al proceso administrativo en los seis elementos siguientes:

PREVISION: responde a la pregunta ¿qué puede hacerse?

PLANEACION: responde a la pregunta ¿qué se va hacer?

ORGANIZACION: responde a la pregunta ¿cómo se va a hacer?

INTEGRACION: responde a la pregunta ¿con qué se va a hacer?

DIRECCION: se refiere al problema "ver que se haga".

CONTROL: investiga en concreto "cómo se ha realizado".

Los tres primeros elementos se refieren a la fase que URWICK llama Mecánica Administrativa y los tres últimos corresponden a la Dinámica Administrativa.(5)

(5) URWIK. La Teoría de la Organización, 1979.

II.3. CONCEPTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

ELEMENTOS DE LA MECANICA ADMINISTRATIVA

A continuación se desglosan las etapas específicas de la Administración como las presenta el maestro Reyes Ponce en su libro obra citada (1).

PREVISION, es el elemento de la administración en el que, con base a las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que no permitirán realizar los objetivos establecidos.

ESTE ELEMENTO COMPRENDE TRES ETAPAS:

1. OBJETIVOS, etapa correspondiente a fijar los fines que se persiguen.
2. INVESTIGACIONES, descubrimientos y análisis de los medios con que puede contarse.
3. CURSOS ALTERNATIVOS, es un análisis de las distintas posibilidades de acción que existen.

LOS TRES PRINCIPIOS DE LA PREVISION SON:

- a) PREVISIBILIDAD, todas las previsiones administrativas tienen un riesgo, pero su certeza será mayor, cuando más se apoye en experiencias pasadas y cuanto más puedan aplicarse a dichas experiencias métodos estadísticos o de cálculo de probabilidad.

- b) **OBJETIVIDAD**, las previsiones deben basarse en hechos más bien que en opiniones subjetivas.
- c) **MEDICION**, las previsiones serán más seguras, cuanto más podamos apreciarlas, no sólo cualitativamente, sino en forma cuantitativa.

PLANEACION, es la determinación del curso de concreto de acción a seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarios para su realización:

COMPRENDE TRES ETAPAS

1. **POLITICAS**, criterios generales para orientar la acción.
2. **PROCEDIMIENTOS**, planes que señalan la secuencia de operaciones más eficiente para obtener los mejores resultados.
3. **PROGRAMAS**, planes en los que se fijan los tiempos requeridos para la realización de las operaciones.

LA PLANEACION CONSTA DE TRES PRINCIPIOS

- a) **PRECISION**, los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y generales.
- b) **Flexibilidad**, todo plan debe dejar un margen para los cambios que puedan surgir en éste.
- c) **UNIDAD**, todos los planes que se aplican en las empresas deben estar de tal modo coordinados e integrados, que pueda decirse que existe un solo plan general.

ORGANIZACION. Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las jerarquías, funciones y obligaciones de los elementos humanos y materiales de un organismo, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados; en esta definición se distinguen claramente sus tres etapas:

1. **JERARQUIA**, fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.
2. **FUNCIONES**, determinación de cómo deben dividirse las actividades para lograr el fin general.

3. **OBLIGACIONES**, las que tienen en concreto cada unidad del trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

LOS CUATRO PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION SON:

- a) **ESPECIALIZACION**, cuanto más se divide el trabajo, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza.
- b) **UNIDAD DE MANDO**, para cada función debe existir un solo jefe.
- c) **EQUILIBRIO, AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD**, debe precisarse el grado de responsabilidad y autoridad que corresponde al jefe de cada nivel, cabe mencionar que el grado de autoridad debe estar de acuerdo con el grado de responsabilidad.
- d) **EQUILIBRIO, DIRECCION-CONTROL**, a cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurarse la unidad de mando.

ELEMENTOS DE LA DINAMICA ADMINISTRATIVA

INTEGRACION, es el obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo, la integración se divide en dos ramas: integración de las personas e integración de las cosas, sus **ETAPAS** son:

- 1. **SELECCION** es la técnica para encontrar y escoger los elementos necesarios.
- 2. **INTRODUCCION** es una técnica para lograr que los nuevos elementos se integren mejor y más rápidamente al organismo.
- 3. **DESARROLLO**, todo elemento en una empresa busca y necesita progresar y mejorar.

EXISTEN TRES PRINCIPIOS DE LA INTEGRACION DE LAS PERSONAS

- a) **Adecuación de hombres y funciones**, se debe procurar adaptar a los hombres a las funciones y no a la inversa.

- b) **Previsión de elementos administrativos** se debe proveer a todos los miembros de una empresa, los elementos administrativos necesarios para desarrollar con eficiencia sus obligaciones.
- c) **La importancia de la introducción adecuada**, en el momento de integración de los nuevos elementos a la empresa, debe ser vigilada con especial cuidado.

PRINCIPIOS DE LA INTEGRACION DE LAS COSAS

- a) **Carácter administrativo**, esto se refiere a la coordinación de los elementos técnicos entre sí y con las personas.
- b) **Instalación y mantenimiento**, se debe planear en forma sistemática la instalación y mantenimiento, para reducir la improductividad al mínimo.
- c) **Delegación y control**, la gerencia general debe delegar la responsabilidad y establecer al mismo tiempo sistemas de control que la mantengan permanentemente informada de los resultados generales.
- d) **Abastecimiento oportuno**, se debe disponer en todo momento de los elementos materiales necesarios en forma tal que no se recarguen costos ni disminuyan utilidades.

DIRECCION, es el impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de una organización, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados; la dirección comprende las siguientes etapas:

1. **Mando o autoridad**, se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla.
2. **La comunicación**, se establecen canales de comunicación a través de los cuales se ejerza la autoridad y se controlen sus resultados.
3. **La supervisión**, consiste en ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

LOS CINCO PRINCIPIOS DE LA DIRECCION SON:

- a) **Coordinación de intereses**, se deben coordinar los intereses individuales y de grupo de quienes participan en la búsqueda de un objetivo.
- b) **Impersonalidad del mando**, la autoridad debe ejercerse como producto de una necesidad de todo organismo y no como resultado exclusivo de la voluntad del jefe.
- c) **Vía jerárquica**, para transmitir una orden, deben seguirse los canales previamente establecidos.
- d) **La resolución de conflictos**, los conflictos que aparezcan se deben resolver lo más pronto posible y de modo que no produzca disgusto a las partes.
- e) **Aprovechamiento del conflicto**, debe procurarse aprovechar el conflicto, para forzar el encuentro de soluciones que sean ventajosas para ambas partes.

CONTROL, es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

EL CONTROL COMPRENDE TRES ETAPAS:

1. **El establecimiento de normas**, que es la base de todo control, porque sin ellas es imposible hacer comparaciones.
2. **La operación de los controles**, ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
3. **La interpretación de los resultados**, esta es una función administrativa que vuelve a constituir un medio de planeación.

LOS PRINCIPIOS DEL CONTROL

- 1) **El carácter administrativo del control**, se deben distinguir "las operaciones" de control de la "función" de control; la función se refiere a la respuesta del principio de delegación y es de carácter administrativo, en cambio las operaciones son de carácter técnico.

- 2) **Los estándares**, deben existir estándares prefijados.
- 3) **El carácter medial del control**, un control sólo deberá usarse si el trabajo, gasto, etc., se justifican ante los beneficios que de él se esperan.
- 4) **La excepción**, el control administrativo, es más eficaz y rápido cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto, más bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado.

Aunque existe una estrecha relación entre los seis elementos que se mencionaron anteriormente, se puede distinguir que ésta existe más clara entre:

Previsión y Planeación, ya que están más ligados con "lo que ha de hacerse".

Organización e integración, porque se refieren a "cómo va a hacerse".

Dirección y control, porque se enfocan a "ver que se haga y cómo se hizo". (1)

Todas las personas para realizar sus actividades tienen necesidad de aplicar el proceso administrativo para lograr los fines deseados.

Por lo que la administración es natural en el hombre, dependiendo el grado de aplicación que cada persona obtenga, serán mayores o menores los resultados.

Las organizaciones deben estudiar este proceso de una forma más profesional ya que un error o una omisión pueden causar derroche de recursos humanos, económicos y materiales por lo cual es indispensable que aparte de la experiencia se tengan profesionales en administración.

Además se encuentra en cierto grado en casi toda actividad humana, fábricas, escuelas, el Estado, el hogar, etc.; presentándose en cualquier organismo social para establecer y alcanzar los objetivos perseguidos.

CON EL FIN DE TENER UN PANORAMA GENERAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO SE MUESTRA UN CUADRO SINOPTICO DONDE SE CONTEMPLAN LAS FASES, ELEMENTOS, ETAPAS Y PRINCIPIOS QUE LO INTEGRAN

<u>FASE</u>	<u>ELEMENTO</u>	<u>ETAPA</u>	<u>PRINCIPIOS</u>
MECANICA	PREVISION PLANEACION ORGANIZACION	Objetivos Investigaciones Cursos alternativos	Previsibilidad Objetividad Medición
		Políticas Procedimientos Programas	Precisión Flexibilidad Unidad
		Funciones Jerarquías Obligaciones	Especialización Unidad de mando Equilibrio autoridad-responsable
DINAMICA	INTEGRACION DIRECCION CONTROL	Selección Introducción Desarrollo	Adecuación hombres y funciones Provisión de elementos administrativos Importancia de la introducción adecuada Carácter administrativo de la integración de las cosas Abastecimiento oportuno Instalación y mantenimiento Dirección y control
		Autoridad Comunicación Supervisión	Coordinación de intereses Impersonalidad del mando Vía jerárquica Resolución de conflictos Aprovechamiento de conflictos
		Establecimiento de normas Operación de control Interpretación de control	Carácter administrativo del control Estándares Carácter medial del control Excepción

CAPITULO III

LA CAPACITACION Y SU DESARROLLO EN NUESTRO PAIS

- III.1. DEFINICION E IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION**
- III.2. LA CAPACITACION COMO NECESIDAD LEGAL**
- III.3. PRINCIPALES INSTITUCIONES DE CAPACITACION
EN MEXICO, PUBLICAS Y PRIVADAS**

III.1. DEFINICION E IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION

El doctor ARIAS GALICIA opina que la capacitación "es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo". Esto es que todo conocimiento que sea adquirido dentro o fuera de las aulas se pueda considerar como capacitación.

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define Capacitar, como "Hacer a uno apto, habilitarlo para alguna cosa, facultar o comisionar a una persona para hacer algo".

La Ley Federal del Trabajo en su artículo 153-F señala que la capacitación tendrá por objeto "actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como mejorar las aptitudes en general del trabajador.

La capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje para dotar de habilidades, conocimientos y aptitudes específicas al trabajador.¹

En lo referente a este concepto, nosotros definimos a la capacitación como "un proceso que la administración aplica como medio necesario para la superación individual y colectiva de los trabajadores frente al trabajo mismo y dentro del ámbito social en que se desarrolla.

La capacitación ha sido preocupación de la humanidad desde hace muchos años, este proceso es utilizado por la administración para buscar la superación individual y de la organización, claro que no es la panacea, pero sí una herramienta para impulsar a la organización y al individuo.

¹ Seminario de Tesis. Paz Trejo Blanca, 1980. México.

LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION

Es necesario reconocer que algunas compañías han estado pasando por alto por mucho tiempo la capacitación del personal, debido a que la gente no está moldeada a especificaciones y cambios en los procesos de la organización. Es aquí donde radica la importancia de hacerlo. PRIMERO, porque la capacitación debe ser el instrumento que sirva para lograr el mejoramiento de habilidades y aptitudes de trabajadores en el desempeño de sus labores, procurando de esta manera, aumentar la eficiencia de los mismos, con el fin de alcanzar las metas fijadas por la organización. SEGUNDO, porque la capacitación propicia también un aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos y materiales con que cuenta una organización ya que nos va a ayudar a no desperdiciarlos. TERCERO, nos ayudará a reducir accidentes. CUARTO, nos permitirá hacer un mejor uso de maquinaria y equipo. QUINTO, ayudará a los empleados a adaptarse a nuevas técnicas que se implanten en la capacitación.

Los trabajadores con la capacitación tendrán, mejores posibilidades, y asegurarán un buen futuro, podrán ser trabajadores más aptos, ésta los ayudará a prevenir riesgos de trabajo y les permitirá elevar su nivel intelectual, manual y económico, así como actualizarse en conocimientos y habilidades para que puedan llegar a ocupar puestos de mayor responsabilidad.

Lo que desean los empresarios con la capacitación es el aumento de la productividad, a través de actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades en su actividad, por medio de la información sobre la aplicación de nueva tecnología, también para preparar al trabajador para ocupar vacantes o puestos de nueva creación así como prevenir riesgos de trabajo y en general mejorar sus aptitudes.

Es de suma importancia contar con un eficiente programa de capacitación de personal en una organización puesto que el éxito o fracaso de una empresa depende en gran medida de la manera en que realicen sus labores los trabajadores.

Ninguna compañía puede pasar por alto las necesidades de capacitación de sus empleados, incluso la más cuidadosa selec-

ción no elimina la necesidad de capacitar al personal, puesto que la gente está moldeada a especificaciones y cambios en los procesos de la organización y la técnica.

El problema básico de la compañía en la capacitación de los trabajadores es unificar la motivación e interés propio en la realización del individuo dentro de las metas de la compañía; así pues, la capacitación debe ser el instrumento que sirva para lograr el mejoramiento de las habilidades y aptitudes de los trabajadores en el desempeño de sus labores, procurando de esta manera, aumentar la eficiencia de los mismos, con el fin de alcanzar las metas fijadas por la compañía.

De un buen programa de capacitación depende que el trabajador a capacitar se llegue a identificar con los procedimientos de organización y de la organización misma de la empresa, así como tener la oportunidad de valorar las labores que va a desempeñar, logrando así su satisfacción futura.

La capacitación trae como consecuencia también, un aprovechamiento al máximo de los recursos técnicos y materiales con que cuenta una empresa; ya que no va a permitir el desperdicio de éstos; cuando los trabajadores reciben una adecuada capacitación se logrará con ello reducir accidentes, evitar el mal uso de maquinaria y equipo, y se cometerán menos errores y ello los ayudará a adaptarse a las nuevas técnicas que se van implantando de tiempo en tiempo.

Para tener más claramente el término capacitación, es conveniente mencionar también algunos de los términos con que comúnmente suele llamársele.

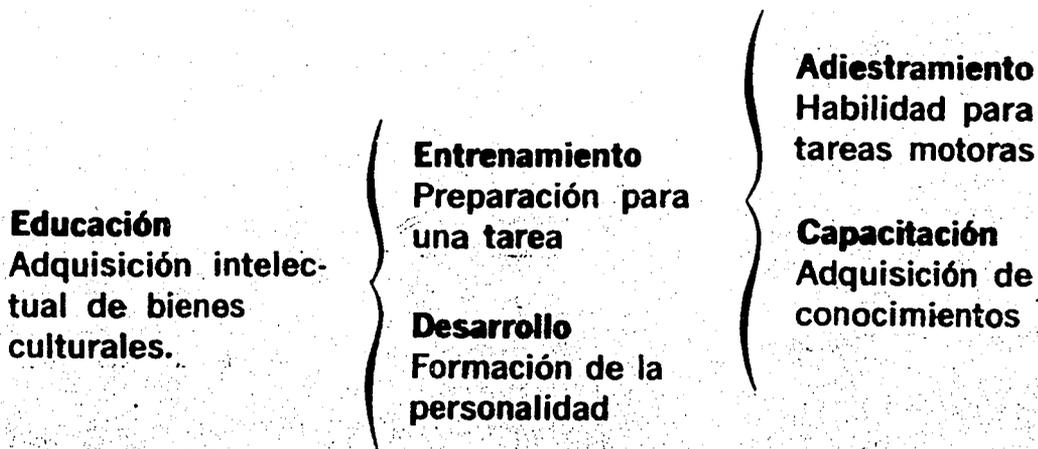
Educación, que es la adquisición intelectual por parte de un individuo, de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que lo rodean

Entrenamiento, entrenarse significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor.

Adiestramiento, es proporcionar destreza en una habilidad ya adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajo, de carácter muscular o motriz.

Desarrollo, comprende integralmente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, capacidad para dirigir, etc.).

Por lo tanto, de las anteriores definiciones podemos observar que la capacitación forma parte de la educación; para comprender más ampliamente estos conceptos, se presenta el siguiente cuadro sinóptico.



III.2. LA CAPACITACION COMO UNA NECESIDAD LEGAL

En México, a partir del 1o. de mayo de 1978, la Ley Federal del Trabajo establece la capacitación del trabajador como un derecho de éste.

Así la legislación actual en sus artículos 132 fracción XIV y el artículo 153 marca las obligaciones en cuanto a capacitación de individuos por las organizaciones.

El artículo 132, en su fracción XIV, habla de la concesión de becas:

Hacer por su cuenta, cuando empleen más de cien y menos de mil trabajadores, los gastos indispensables para sostener en forma decorosa los estudios técnicos, industriales o prácticos, en centros especiales, nacionales o extranjeros, de uno de sus trabajadores o de uno de los hijos de éstos, designado en atención a sus aptitudes, cualidades y dedicación, por los mismos trabajadores y el patrón. Cuando tengan a su servicio más de mil trabajadores deberán sostener tres becarios en las condiciones señaladas. El patrón sólo podrá cancelar la beca cuando sea reprobado el becario en el curso de un año o cuando observe mala conducta; pero en estos casos será sustituido por otro. Los becarios que hayan terminado sus estudios deberán prestar sus servicios durante un año, por lo menos, al patrón que los hubiese becado.

El artículo 153 de la ley, impone a las empresas la obligación de organizar permanente o periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de capacitación para sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas que, de co-

mún acuerdo elaboren con los sindicatos o trabajadores, informando de ellos a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de los estados, territorios y Distrito Federal. Estos podrán implantarse en cada empresa o para varias, en uno o varios establecimientos o departamentos o secciones de los mismos, por personal propio o por profesores técnicos especialmente contratados, o por alguna otra modalidad. Las autoridades de trabajo vigilarán la ejecución de los cursos o enseñanzas.

Considerando lo antes expuesto en la Ley Federal del Trabajo, es conveniente pasar una breve revista de lo que actualmente se realiza en materia de capacitación en algunas instituciones oficiales y privadas, al mismo tiempo que esto servirá para ir teniendo conocimiento de ayudas que pueden encontrar las organizaciones de índole privada en la capacitación de su personal, así como de fuentes de reclutamiento.

III.3. PRINCIPALES INSTITUCIONES DE CAPACITACION EN MEXICO PUBLICAS Y PRIVADAS

Es conveniente mencionar algo de lo que actualmente se realiza en materia de capacitación en algunas instituciones oficiales y privadas.

Empezaremos a hablar de la **Secretaría de Educación Pública** que tiene establecidos a la fecha 10 institutos regionales, 103 escuelas técnicas, industriales y comerciales y **32 centros de capacitación para el trabajo industrial.**

Los institutos regionales se planearon según las necesidades del país, enfocando sus enseñanzas a los siguientes niveles:

Ciclo Profesional. Encontramos ingeniería con opción en mecánica y química.

La Preparatoria técnica imparte las carreras de ingeniería y ciencias físicomatemáticas, técnico industrial; encontramos que tienen electrónica industrial, electricidad, máquinas de combustión interna y mecánica.

Auxiliar técnico. Los técnicos se pueden dedicar a máquinas herramientas de combustión interna y electricidad.

Secundaria técnica. Se pueden dedicar al ajuste de máquinas y herramientas, dibujo industrial, a la electricidad, al radio y la televisión.

Preparatoria técnica elemental. Encontramos que se dedican al ajuste de máquinas y herramientas, como también a la electricidad, dibujo industrial, radio y T.V., mecánica automotriz.

ESCUELAS TECNICAS, INDUSTRIALES Y COMERCIALES

En la preparación técnica elemental, existen carreras cortas y la secundaria técnica para técnicos especializados subprofesionales y preparatoria técnica (vocacionales).

En las secundarias técnicas se imparten entre otras materias: electricidad, dibujo industrial, carpintería, moldeo y fundición, soldadura, radio T.V., artes gráficas.

En la preparatoria técnica elemental, se imparten entre otras materias: electricidad, dibujo industrial, máquinas de combustión interna, radio y T.V., artes gráficas.

Centros de capacitación para el trabajo industrial (8 planteles en el D. F. y 24 en diversas ciudades).

En la secundaria con especialidades: automotriz, soldadura, dibujo industrial, tejido mecánico de punto, electricidad, corte y confección, radio y T.V., instalaciones eléctricas industriales, mantenimiento eléctrico industrial, reparación de aparatos domésticos, embobinado de motores, albañilería y concreto.

En la preparatoria con especialidades: instalaciones sanitarias y de gas, herrería de la construcción, carpintería de la construcción, instalaciones eléctricas domiciliarias, pintura, decoración y acabados, transmisiones automáticas y frenos de potencia, chasis y alineación, motores de gasolina, motores diesel, electricidad automotriz, moldeo de metales ferrosos y no ferrosos, moldeaje en madera y metal.

EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

Con el propósito de incorporar a la industria el mayor número de personal capacitado a corto plazo, establece los centros

de capacitación técnica y capacitación para el trabajo que dependen de la jefatura de Servicios de Prestaciones Sociales de dicho organismo, impartiendo a los alumnos prácticas y conocimientos de las siguientes especialidades:

Torno, cepillo, fresadora, carpintería, instalaciones sanitarias y de gas, diseño de herramientas, dibujo mecánico, arquitectónico, acabados industriales, instrumentación industrial, tapicería, soldaduras, moldes y troqueles, metal laminado, etc.

EL ARMO (Adiestramiento Rápido de Mano de Obra)

Prepara instructores que ya poseen un oficio o carrera técnica, proporcionándoles elementos teóricos para que puedan desarrollar al personal dentro de la empresa. Ofrece cursos de perfeccionamiento en oficios. Sus clases son generalmente gratuitas, o se proporcionan a costos muy bajos para los participantes.

UNAM (Universidad Nacional Autónoma de México).

La máxima casa de estudios del país ofrece más de 50 carreras profesionales que van desde ingeniería, medicina administración veterinaria, ciencias sociales, ciencias políticas, derecho, etc., hasta licenciaturas en dibujo publicitario y diseño industrial; además, en sus divisiones de estudios superiores ofrece especializaciones, maestrías y doctorados con el fin de preparar profesores e investigadores en todas las ramas del saber humano.

INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL

Ofrece carreras técnicas a nivel medio superior como son: contador privado, enfermería y obstetricia, técnicos en pesca y a nivel industrial tenemos técnicos en tornos, maquinaria, topografía.

También ofrece licenciaturas como sabemos las ingenierías, medicina, administración, contaduría pública, ciencias sociales, ciencias políticas y económicas, cuenta con estudios superiores, maestrías y doctorados.

CEDUCT (Centro de Educación y Capacitación para los Trabajadores). Este centro de educación se encuentra incorporado a la SEP y al I.P.N. llevando el sistema de escuela abierta.

Cuenta con los niveles de: primaria, secundaria y bachillerato, a partir del cual el alumno puede ingresar a las siguientes escuelas: Superior de Economía, ESCA y UPIESA.

U.C.E.C.A. Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, brinda a los patrones y trabajadores apoyo para el cumplimiento de la obligación, propósito de que ante ella concurrieran trabajadores y patrones a fin de resolver el problema que representa sacar al trabajador de una situación pieza-máquina, a tratarlo como un ser humano.

El periódico "Excélsior" del 5 de julio de 1981 publicó la siguiente nota:

"Sancionan a 78 Empresas por no Capacitar a sus Trabajadores"

La Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), organismo desconcentrado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, sancionó a 78 empresas del país por no impartir capacitación y adiestramiento a sus trabajadores.

Tales sanciones fueron por un total de 64 millones 633,039 pesos.

Entre las empresas multadas figuran 30 de Baja California Norte, tres de Baja California Sur, 5 de Campeche y 40 de Coahuila.

UCECA señaló que continúa la supervisión de empresas en su obligación patronal de dar capacitación y adiestramiento. En todos los casos se respetan cabalmente las garantías constitucionales de audiencia y de proporcionalidad entre las faltas cometidas y la cuantía de la sanción pecuniaria."

CONALEP, Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica.

Su objetivo es la formación y diversificación de profesionales técnicos sin descuidar los aspectos social, cultural y humano, para cubrir las necesidades nacionales.

Como se ha visto, el elemento humano es la base de toda organización, ya que de él depende la elección del camino a seguir para resolver los problemas que surgen en una empresa, las decisiones que se tomen podrán ser más acertadas si el personal encargado cuenta con una adecuada preparación.

Si se desea que el personal que integra una empresa cumpla eficientemente con su labor, es necesario que se le prepare para afrontar los cambios que ocurran dentro o fuera de la misma, puesto que por eficiente que haya sido su selección es indispensable capacitarlo para obtener su mejor rendimiento posible y al mismo tiempo lograr una mejor realización personal.

Un programa de capacitación aplicado adecuadamente, permite una comunicación más amplia entre los miembros de la organización, los estimula a una mayor cooperación, los prepara para poder decidir y solucionar problemas y además permite una similitud en el nivel cultural de los integrantes de una compañía.

El gobierno de nuestro país se ha preocupado por desarrollar a los trabajadores: por este motivo ha contemplado dentro de la Ley Federal del Trabajo que toda institución pública o privada organice permanente o periódicamente, cursos de capacitación, profesional o de adiestramiento a los trabajadores que laboren dentro de ella. Sin embargo, el ambiente empresarial no ha dado la debida importancia a esta necesidad, por lo cual se requiere dar mayor énfasis al papel que representa la capacitación de personal en una organización sobre todo en aquellas que experimentan constantes cambios en sus técnicas y procedimientos.

Es necesario crear nuevos sistemas, programas y procedimientos, que ayuden a desarrollar mejores equipos de trabajo con resultados positivos, tanto para el patrón como para el trabajador lo cual traerá consigo un desarrollo, más acelerado en los aspectos económico político y social del país.

La capacitación representa para el patrón, un aprovechamiento al máximo de los recursos técnicos y materiales, ya que el trabajador capacitado no va a permitir el desperdicio de éstos puesto que a través de la introducción se le motivará a

identificar sus objetivos personales con los de la empresa; además la capacitación al personal permitirá que éste busque la optimización de la inversión. Las ventajas que brinda una capacitación bien encauzada al elemento humano de una compañía es que, los trabajadores incrementarán sus conocimientos, habilidades y experiencias para hacer frente y poder dominar las situaciones conflictivas que se le presentan en la trayectoria de una nueva labor, permitiendo una mayor identificación con los procedimientos de la organización, lo cual logrará la satisfacción futura del empleado, permitiéndole una mayor realización al saber que es tomado en cuenta dentro de los objetivos de la empresa, por sencilla que sea su labor.

CAPITULO IV.

LA CAPACITACION EN LAS ORGANIZACIONES

- IV.1. DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION
- IV.2. TIPOS DE CAPACITACION
- IV.3. METODOS DE CAPACITACION
- IV.4. SELECCION DE INSTRUCTORES DE PERSONAL A CAPACITAR Y CARACTERISTICAS DE LAS INSTALACIONES PARA LA CAPACITACION
- IV.5. EVALUACION DE LA CAPACITACION

IV. 1. DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

El área de capacitación del Departamento de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de hacer conocer a los supervisores las necesidades de capacitación y de trabajar con ellos para planear y desarrollar cursos y otros tipos de instrucción que satisfagan dichas necesidades.

Es preciso determinar las necesidades de capacitación por las siguientes razones:

1. Para que los trabajadores sean más eficientes al realizar sus labores y estén listos para progresar.
2. Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual, lo que se traduce en capacitación y desarrollo.
3. Porque toda persona normal, independientemente de su jerarquía, puede realizar un buen trabajo si se le presenta la oportunidad, la cual se da en parte cuando la compañía preve la necesidad de mejorar conocimientos, habilidades o actitudes de la persona.
4. Porque se malgasta tiempo, dinero y esfuerzo cuando la capacitación no se da suficientemente.

Las necesidades de capacitación pueden ser clasificadas siguiendo diferentes criterios:

1. **Atendiendo a las necesidades (de un individuo o de un grupo).**
2. **En función de tiempo.**

Las que requieren solución inmediata o futura.

3. Según su actividad.

Las que necesitan actividades informales o formales de capacitación.

4. Atendiendo a su instrucción.

Que puede ser sobre la marcha o las que precisan instrucción fuera del trabajo.

5. Según la capacidad de las organizaciones.

Las que la organización puede resolver por sí misma o aquellas en las que la compañía necesita recurrir a fuentes de capacitación externa.

6. En función de las características del individuo.

Las que un individuo puede resolver en grupo, o las que un individuo necesita resolver por sí solo.

Básicamente las necesidades de capacitación se pueden definir averiguando lo que sucede y confrontándolo con lo que debería suceder en la empresa, si existe una diferencia entre ellos, ésta nos dará la clave para planear el tipo y la intensidad de capacitación.

La necesidad de capacitación y del tipo que se requiere son asuntos que exigen un análisis sistemático y cuidadoso; **se debe buscar respuesta a estas dos preguntas:**

1. ¿Quién necesita capacitarse?
2. ¿Qué tipo de capacitación se necesita?

Existen muchos modos para determinar las necesidades de capacitación, pero cada uno debe ser adaptado a la situación específica; estos métodos pueden ser utilizados solos o combinados.

McGEHES y THALER (1) sugieren un enfoque triple para considerar los requerimientos de capacitación en una organización, que consiste en lo siguiente:

1. Análisis organizacional.

(1) Véase *El Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal*. Editorial Diana, 1977.

2. Análisis de operaciones.

3. Análisis del hombre.

El **análisis organizacional** consiste en determinar en qué puntos debe colocarse el análisis principal de la capacitación en la organización; este análisis da importancia al estudio de la organización completa, sus objetivos, sus recursos y a la forma en que se relacionan los recursos con los objetivos de la misma; analiza los índices de eficiencia que frecuentemente se expresan en términos de contabilidad de costos, aunque dichos índices varían de organización a organización; se incluyen por lo general, los siguientes factores:

- a) Costos de trabajadores requeridos para la producción de bienes y servicios.
- b) Costos de los materiales necesarios para producirlos.
- c) Calidad de los bienes y servicios.
- d) Utilización de maquinaria y equipo.
- e) Costos de distribución.
- f) Cantidad y costos de los desperdicios.

Los defectos de la organización afectan la situación del individuo y de los grupos; cuando no se alcanzan las metas es porque existe una mala planeación, disciplina débil, delegación confusa de autoridad, vaguedad de los objetivos, etc., lo cual trae como consecuencia baja moral y mala organización. El análisis de estos síntomas puede dar claves para encontrar necesidades de capacitación ya sean de tipo personal o colectivo.

El primer paso de un análisis de la organización para propósitos de capacitación es una comprensión clara de las metas a corto y largo plazo; un segundo paso consiste en hacer un inventario de los intentos por alcanzar las metas a través de todos los recursos que integran la organización y el tercero y último paso es el examen de la empresa para definir cómo opera en el medio social, económico y político.

El análisis de las operaciones determina cuál deberá ser el contenido de la capacitación en términos de lo que el trabajador debe hacer para ejecutar una tarea en forma efectiva.

Este análisis se enfoca hacia la tarea o el puesto independientemente del trabajador que lo realiza y trata de determinar las operaciones a seguir para la realización del trabajo en cada puesto.

Así pues, es necesario descomponer el puesto en varias partes, con el fin de definir qué es, qué se hace en él, cuáles son las actividades diarias, periódicas y eventuales que realiza y qué habilidades físicas y mentales se precisan para su ejecución.

Generalmente este análisis se utiliza en líneas de producción en las que el trabajo se encuentra muy fraccionado y es sencillo de realizar, sin embargo, también se utiliza a niveles más altos aun cuando los deberes y responsabilidades se encuentran menos definidos.

Un procedimiento para realizar el análisis de operaciones es el siguiente:

1. Enliste en secuencia lógica los pasos necesarios para producir un artículo o un servicio.
2. Critique severamente cada paso analizando las necesidades de realizarlo.

El análisis del hombre se enfoca sobre la persona en su posición actual y futura, las claves para la capacitación pueden surgir del análisis de una conducta no típica del individuo o grupo, el ausentismo, falta de cuidado, accidentes, resistencia a la dirección, a la instrucción, etc., pueden ser síntomas de condiciones que exijan una acción correctiva que implique capacitación.

El análisis de la energía humana se realiza tomando en cuenta dos elementos fundamentales:

- a) **Inventario de recursos humanos**, que indica con qué potencial cuenta la empresa en el momento actual y cómo va a proyectarse en el futuro.
- b) **Moral de trabajo de la organización**, significa que los lineamientos de una organización debe estar en función de las actitudes de sus integrantes.

Existen tres factores básicos en un análisis del hombre para propósitos de capacitación:

1. Determinación del rendimiento del trabajador.
2. Determinación del grado de aceptación de los trabajadores para someterse a una capacitación.
3. Definir si los trabajadores con rendimientos inferiores al estándar pueden mejorar su trabajo mediante la capacitación adecuada.

El análisis del hombre determina qué habilidades, conocimientos o actitudes deberá desarrollar un trabajador para desempeñar eficientemente las tareas que constituyen su trabajo en la organización. Para determinar las necesidades de capacitación a través de estos tres tipos de análisis, se utilizan indistintamente algunos de los siguientes

Métodos para obtener información:

Observación, entrevistas, cuestionarios.

Los antecedentes que debe proporcionar la investigación de las necesidades de capacitación para poder elaborar un programa son:

- 1) La descripción completa y precisa de las actividades en que se va a capacitar a los trabajadores.
- 2) Las características de los trabajadores a capacitar.
- 3) El número exacto de posibles participantes del curso.

IV.2. TIPOS DE CAPACITACION

Actualmente existen variados tipos de capacitación y cada autor los clasifica según su criterio, para poder explicarlos nosotros hemos determinado seguir el criterio del Dr. ARIAS GALICIA (1) el cual llega a la conclusión de encerrar todos ellos en cuatro tipos que son:

1. INDUCCION. Este tipo de capacitación se propone orientar a los trabajadores e interesarlos en la empresa; tiene como objetivo la adecuación del individuo al puesto, al jefe, al grupo y a la organización en general, mediante la información relativa a la empresa, sus políticas y reglamentos, sus productos o servicios y los beneficios que él adquiere como trabajador, desarrollando así un sentimiento de simpatía hacia la empresa.

La introducción consta de tres puntos principales que son:

- a) Información introductoria, esta información se proporciona en reuniones individuales o de grupo a través de una persona de la gerencia de Recursos Humanos o del encargado de la capacitación en cuestión.
- b) Información proporcionada por el supervisor.
- c) Entrevista de ajuste, la cual se lleva a cabo después de un tiempo, una vez que el trabajador se haya adecuado al puesto para el cual fue promovido.

(1) ARIAS GALICIA, Fernando: **Administración de Recursos Humanos**, Editorial Trillas, México, 1979.

2. **ESCUELA GENERAL DE LA ORGANIZACION.** Se ocupa de dar capacitación técnica y brinda cursos destinados a proporcionar al personal la formación necesaria para asumir mayores responsabilidades; el aprendizaje es más elevado y el trabajador se desenvuelve más rápidamente y se desarrolla mejor en su nuevo puesto.

3. **ESCUELA VESTIBULAR.** Este tipo de capacitación trata de desarrollar el talento industrial del trabajador, pero de manera que eduque en general a sus aptitudes, más bien que prepararlo concretamente para el oficio en cuestión; en esta instrucción se simula el oficio correspondiente y toda la enseñanza se polariza hacia la capacitación de las personas, pero no hacia la productividad; esta escuela se usa generalmente en las organizaciones que ocupan gran cantidad de personal, puesto que su rotación de puestos es continua.

Esta escuela tiene la ventaja de que los errores que comete el trabajador durante su capacitación no repercutirán en la producción; pero tiene la desventaja de que debido a que la capacitación se realiza fuera del campo de labores de la organización, el aprendizaje se realiza en un ambiente ficticio y por esta razón la adecuación del trabajador al puesto será más difícil.

4. **A.D.E. (ADIESTRAMIENTO DENTRO DE LA EMPRESA).** El objetivo primordial de este tipo de capacitación es mejorar la producción. Para llegar a alcanzar esta meta se necesita un programa de producción y elaborar un plan específico; para realizar correctamente el programa de producción será indispensable llevar a cabo lo siguiente:

- a) Uso del principio multiplicador que consiste en capacitar a la persona que va a capacitar o a otros trabajadores, los que a su vez irán enseñando a repetidos grupos sucesivamente.
- b) Usar el principio de proyectar labores, que consiste en desglosar cada labor de manera que las labores menos especializadas puedan llevarse a cabo en una operación y de esta manera uniformar la instrucción a todos los grupos de capacitación.

IV.3. METODOS DE CAPACITACION

De acuerdo con lo que se va a enseñar y el número de participantes, se seleccionan los métodos e instrumentos didácticos que se necesitan para facilitar la instrucción; al seleccionar los métodos de capacitación se deben elegir aquellos que cumplen con los objetivos propuestos para la solución de necesidades y de esta manera poder obtener los mejores resultados del curso.

Existen muchos métodos de capacitación, pero algunos de los más importantes son:

1. LECTURAS DIRIGIDAS. La lectura es un modo de aprender, cambiar y desarrollarse, permite al individuo aprender de la experiencia ajena y hace que los conocimientos puedan ser acumulativos.

La lectura generalmente se incorpora a un programa de capacitación como método para obtener conocimientos, mejorar habilidades o intentar un cambio de actitud, así como de información complementaria; un ejemplo del programa de lectura dentro de una organización, es el requisito para los nuevos empleados de leer el manual de personal.

Los programas de lectura presupervisados no son muy comunes; pero algunas veces son parte de un programa de capacitación específico, por ejemplo: un programa de capacitación para soldadores podría consistir en la enseñanza de las funciones del trabajo con explicación y demostración hecha por el instructor y sería deseable algo de lectura, aunque sólo fuera para reiterar lo que el instructor diga. Los cursos de capacitación (principalmente los de larga duración) sobre oficios y artesanías para

aprendices, hacen uso liberal de la lectura relacionada con el oficio, con historia y economía.

Cuando el curso de capacitación va enfocado a los niveles, los programas de lectura se vuelven más complejos, sin embargo la necesidad de lectura a nivel ejecutivo, es imprescindible para el desarrollo de gerentes.

Las listas de libros van desde los títulos generales de material sobre negocios o intereses sociales, hasta los libros específicos que tratan exclusivamente de un tema, los formatos desde sencillas hojas mimeografiadas hasta los folletos elaborados que contienen críticas de libros, ilustraciones, clasificaciones detalladas e instrucciones sobre el modo de obtener los libros, los métodos de preparación varían entre una referencia informal al tema hasta el proyecto elaborado e investigado, que explota toda fuente de información posible.

2. ANALISIS DE CASOS. Uno de los objetivos principales consiste en que los trabajadores aprendan por sí mismos, por procesos de pensamiento independiente, así como también ayuda a los individuos a desarrollar su capacidad de usar sus conocimientos.

En este método el instructor debe actuar como catalizador, señalando los casos de estudio, propiciando un ambiente favorable y la discusión del grupo, con el objeto de guiar el proceso enseñanza-aprendizaje.

Ningún instructor deberá ignorar las costosas desventajas de emplear como material casos ficticios, ya que en ocasiones el instructor puede contradecirse, lo cual trae como consecuencia la pérdida de confianza de los integrantes del curso de capacitación; otro inconveniente que se presenta al utilizar un caso ficticio, es que las personas a capacitar no están viendo algo real y para la práctica de soluciones de problemas no es muy útil.

Otra forma de presentar el curso por este método, es utilizando presentaciones audiovisuales, las cuales tienen la ventaja de que el personal a capacitar no tendrá que leer mucho para empezar a analizar el caso.

El método de casos vivos sirve para dar a los capacitados información actual de la cual partir, también les permite ejercitarse en la solución de problemas, ya sea en equipo de trabajo o redactando informes individuales; la ventaja de este método es que se evita la posible confrontación del grupo con el instructor; el procedimiento para utilizar este método es:

- a) Tarea, el personal a capacitar recibe un día antes de la primera sesión el caso a resolver para estudiarlo y prepararse para la reunión.
- b) Primer ejercicio en clase, al segundo día, el instructor presenta el caso al grupo, se revisa en breve tiempo y se resuelven dudas.
- c) Tarea en casa para el personal a capacitar, se da suficiente tiempo antes de la siguiente reunión para que los participantes del curso se reúnan informalmente para discutir las soluciones propuestas, después cada individuo escribe un informe (su análisis y solución al problema).
- d) Segundo ejercicio en clase, en la segunda reunión se divide el grupo en dos secciones y un participante de cada sección dirigirá la discusión sobre informes; al final de la sesión el instructor recoge todos los informes.
- e) Tarea en casa para el instructor, el instructor estudia los informes y los comenta por escrito.
- f) Tercera reunión para el último ejercicio, se reúne el grupo con el instructor para hablar acerca de la solución y hacer comentarios sobre los informes.

CARACTERISTICAS DEL ANALISIS DE CASOS:

1. Debe ser realista.
2. Debe tener un sistema.
3. Ser completo.

- 3.1. Debe dar información sobre la actitud de las personas implicadas.
- 3.2. Dimensiones espacio-temporales.
- 3.3. Aspecto técnico (métodos y equipo utilizados).
4. Debe ser flexible.
5. Debe ayudar a los capacitados a acostumbrarse a considerar desde un punto de vista amplio las dificultades de la situación.
6. Debe culminar con reflexiones sobre los puntos que requieren acción a largo plazo.

3. METODO DE CLASES

La clase formal es uno de los métodos más antiguos de instrucción, aunque muchas personas lo consideran anticuado por los nuevos sistemas de participación grupo, sigue siendo uno de los medios más utilizados para instruir.

La clase es una presentación preparada de conocimientos, información a actitudes, cuyo propósito es que otros entiendan o acepten el mensaje del que la imparte.

Para poder decidir si el método de clases es el óptimo en determinada situación, se deben considerar los siguientes factores:

- a) Conocimiento y experiencia del instructor en relación con el conocimiento y experiencia del grupo.
- b) Número de participantes.
- c) El factor tiempo.
- d) La disponibilidad de lecturas y materiales de enseñanza.
- e) La naturaleza de la información que se ha de transmitir.

El método de clases tiene las siguientes ventajas que deben considerarse para tomar una decisión sobre cómo exponer el tema:

VENTAJAS:

Es más directa.
Es más clara.
Mejor controlada por el instructor.
Ahorra tiempo.

DESVENTAJAS:

Puede ser aburrida.
Le falta participación del grupo.
Requiere una participación cuidadosa.
Requiere habilidad oratoria.

Una buena clase debe motivar el interés del grupo y adaptarse a sus necesidades; estar bien planeada en cuanto a su propósito, ideas principales, claridad de organización y desarrollo de interés, ser bien presentada por un disertante entusiasta y animado que tenga en mente las necesidades e intereses de un grupo y por último, no debe sobrepasar el tiempo propuesto.

Existen cinco pasos importantes para la preparación de una clase y son:

1. Analizar el grupo de oyentes.
2. Determinar el propósito exacto que ha de cumplirse.
3. Determinar cuáles son los puntos principales e investigarlos.
4. Organizar los puntos y materiales.
5. Desarrollar y sustentar los puntos.

Algunos temas de capacitación para los que la clase es el mejor método de acuerdo al análisis de los factores para tomar la decisión, son:

1. Orientación sobre la historia de la compañía, conocimiento de la planta, organización, política y productos.
2. Explicación y la demostración de productos.
3. Explicación de principios o conceptos económicos, políticas fiscales, políticas de relaciones públicas de la compañía.
4. Explicación de sistemas de archivo o cualquier otra operación de oficina.
5. Información de políticas, objetivos y proyectos nuevos de la compañía.

4. CAPACITACION EN EL LABORATORIO DE RECURSOS HUMANOS

Las metas de la capacitación en el laboratorio de recursos humanos han sido definidas en general, como la ayuda que se da a los capacitados para que mejoren la calidad de su membresía en el grupo y su participación en los asuntos humanos, por lo tanto los objetivos de la capacitación incluyen el de capacitarse a sí mismo y ser sensitivo a los otros, ser capaz de escuchar, de comunicar, de entender y diagnosticar los problemas del grupo, de entender las complejidades de la acción intergruppal y los problemas internos de la organización.

El desarrollo del laboratorio de capacitación es fundamentalmente un proceso de experimentación, investigación y evaluación que pretende descubrir las condiciones necesarias para que tenga lugar el aprendizaje de una nueva conducta.

Para que exista el aprendizaje en el laboratorio de Recursos Humanos, es necesario que llene los siguientes requisitos:

1. Que la conducta sea expuesta, la conducta de la manifestación debe manifestarse en una situación experimental.
2. Retroacción, la experiencia debe ser seguida en un análisis de la discrepancia entre lo que hemos logrado y lo que deberíamos haber logrado.
3. Ambiente, se requiere de un ambiente especial para poder manifestar la conducta y recibir la retroalimentación.
4. Los conocimientos como un mapa, los conocimientos que provienen de la experiencia, o el caudal acumulado en una per-

sona, son necesarios para cambiar, el único problema es encontrar el modo de utilizarlos.

5. La experimentación y práctica, el aprendizaje y el cambio requieren oportunidades de experimentación y práctica.

6. Aplicación, los programas de capacitación necesitan dar atención a la enseñanza de cómo mantener la nueva conducta en el trabajo y cómo originar un proceso de evaluación continua.

7. Aprender a aprender, el último requisito es la oportunidad que se debe dar al trabajador de aprender cómo hacer que las diarias experiencias le enseñen algo.

Es necesario que en este método de capacitación el instructor sea muy competente, ya que debe propiciar el aprendizaje en el grupo de la experiencia, asimismo, el instructor debe representar una variedad de personajes en este trabajo como son: el de observador, participante, animador, consultor, etc.

Principios del Aprendizaje

No basta programar cursos dentro de la organización; para que sean efectivos es necesario tener en cuenta los principios del aprendizaje, cuyo proceso puede conceptuarse como la adquisición de nuevos modos de conducta, de nuevas posibilidades de comportamiento.

El aprendizaje representa cambios en el estudiante, por esta razón es importante advertir:

Las Diferencias Individuales

Desempeñan una parte muy importante. Una persona puede aprender con suma facilidad; en cambio, otra requiere más atención, pues tarda más en aprender, dependiendo cada caso de las habilidades, avance cultural, etc.

La Motivación

Facilita el aprendizaje cuando el estudiante desea hacerlo, considera una necesidad el aprender o tiene como meta aprender algo, a diferencia de aquellos que sienten el aprender como obligación impuesta. En este último caso los resultados de la motivación serán totalmente diferentes.

Los Estándares (Medidas)

Saber cuánto va alcanzando, cómo va progresando la persona o si el aprendizaje es reducido en relación al tiempo y dedicación empleados. Es importante también fijar un criterio o estándar para decidir cuánto aprendió la persona.

Las Recompensas

Sin que sean en todos los casos de orden económico, resultan buenas. Son también el reconocimiento, la palabra de estímulo o aliento, el certificado o diploma, etc.

El Refuerzo

O sea, cada ensayo que reafirme lo aprendido. Algunas cosas se aprenden mejor si se repasan totalmente cada vez; otras, es necesario dividir las en partes, repasar cada sección por separado y después unir todo. En términos generales, el primer método es más exitoso en cuanto más intelectual sea la tarea a aprender.

Los Antecedentes del Individuo

- Ya sea de maduración o de conocimientos. No podemos esperar que una persona aprenda cálculo integral si no sabe álgebra.

5. INSTRUCTOR EN EL TRABAJO

Este método pretende instruir al trabajador mediante la práctica misma de la labor bajo la supervisión del jefe del departamento, el cual deberá aconsejarlo respecto a la aplicación de los procedimientos para lograr una mayor eficiencia.

El proceso de instrucción consta de cuatro partes:

Preparación, presentación, prueba, inspección.

La preparación se logra dándole confianza al trabajador, definiéndole claramente el trabajo que se va a enseñar, averiguando lo que el sujeto ya sabe del trabajo, colocándole en la mejor posición para que pueda ver la operación claramente y ganándose su interés.

En la presentación de la operación, el instructor tendrá que describirla tal como se espera que el capacitador aprenda a rea-

lizarlas si el proceso es complicado, se deberá separar en pequeñas unidades de instrucción e impartir una por una.

La prueba, consiste en dejar que el trabajador realice la tarea bajo el cuidado del instructor y además que explique los puntos claves mientras realiza la labor.

El último paso, la inspección, es el procedimiento que debe seguir el instructor para confirmar el aprendibaje del sujeto hasta llegar a ser parte de la supervisión normal de labores y de responsabilidades diarias del supervisor.

6. LAS CONFERENCIAS

La conferencia es una estructura por medio de la cual se origina el proceso de comunicación. El mensaje se plantea por una persona, orador, disertante, profesor, que se dirige a un auditorio del cual no espera respuestas explícitas; sin embargo, quien pronuncia una disertación oral debe estar atento a las reacciones de su público, que se manifiestan en gestos de rechazo, de asentamiento, miradas, actitudes de indiferencia o incomprensión a fin de retroalimentar el proceso y mantener alto nivel de interés y de comprensión tendientes a lograr los objetivos que nos hayamos fijado.

7. EL METODO DE LA REPRESENTACION O DRAMATIZACION

Los autores CORSINI, SHAW y BLAKE,¹ definen la dramatización como "el método de interacción humana que utiliza la conducta realista en situaciones imaginarias", esto es, que la dramatización es acción y práctica.

La dramatización es útil para incrementar la flexibilidad de actuación y la espontaneidad, para incrementar la comprensión y sensibilidad, así como para aclarar el contenido técnico. La dramatización puede usarse en cualquier tipo de capacitación que implique interacción entre dos o más personas; se utiliza para

(1) *Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal*. Robert L. Craig y Herter R. Bittel. Editorial Diana, 1977.

enseñar principios y habilidades, o bien como una herramienta para cambiar actitudes y conducta; algunos casos donde se puede utilizar como método de capacitación son:

Entrevistas, asesorías, manejo de quejas, capacitación de supervisores y gerentes.

Una de las ventajas que tiene este método es que se puede implantar casi en cualquier lugar; son apropiados los auditorios para grupos grandes o los salones para mesas redondas e incluso una oficina; sin embargo, lo mejor es que la sesión se lleve a cabo en un lugar aislado y en el cual los participantes se puedan ver entre sí.

8. JUEGOS GERENCIALES O DE NEGOCIOS

Es un ejercicio dinámico de la capacitación que utiliza como modelo una situación del trabajo; los ejecutivos se agrupan en equipos para presentar las gerencias de las compañías competidoras y realizan el mismo tipo de operaciones y decisiones sobre políticas que en la vida real.

En este modelo existe una serie de relaciones matemáticas que se usan para procesar decisiones y producir una secuencia de informes sobre los resultados; estas decisiones e informes cubren un periodo específico que de acuerdo con el modelo, puede ser un día, un mes o un año. El juego de negocios se utiliza principalmente para tener la oportunidad de aprender de la experiencia sin pagar el precio tan caro que implicaría el haber tenido un error de decisiones en la vida real; el juego de negocios tiene aplicaciones en la investigación, solución de problemas, selección y pruebas de ejecutivos y en la toma de decisiones gerenciales.

Los juegos de negocios que se practican en la capacitación de las personas de nivel gerencial son muy importantes por el nuevo uso de la dimensión del tiempo y por la objetividad de retroacción, pero tienen la desventaja de que cuestan más, tanto en dinero como en personal, en comparación con los otros métodos de capacitación porque requieren de más planeación.

PRINCIPIOS IMPORTANTES PARA OBTENER EL EXITO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION:

1. La capacitación es un proceso individual.
2. El desarrollo de cada persona es autodesarrollo.
3. La capacitación no puede basarse en rasgos específicos de la personalidad.
4. La capacitación es principalmente resultado de la experiencia del trabajo diario.
5. La oportunidad de capacitación debe ser universal.
6. Hay que poner énfasis en la capacitación en el trabajo actual antes de pensar en puestos futuros.
7. El desempeño perfecto de una profesión no implica necesariamente igual desempeño como gerente.
8. La toma de decisiones descentralizada es esencial para la capacitación.
9. El desarrollo es responsabilidad in delegable del gerente de línea.
10. Los valores morales y espirituales son básicos en el proceso de desarrollo.

FORMACION DE MANUALES DE CAPACITACION

El manual de capacitación es la guía o procedimiento a seguir para todo curso, el instructor encuentra en él una ayuda básica, ya que en él se encuentran los pasos del trabajo a desarrollar y su contenido es:

- 1) **INTRODUCCION**, que es la parte donde se localiza la razón por la cual la organización realiza dicho manual.
- 2) **RECOMENDACIONES AL INSTRUCTOR**, es la forma de cómo debe entender el instructor las partes que integran el manual (nombre, etapas, temas, anexos, etc.), así como manejo del manual y del grupo, menciona los propósitos y características del curso y la forma de efectuar la capacitación.

3) **OBJETIVOS**, son los señalamientos de los objetivos de cada una de las unidades de trabajo y del objetivo en general.

4) **PROGRAMAS**, contienen el tema a desarrollar, duración de los mismos y prácticas por realizar.

5) **HOJAS GUIAS PARA EL INSTRUCTOR**, son las ayudas para recordar todos y cada uno de los pasos a desarrollar, al impartir el tema.

6) **ESTANDARES**, son los criterios que permiten decidir si la persona aprendió efectivamente algo.

PRINCIPIOS ESENCIALES PARA EL EXITO DE UN PROGRAMA Y CONTENIDO DE UN MANUAL

Existen varios factores que afectan el establecimiento de la función capacitadora y desafortunadamente no existe alguna fórmula que sirva para tomar la decisión correcta; algunos de los factores que pueden influir en el establecimiento de la capacitación son:

- a) Tipo de industria, hay que ver si se trata de una industria estática o dinámica y cómo la ha afectado el avance de la tecnología.
- b) Objetivos y políticas de la empresa.
- c) Relación entre trabajadores y capital, es necesario determinar si los costos de trabajo son la parte más grande del costo del producto final o si la empresa está altamente mecanizada y requiere solamente unos cuantos trabajadores muy diestros.
- d) Naturaleza del mercado laboral, son los análisis de todos los aspectos del mercado, tales como habilidades, áreas geográficas, etc.
- e) Requisitos de los clientes, los reglamentos estimulan y al mismo tiempo limitan la capacitación de los trabajadores.

- f) Tamaño de la empresa, a medida que la organización crece, aumenta la necesidad de formalizar la capacitación.
- g) Aceleración tecnológica, las organizaciones que antes no necesitaban capacitación, caen en la cuenta de requerirla porque se hace esencial para el personal tener conocimientos técnicos, si la empresa ha de sobrevivir.

IV.4. SELECCION DE INSTRUCTORES Y DE PERSONAL A CAPACITAR. Y CARACTERISTICAS DE LAS INSTALACIONES

La selección de instructores es una decisión de mayor importancia para la organización y para el individuo seleccionado a capacitarse; algunos programas por naturaleza propia son en el trabajo, de modo que la instrucción formal en los cursos es mínima, pero otros programas consisten en cursos diseñados e interrelacionados especialmente, y para ellos se necesitan instructores.

Las actividades que muestran los instructores hacia los participantes del programa y hacia la empresa y sus objetivos de capacitación son críticos en la calidad de la capacitación.

El problema que se puede presentar con los instructores, es que alguna persona que conozca mucho de algún campo no pueda transmitir sus conocimientos adecuadamente; por esta razón es recomendable que los instructores tengan las siguientes características:

- a) Conocer bien el trabajo que han de hacer.
- b) Poseer deseos de enseñar a otros.
- c) Tener conciencia de lo referente a la producción de calidad.
- d) Tener habilidad para comunicar ideas.
- e) Lealtad para la organización y sus objetivos.

Asimismo, es recomendable que los instructores reciban capacitación en la conducción de grupos, en la preparación de material audiovisual, en los principios psicológicos del aprendizaje, etcétera.

Existe un método llamado guía del instructor que puede resultar útil para prepararse para instruir y para enseñar una tarea:

Cómo prepararse para instruir:

1. Cuente con una tabla de tiempo.
2. Divida el trabajo.
3. Tenga todo listo.
4. Tenga el lugar de trabajo apropiadamente arreglado.

Cómo enseñar una tarea:

1. Preparación del trabajador, se debe estimular el interés del trabajador, inspirarle confianza en su propia capacidad con el fin de que éste se sienta tranquilo.
2. Presentar la operación, esto es describir la operación paso a paso, poniendo mayor énfasis en los puntos claves.
3. Ensayo de ejecución, el operario debe hacer la labor, describirla al mismo tiempo y repetir esta fase hasta que el trabajador se sienta capaz de seguir adelante por sí solo.
4. Continuidad se refiere a la supervisión, a inspeccionar cuantas veces sea necesario, a fin de comprobar que ya se domina la operación y no se está incurriendo en fallas.

SELECCION DEL PERSONAL A CAPACITAR

Las políticas de selección son muy importantes para reducir el desperdicio, ya que por medio de ellas se seleccionan a aquellos trabajadores cuyas necesidades son mayores y tienen mayor capacidad de observar y utilizar la capacitación.

Las oportunidades de capacitación no deben concederse como una recompensa por buena conducta o bien por años de servicio, los trabajadores deben ser animados o comprometerse a una planeación cuidadosa de carrera y a tomar decisiones en cuanto a las metas y justas autoapreciaciones de sus capacidades para el desarrollo; sin embargo, deberá ser el supervisor el que tome la decisión final en bien de la organización.

Si para un curso determinado se eligen trabajadores que no necesiten capacitación, no sólo se aumentará el costo de este tipo de acciones, sino que se desarrollarán actitudes negativas tanto en los propios trabajadores, como en los supervisores y directivos al darse cuenta que se brinda capacitación a quienes no la necesitan.

Para poder tomar decisiones respecto a la amplitud del contenido del programa, la selección de técnicas de instrucción y materiales didácticos y organización del curso en general, se deben conocer características tales como la edad, escolaridad y experiencias laborales de los posibles participantes, para así poder enfocar el curso sobre necesidades reales sin incluir cuestiones que los trabajadores ya dominan. Para poder decidir acerca de cuál acción a seguir, es necesario considerar: las posibilidades tanto materiales como humanas de la empresa, el costo de cada programa y los resultados que se espera obtener con cada acción.

CARACTERISTICAS DE LAS INSTALACIONES PARA LA CAPACITACION

Para que el curso de capacitación se comprenda más fácilmente, las condiciones físicas y el equipo didáctico deben ser bien seleccionados, ya que las condiciones físicas propician la comodidad y el bienestar, además el equipo didáctico ejemplifica ideas, aclarando el propósito y aplicación del curso.

El equipo debe seleccionarse cuidadosamente y sólo comprar aquel que se utiliza con más frecuencia, debido a que la inversión no sería provechosa si el equipo sólo se comprara para utilizarlo dos o tres veces cuando existan dudas respecto a la justificación de compra de equipo, es más conveniente rentarlo, puesto que tiene las ventajas de estar casi siempre en buenas condiciones y ser un modelo nuevo, asimismo, tiene la ventaja de no causar costos de mantenimiento ni la responsabilidad del cuidado excesivo.

Lo enunciado anteriormente se aplica igualmente a la selección de instalaciones, cuando un programa de capacitación solamente

requiere de unas cuantas reuniones al año, es más económico alquilar un salón de hotel, equipado con sistemas de sonido y proyección; por el contrario, si el programa implica reuniones frecuentes, lo más económico será invertir en una sala de capacitación permanente.

El invertir en la construcción de una sala de capacitación tiene la ventaja de estar siempre disponible y de no requerir gastos de viaje y transporte de los trabajadores; la inversión en instalaciones para la capacitación tendrá que hacerse sobre la misma base que utiliza la organización para decidir cualquier inversión o proyecto.

El aspecto de las instalaciones deberá variar de acuerdo al método de capacitación que se requiera, por ejemplo: cuando se trata de instrucción básica es más conveniente a menudo utilizar el aula; para las conferencias y películas es más apropiado utilizar un auditorio; para las mesas redondas el mobiliario del salón deberá tener una forma de U o forma oval; para un programa diversificado se tendrá que diseñar un salón que tome en consideración todas o casi todas las necesidades de capacitación, tratando de aproximarse lo más posible a la idea del salón más versátil.

Al diseñar la distribución de espacio de un salón de capacitación, deberá considerarse el cupo del mismo, así como la ventilación de la sala, ya que deben existir ventiladores externos que cambien el aire frecuentemente; los sistemas modernos de aire acondicionado también proveen aire caliente resolviendo así tres necesidades en un solo equipo (calefacción, enfriamiento y ventilación). Las ventanas son de gran importancia, si el salón goza de aire acondicionado y buena iluminación, no son imprescindibles, pero si éstas ya existen, se deberán instalar persianas para bloquear el paso de la luz según sea necesario.

Se debe tomar en cuenta el material de construcción de la sala, ya que éste debe ser capaz de amortiguar los ruidos externos y proporcionar buena acústica en el interior; asimismo la decoración de la habitación debe ser lo más sencilla posible, puesto que el propósito de ésta, es de propiciar la concentración y no distraer la atención de los participantes en las reuniones.

IV.5. EVALUACION DE LA CAPACITACION

La capacitación, como cualquier otra función de la administración, deberá ser evaluada para determinar su efectividad; el director de capacitación deberá determinar las necesidades de capacitación y a la vez obtener la prueba de ésta siendo llenadas a través del programa.

El medir la efectividad de la capacitación implica cuestiones como la validez de los criterios y su confiabilidad, diseño de pruebas y también la dificultad de aplicar la medición; es difícil de evaluar, ya que no sólo se trata de conocimientos, sino también actitudes y conductas difíciles de analizar.

La evaluación es aquello que determina la efectividad de capacitación, pero para poder realizarla se necesita primero clasificar los términos en los cuales un programa debe ser efectivo, por lo cual se le ha dividido en cuatro pasos:

1. Reacción, ¿cuándo gustó el programa a los participantes?
2. Aprendizaje, ¿qué principios, hechos y técnicas aprendieron?
3. Actitudes, ¿qué cambios en la conducta del trabajador han resultado del programa?
4. Resultados, ¿cuáles fueron los resultados prácticos del programa en lo que se refiere a reducción de costos, mejora de calidad, etc?

El primer paso de la evaluación puede definirse como el grado en que los participantes del programa lo disfrutaron; en esta fase no se mide ningún aprendizaje; para evaluar la reacción se debe determinar lo que se quiere investigar, utilizando una hoja en la cual se encuentren los puntos que se quieren investigar; esta hoja debe ser diseñada de manera que las reacciones se puedan tabular y cuantificar.

Las hojas de investigación deben ser contestadas anónimamente para que sean más veraces y además deben permitir a los participantes que escriban observaciones adicionales en caso de que no hayan sido cubiertas por las preguntas.

La reacción favorable a un programa de capacitación no implica que exista aprendizaje, el cual es definido "como los principios, hechos y técnicas comprendidas y absorbidas por los sujetos"; con el fin de evaluar el aprendizaje se han establecido varias guías, entre ellas se encuentran:

1. El aprendizaje de cada participante debe ser medido de manera que se puedan determinar cuantitativamente los resultados.
2. La evaluación debe hacerse antes y después de la capacitación para poder conocer cuál es el resultado del programa.
3. El aprendizaje debe medirse objetivamente.
4. Siempre que se pueda debe existir un grupo de control que no haya recibido capacitación, para compararlo con el grupo experimental capacitado.
5. Siempre que haya posibilidad deberán organizarse estadísticamente los resultados de la evaluación para poder probar el aprendizaje en cuanto a su correlación y nivel de confiabilidad.

La evaluación de los programas de capacitación en lo que respecta a la actitud en el trabajo, es mucho más difícil que la evaluación de la reacción y el aprendizaje, ya que es necesario enfocar este problema desde un punto de vista más científico; las guías para evaluar los cambios de actitud son:

1. Hacer un análisis estadístico para comparar los desempeños antes y después de la capacitación.
2. Esta estimación deberán hacerla uno o varios de los siguientes grupos:
 - a) la persona capacitada,
 - b) su superior o superiores,
 - c) sus subordinados,
 - d) las personas que desempeñan el mismo trabajo que él

capacitado o bien aquellas que conocen a la perfección el desempeño del mismo.

3. Hacer un análisis estadístico para comparar los desempeños antes y después de la capacitación.
4. La estimación del desempeño del trabajo después de la capacitación; ésta deberá realizarse después de tres meses para que las personas capacitadas ya hayan tenido oportunidad de participar.
5. Deberá hacerse la comparación con un grupo de control que no haya recibido capacitación.

Los objetivos de un programa de capacitación se pueden expresar en términos de resultados como: reducción de cambios de personal, reducción de costos, incrementos de la eficiencia, reducción de quejas, aumento de calidad y cantidad de producción o bien mejoramiento de la moral; los tipos de trabajo que se presentan más para este tipo de evaluación son, por ejemplo: un programa dedicado a mejorar la mecanografía o bien uno encaminado a reducir el número de accidentes.

El futuro de un programa depende enormemente del alto grado de habilidad del instructor para medir y utilizar los resultados de la evaluación con provecho.

El problema de la evaluación considera dos aspectos:

- a) Determinar si los procedimientos de capacitación utilizados realmente originan las modificaciones deseadas en el comportamiento del personal capacitado.
- b) Determinar si el producto de los procedimientos de capacitación tiene alguna relación demostrable con la intención de la compañía.

LOS PRINCIPIOS GENERALES DE LA EVALUACION

1. La evaluación deberá planearse al mismo tiempo que el programa de capacitación y deberá constituir una parte integral del programa.
2. Debe seguir el diseño experimental más riguroso posible.
3. Debe llevarse en varios niveles y en diferentes tiempos.

CONCLUSIONES

1. La administración y el hombre como ser pensante nacen juntos. Podemos decir que las diferentes culturas se han desarrollado en la medida en que han sabido utilizar a la administración como herramienta.

2. Al ser la administración un factor esencial en el desarrollo sociocultural del hombre el proceso administrativo se convierte en un acto natural del individuo. Así sin conocer la teoría, todas las actividades que realice, individual o colectivamente, serán matizadas de alguna manera por uno o varios de los pasos del proceso administrativo.

3. A través de la historia de la administración se identifican varias escuelas y enfoques, señalándose aquí las consideraciones más importantes: a) El cientificismo, b) El humano relacionismo, c) El estructuralismo, 4) El neo Humano Relacionismo.

4. La administración es lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo conjunto; para apreciar totalmente la utilidad e importancia de la administración encontramos que las principales características de ésta son: su universalidad, su especialidad, su unidad temporal y su unidad jerárquica.

5. Todos los autores coinciden en sus definiciones sobre la administración en que el propósito de ésta es alcanzar objetivos prefijados, dividiendo en varias etapas el proceso administrativo, pero siempre distinguiéndose como señala URWICK, dos

grandes fases, la mecánica y la dinámica. Para nuestro estudio, seguimos el criterio que expone el maestro REYES PONCE al dividir el proceso administrativo en seis elementos: previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.

6. En la Previsión, se fijan los objetivos y se elaboran cursos alternativos para alcanzarlos; en la Planeación se elaboran programas y presupuestos así como los procedimientos a aplicar; en la Organización se definen las funciones jerárquicas y obligaciones; en la Integración se seleccionan los recursos materiales, técnicos y humanos realizando su inducción e integración a la empresa, cabe señalar que aquí se ubica la capacitación de recursos humanos; en la Dirección se otorga la autoridad correspondiente a los responsables de la supervisión del trabajo, dotándolos de canales adecuados de comunicación y el Control establece los mecanismos adecuados, definiendo su operación e interpretación.

7. La Capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, esto es, que todo conocimiento adquirido dentro o fuera de las aulas es capacitación. La capacitación ha estado presente en la evolución del mundo, es algo natural en el hombre, pues no han sobrevivido los más fuertes, sino los más capaces para afrontar cambios, es decir aquellos que han sabido adaptarse a nuevas circunstancias, lo que implica la capacitación para enfrentar nuevas situaciones.

8. A partir del 1o. de Mayo de 1978 la legislación mexicana contempla a la capacitación como una obligación tanto para patrones como para trabajadores como lo establece la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 132, fracciones 14 y 159.

9. En México podemos observar que se han creado un número considerable de escuelas e institutos especializados en capacitar en todos los niveles. A la implantación legal de la capacitación en México surgen, además de las instituciones oficiales de educación un conjunto de organismos públicos y privados cuya finalidad es la de proporcionar capacitación.

10. Las necesidades de capacitación pueden ser clasificadas siguiendo diferentes criterios: atendiendo a las necesidades (de un individuo o de un grupo) en función de tiempo (las que requieren solución inmediata o futura) según su actividad (las que necesitan actividades informales o formales de capacitación), atendiendo a su instrucción (que pueden ser sobre la marcha o las que precisan instrucción fuera del trabajo) según la capacidad de la organización (las que la organización puede resolver por sí misma o aquellas en las que la compañía necesita recurrir a fuentes de capacitación externa), en función de las características del individuo (las que un individuo puede resolver en grupo, o las que un individuo necesita resolver por sí solo).

11. Actualmente existen varios tipos de capacitación y cada autor los clasifica según su criterio. A nosotros nos pareció conveniente la clasificación del Dr. ARIAS GALICIA en cuatro tipos que son: inducción, adiestramiento dentro de la empresa, escuela vestibular, y escuela general de la organización, porque las directrices que sigue de manera general son el aprovechar más y de mejor manera las capacidades de los trabajadores.

12. De acuerdo con lo que se va a enseñar y el número de participantes, se seleccionan los métodos didácticos que se necesitan para facilitar la instrucción; al elegir se deben preferir aquellos que cumplan con los objetivos propuestos para la selección de necesidades y de esta manera poder obtener los mejores resultados del curso. Existen infinidad de métodos, pero algunos de los más importantes son: lecturas dirigidas, análisis de casos, método de clases, capacitación en el laboratorio de recursos humanos, instrucción en el trabajo, conferencias, dramatizaciones, juegos gerenciales.

13. La capacitación tendrá éxito en la medida en que se logre conjuntar instructores preparados, personal seleccionado adecuadamente y el equipo didáctico e instalaciones apropiadas.

14. Es necesario medir los resultados obtenidos de la capacitación a fin de determinar su efectividad. Medir ésta implica cuestionar la validez de los criterios aplicados en los programas y su confiabilidad, así como también la relación beneficio-costos de la organización.

BIBLIOGRAFIA

- 1) ARIAS, Galicia, Fernando. **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Trillas, México, 1980.
- 2) BROW, J.A.C. **La Psicología Social en la Industria**. Fondo de Cultura Económica, 1975.
- 3) CHRUDEN, Herbert J. SHERMAN Arthur W. **Administración de Personal**. Editorial C.E.C.S.A., 1975.
- 4) CRAIG, H. Robert L. **Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal**. Editorial Diana, 1975.
- 5) MARTING, Elizabeth, McDONALD Dorothy. **La Administración de Empresas y su Personal**. Editorial Roble, 1967.
- 6) McFERLAND, Dalton E. **Administración de Personal**. Fondo de Cultura Económica, 1980.
- 7) **Ley Federal del Trabajo**, 1980.
- 8) ORTUETA, Lucas. **Organización Científica de las Empresas**, Editorial Limusa, 1974.
- 9) REYES, Ponce, Agustín. **Administración de Empresas** (primera y segunda parte). Editorial Limusa, México, 1976.
- 10) RIOS, Adalberto, Paniagua Andrés. **Lecturas de Administración** (volumen 2). Editorial C.E.C.S.A., México, 1974.
- 11) TERRY, George R. **Principios de Administración**. Editorial C.E.C.S.A., 1974.
- 12) TIFFIN, Joseph, McCORMIC Ernest J. **Sicología Industrial**. Editorial Diana, 1976.