

106
Lef.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LA CAPACITACION Y SU PROBLEMÁTICA EN
CIVAC (MORELOS)**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE EN OPCION AL GRADO DE**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
ROSALINDA SANCHEZ ALARCON**

**DIR. DEL SEMINARIO
L. A. E. Rafael Sandoval Ramírez**

México, D. F.

1987



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 está 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.

I N D I C E

LA CAPACITACION Y SUS PROBLEMAS O DEFICIENCIAS EN MORELOS (CIVAC) ZONA INDUSTRIAL

	Págs.
INTRODUCCION.	1
1.1. Antecedentes.	2
II.- Exposición General.	
2.1. Administración.	7
2.2. Proceso Administrativo.	14
2.3. Areas funcionales	26
2.4. La Capacitación (definiciones).	30
2.5. Tipos de Capacitación.	35
2.6. Ubicación del departamento de Cap.	39
2.7. Planeación y organización elementos esenciales en la Capacitación.	41
2.8. Detección de Necesidades de Capacitación.	51
2.9. Marco Legal.	95
2.10 Capacitación.	105
2.11 Técnicas de Capacitación.	115
III. PROCESO DE INVESTIGACION.	
3.1. Evaluación - Costo - Beneficio.	121
3.2. Material Utilizado	124
3.3. Ejecución y Análisis de Datos	126
IV.- RESULTADOS.	129
V.- DISCUSION Y CONCLUSIONES.	138
VI.- ANEXO DESARROLLO ORGANIZACIONAL	144
VII. BIBLIOGRAFIA.	152

INTRODUCCION

Es indispensable no olvidar que el elemento humano es el factor más importante de la producción de una empresa y que mientras que éste no esté preparado para desarrollar al máximo sus aptitudes, habilidades y conocimientos, se estará desperdiciando la fuerza de trabajo con que se cuenta y por consiguiente se estará obstruyendo el progreso empresarial.

La capacitación corrige las desviaciones entre la educación impartida y la evolución tecnológica, al actualizar los conocimientos y habilidades de los trabajadores a todos los niveles.

La vinculación de los sistemas de capacitación y educación es imprescindible para evitar el desperdicio y la duplicidad de los sistemas existentes. Para lograr una productividad por consecuencia niveles apreciables de competitividad en los mercados exteriores: ya que el creciente endeudamiento externo puede ser el resultado de deficiencias o limitantes organizacionales que suelen encontrarse.

Por lo anterior al seleccionar este tema para mi tesis profesional, es para contribuir a identificar la situación actual de esta área que prevalece en nuestro país.

ANTECEDENTES

"A lo único que debemos temerle es al miedo"
Franklin D. Roosevelt.

El concepto de capacitación se remonta a épocas en las cuales el ser humano transmitía a sus semejantes las habilidades y conocimientos básicos para afrontar diversas situaciones, mismos que eran captados y practicados hasta lograr su dominio perfecto.

Iniciaremos nuestro tema haciendo una breve síntesis acerca del surgimiento de la capacitación:

Los descubrimientos arqueológicos son una idea clara de la enorme importancia que tenía la capacitación hace algunos milenios A. C. prueba de ello son las Pirámides del Egipto y la torre de Babel.

Ambas construcciones verdaderas obras de arte de los científicos, artesanos, albañiles y carpinteros de civilizaciones pasadas que por la perfección con que se encuentra construida cada una de las partes de estos monumentos, nos demuestran el adelanto que sólo se logra con la capacitación y la práctica continua. En esa época el artesano y el campesino se veían obligados a aprender un oficio a través de la instrucción directa debido a que el conocimiento de las letras estaba vedado para ellos.

En la Edad Media, la economía del Continente Europeo es-

taba dominada por agrupaciones de trabajadores que desempeñaban un mismo oficio mismas que se formaban con el objeto de protegerse y ayudarse mutuamente.

El propósito básico era la protección mutua, la ayuda, etc.

En esencia, estos tipos de asociaciones constituyeron las primeras empresas y, al mismo tiempo, establecieron las primeras normas de calidad. Al establecer ciertas normas de mano de obra... (1)

Estos gremios estaban compuestos por tres clases de trabajadores.

Existía un maestro que era propietario de la herramienta y de la materia prima, asimismo, actuaba como director de los trabajos que se ejecutaban. Estaban también los aprendices, quienes normalmente vivían con el maestro y no recibían paga alguna sino solamente comida y entrenamiento. Por otra parte estaban los trabajadores propiamente dichos quienes, aunque ya habían pasado por la etapa de aprendizaje, aún no lograban dominar totalmente el oficio de que se tratase. Recibían una paga fija por su trabajo. Por supuesto que la esperanza tanto de aprendices como de trabajadores había limitaciones para convertirse en maestros.

(1) F. Sikula Administración de Personal. Ed. Diana, Nueva York, p. 7-10.

La necesidad de los trabajadores de poner sus propios talleres, dio como resultado la creación de gremios de trabajadores especializados.

Este fenómeno fué precipitado también por los propios maestros, quienes al ver que se establecían nuevos talleres, hicieron los suyos.

Más exclusivos, demandando además mayor habilidad y precisión en la mano de obra que usaban. Consecuentemente al llegar a ser un maestro reconocido se tornó todavía más difícil.

La característica de este sistema de gremios en su época de apogeo, que ocurrió entre los siglos XII y XV, era que sus privilegios estaban muy bien protegidos y reglamentados, sobre todo en lo que se refiere a horarios, salarios, herramientas y precios. El sistema requería que todo el mundo tuviera, los mismos privilegios y que se utilizaran los mismos métodos, y esto provocó que tanto los obreros calificados como los semicalificados formaran sus propios gremios para protegerse entre sí y obtener mayor beneficio de su trabajo.

Estos gremios, de hecho, constituyen los predecesores de los modernos sindicatos de trabajadores... (2)

En estas agrupaciones modernas encontramos todavía vestigio de aquellas reglamentaciones, tales como: limitación en

(2) Op. cit. n. 7-10.

el número de aprendices, a la cantidad y calidad de trabajo, - que se debe realizar, y el sistema básico de remuneración del trabajo realizado.

Con el paso de los años, hubo quienes hicieron esfuerzos por dar capacitación en determinado oficio; fue hasta el año de 1825 cuando en E.U. de Norteamérica se establecieron escuelas en donde se daba capacitación a todos los reclusos mientras purgaban su condena, a fin de que cuando se reintegraban a la sociedad, pudieran ser útiles a ella.

Posteriormente, con el crecimiento industrial, las empresas cuyo volumen de ventas había crecido en gran medida, vieron la necesidad de impartir capacitación a sus empleados y, - es aquí cuando aparecen las primeras escuelas industriales, - una de las primeras fué establecida en la ciudad de Nueva - - York; en 1872, por Hoe Hoe y Cía. Este fabricante de prensas de imprenta tenía tal volumen de ventas que fue necesario establecer una escuela para entrenar operadores de maquinaria. - Aún el anterior sistema de aprendizaje resultaba ineficiente. Se establecieron escuelas similares en la Westinghouse en - - 1888, en la fábrica de Locomotoras Baldwin en 1901, así como la General Electric, La Good Year, la Ford Motor Company y - otras. Esto, sucedía por el año de 1905. Así como también la International Harvester en 1907.

Los grandes beneficios de la capacitación no habían sido mostrados al mundo en todo su esplendor, ya que fué hasta el año de 1918 época de la Primera Guerra Mundial, cuando el Sr.

Charles Allen, entonces Jefe de la Corporación de la Flota de Emergencia del Comité de Embarcaciones de los Estados Unidos de Norteamérica tuvo que enfrentarse al grave problema de incrementar en un 1000 por ciento la producción de astilleros o que habían que multiplicar al personal con que contaba..(3)

Al llegar la Segunda Guerra Mundial, los diversos cursos de capacitación los E. U. de Norteamérica ya habían reclutado personas que recibían diversos cursos de capacitación sobre la manufactura de todos los productos de la Industria Bélica, pero ahora surgía dos problemas de suma importancia:

a) Se hacía necesario encomendar la función de prestar asistencia técnica y supervisar al personal de capacitar supervisores aptos para que pudieran desempeñar las funciones de asesoría y supervisión, lo cual dió lugar al surgimiento del Director de Capacitación...(4)

(3) Ibidem.

(4) Ibidem.

BREVE EXPLICACION DE ADMINISTRACION

El hombre ha aplicado la administración de modo consciente e inconsciente.

Infinidad de hechos históricos demuestran que desde sus orígenes, tuvo la necesidad de organizarse para alcanzar algún objetivo, porque vive en grupos y se desarrolla en grupos para protegerse del medio ambiente.

A la aplicación empírica de la administración la llamamos acto administrativo. Lo definimos como la coordinación del esfuerzo humano para alcanzar un objetivo.

Existen hechos históricos que han demostrado que el hombre desde sus orígenes ha llevado a cabo la administración en forma (empírica) para alcanzar sus objetivos. Actualmente, tiene más necesidades de ésta, a fin de producir y satisfacer sus necesidades en forma más organizada.

Dentro del contexto social la administración ha estado relacionada con las diversas épocas, ya que los valores humanos han condicionado su evolución.

El objetivo de este capítulo introductorio es presentar la administración como una entidad evolucionante. La administración tiene una rica herencia, siempre ha estado en la línea frontal de los progresos sociales a través de los años, cuando los primeros empresarios se enfrentaban ante problemas

de una competencia vigorosa, y por otra parte de una fuerza -
laboral incierta.

No hay duda de que la administración es dominante en to-
dos los aspectos de la sociedad moderna, sin embargo, al - -
igual que en muchos sectores contemporáneos, suele pasarse -
por alto la importancia de la historia y, en ocasiones, hasta
se olvida que existe tal historia.

Primero empezaremos por definir la administración, tanto
como área de estudio como etimológicamente.

"...La etimología de la palabra administración, se forma
del prefijo "AD" que quiere decir hacia y de "MINISTRATIO", -
ésta a su vez viene del vocabulario "MINISTER" compuesto de -
"MINUS", comparativo de inferioridad y del sufijo "TER" que -
sirve como término de comparación.

La etimología de "MINISTER" comparativo es diametralmen-
te opuesta a la de "MAGISTER" comparativo de superioridad.

Si "MAGISTER" (magistrado, indica una función de premi-
nencia o autoridad --el que ordena o dirige a otros en una fun-
ción-- "MINISTER" expresa precisamente lo contrario, subordin-
ción u obediencia el que realiza una función bajo el mando de
otro, el que presta un servicio a otro... (5)

(5) Reyes Ponce J.A., Proceso Administrativo: Ed. Limusa Wi-
ley 1972; Méx.

La etimología de administración da la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta, servicio y subordinación, son los elementos principales que se obtienen.

J. A. Fernández Arena define a la administración como una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano.

Reyes Ponce.- Administración, conjunto sistemático de reglas y técnicas para lograr la máxima eficiencia de las formas de estructurar y operar un conjunto social, sintetiza en que la administración es la técnica de la coordinación.

G. R. Terry.- Administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo humano.

La Administración en la Antigüedad.

Los autores han dedicado gran parte de su atención al campo de la administración.

Algunos escritos sobre la materia se remontan al año 5000 A.C. en cierta medida, los administradores actuales deben mucho a la antigüedad de las civilizaciones venturosas que los tiempos antiguos descubrieron y explicaron algunos principios y prácticas actuales más comunes.

Limitaciones de tiempo y espacio impiden mencionar tales

aportaciones: sin embargo, algunos ejemplos son suficientes - para apreciar los grandes logros conseguidos en la antigüedad en el terreno de la administración.

La Administración en el Antiguo Egipto.

Los libros de historia están llenos de las contribuciones de los egipcios a la civilización moderna, un ejemplo del conocimiento de los egipcios sobre administración se encuentra en las descripciones de las ocupaciones, así, el visir o primer ministro tenía una lista de instrucciones concretas sobre sus deberes y normas de comportarse ante sus subordinados. En otros escritos, se relata que los egipcios alentaban a sus gobernantes a emplear la planeación a largo plazo, a confiar en sus asesores y a ser honestos en el trato con los demás. Estos y otros conceptos y técnicas de los egipcios son muy similares a los principios del comportamiento que se aconseja a los profesionales modernos de la administración... (6)

Los Hebreos como Administradores.

Los Hebreos son otro ejemplo que dio en la antigüedad lineamientos sobre teorías y prácticas de la administración. - Así, en el libro del Exodo, Jethro, suegro de Moisés, aconseja al gran líder que delegue los pequeños problemas en sus subordinados, a fin de que le quede más tiempo para atender -

(6) Claude S. George hijo. The history of Management Thought, Segunda edición, Prentice-hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, 1972. p. 5.

desiciones más importantes. "Los administradores modernos se valen de este mismo concepto básico para delegar autoridad, - ocurre lo mismo con el principio de excepción, que ordena que los administradores dediquen su tiempo a cuestiones importantes y que dejen las secundarias a otros.

En los diez mandamientos se encuentran ejemplos de prácticas administrativas, Moises y los Hebreos usaron estas leyes como guías de conducta individual y organizacional.

Hoy, las organizaciones modernas emplean reglas, procedimientos y políticas con el mismo objeto.

Aportaciones de los Griegos a la Administración

Los antiguos griegos deberían ser tan famosos por sus aportaciones a la administración como los son por sus contribuciones a la filosofía y a la política, quizá la mayor aportación fue reconocer la importancia de la división del trabajo, Platón, gran filósofo, se ocupó de este concepto en la re pública.

Que es mejor, que cada uno se dedique a diversos oficios o que se limite al suyo.

Otra innovación interesante de los griegos fue poner música en el lugar de trabajo, en ocupaciones monótonas o repetitivas el ritmo lo marcaba la música, con flautas o pifanos se daba el ritmo de trabajo. Hoy día, no todos trabajan direc

tamente al ritmo de la música, pero son muchos los administradores y psicólogos industriales que afirman que los empleados realizan mejor su trabajo con música que sin ella... (7)

Génesis de la Administración Moderna.

Hubo muchos ejemplos de buena administración en la antigüedad. Los Romanos, por ejemplo, también aportaron mucho a la teoría administrativa. Tuvieron la capacidad de organizar y dirigir un imperio de cien millones de habitantes. Tras la caída de su imperio, el mundo se hundió, en la edad media. Inicialmente, durante este período sombrío de la historia humana reino el caos económico social y político, se paralizó el desarrollo de la administración, como el de todo lo demás, con todo, hacia el año 600 D.C. se empezó a restablecer el orden, primero en forma feudal, luego de comercio preindustrializado y, finalmente, de industrialización.

El Feudalismo.

Fue un período que duró casi 900 años, un sistema cultural con una enorme organización jerárquica encabezada por un Rey o Emperador, que era dueño de toda la tierra. Se quedaba con las mejores tierras y el resto lo repartía entre los nobles de más alto rango.

(7) Francis Corn Ford. The Republic of Plato. Oxford University Press, Nueva York, 1959, págs. 165-167, según aparece en George, op. cit., págs. 15-16.

La iglesia llegó a ser el mayor terrateniente de toda Europa y dió gran apoyo al sistema feudal. El resultado fue la falta de impulso en el comercio y los negocios, detuvo el adelanto de la administración... (8).

Industrialización

A mediados del siglo XVIII, de todos los países de Europa, el único que contaba con las condiciones más favorables para el progreso industrial era Inglaterra. En primer lugar, el parlamento inglés favorecía la tendencia de los negocios hacia un sistema económico de Laissez Faire (no intromisión, libre empresa). En segundo lugar, Inglaterra estaba resuelta a proteger y acrecentar su comercio con otros países. En tercer lugar, tanto la utilidad como el logro eran valores socialmente aceptables: por eso, fueron muchos los que se lanzaron al mundo de los negocios. Y en cuarto lugar, se dió apoyo directo al pensamiento científico y a las aplicaciones prácticas de la investigación... (9).

(8) Daniel A. Wren, *The Evolution of Management Thought*, Ronald Nueva York, 1972, Págs. 22-34.

(9) Wren, op. cit., pág. 65.

Proceso Administrativo.

Diversas definiciones.

Federick Taylor.- Quién fuera el primero en publicar una obra específica sobre administración, no dio ninguna definición, solo señaló el propósito que debería tener y dijo "El principal propósito de la administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad para el patrón, unido con el máximo de prosperidad para cada trabajador".

Henry Fayol.- Presentó el primer modelo de proceso administrativo, definió a la administración diciendo "Administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Koontz y O'Donnell.- La creación y conservación, en una empresa, de un ambiente donde los individuos, trabajando en grupos puedan desempeñarse eficientemente para la obtención de fines comunes".

George R. Terry.- "La administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control ejecutados para determinar y lograr objetivos, mediante el uso de gentes y recursos...(10).

Agustín Reyes Ponce.- "Técnica formada por el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las

(10) George Terry. Principios de Administración. Editorial CECSA. p. 12.

formas de estructura y manejar un organismo social".

J. A. Fernández Arena.- "La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano "Coordinado".

Proceso Administrativo.

Proceso: Serie de fases de un fenómeno.

Proceso Administrativo: Conjunto de elementos básicos a través de los cuales se realiza una (adecuación) adecuada administración para el logro de objetivos... (11)

(11) J.A. Fernández Arena. El Proceso Administrativo. Editorial Diana. p. 7.

FIG. No. 1 ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

AUTOR	AÑO	FACTORES				
HENRY FAYOL	1886	Previsión.	Organización		Comando Coordina.	Control
Lyndall Urwick	1943	Previsión Planeación	Organización		"	"
William Newman	1951	Planeación	Organ.	Obtención de Rec.	Dirección	"
R.C. DAVIS	"	"	Organización			Control
Koontz y O'Donell	1955	"	Organiz.	Integra.	"	"
John F. Mee	1956	"	Organización		Motivación	"
George R. Terry	"	"	"		Ejecución	"
Louis Allen	1958	"	"		Motivación Coordinac	"
Dalton Mc. Farland	"	"	"			"
H.L. Sisk y M. Sver	1975	"	"		Liderato	"
Agustín Reyes P.	1960	Previsión Planeación	Oganiz.	Integra.	Dirección	"
Isaac Guzmán V.	1961	Planeación	"	"	Dirección y Ejec.	"
J. Antonio Fernández	1967	Planeación	Implementación *			"
Laris Casillas	1969	"	Organ.	Integra.	Dirección	"

* Decidir, Motivar, Comunicar... (12)

(12) Apuntes tomados del Profr. L.A.E. Héctor Sánchez Rued. México p.2.

P R E V I S I O N

Elemento que consiste en investigar técnicamente cuales_ habrán de ser las condiciones futuras de un organismo social para determinar lo que se quiere y lo que puede o podría hacerse.

Previsión responde a la pregunta Qué puede hacerse?... (13).

Cuadro General Descriptivo de la Previsión

Objetividad	} Las previsiones descansan en hechos y no solo } en opiniones subjetivas.
Predictibilidad. (Previsibilidad).	} Sostiene que las previsiones nunca alcanzarán } un grado de certeza absoluta debido a innumera- } bles decisiones y factores humanos que consti- } tuyen un riesgo sin admitir que la empresa sea } un riesgo total.
Medición	} Las previsiones serán más seguras en cuanto - } puedan percibirse cuantitativa y cualitativa- } mente.
Objetivos (o fijación de metas).	} Generales y Particulares } Individuales y Colectivos. } Básicas Secundarias y Colaterales. } A corto y largo plazo. } Naturales Subjetivas y Arbitrarias.

Investigación } Son los recursos básicos por los cuales se de-
terminan los medios más aptos para alcanzar -
los objetivos.

Cursos Alternati- } Permiten lograr la eficiencia adaptación de -
vos. } los medios al fin.

Por Cuestionario Determinar el
Universo
(muestreo)
Formulación
del cuestio-
nario.
Recolección
de los datos.

Observación	}	Entrevistas	}	Conversación o Comunicación
				Oral.
		En hechos		De participantes
		experimentos		De no participantes
		En regis- tros		Contables
				Estadísticos
				Administrativos

Técnicas Administrativas Cuantitativas	}	Investigación de	}	Teoría de Colas*
		Operaciones.		Teoría de valor
				Cálculo de Probabilidades
				Teoría de Juegos
				Programación Lineal
				Métodos Monte Carlo
		Teoría de la Búsqueda		
				Lógica Simbólica

* Teoría de Colas o Líneas de Espera.- Esta teoría usa técnicas matemáticas para balancear los costos de la línea de espera a través de aumentar en los servicios... (14).

P L A N E A C I O N

Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que han de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y cantidad necesarios para su realización... (15)

Precisión	Planes precisos con acciones concretas.
Flexibilidad	El plan debe dejar margen para los cambios.
Unidad	Planes para cada función y todos los que se apliquen deben tener coordinación jerárquica.
Políticas	Generales Particulares
Procedimientos	Planes que señalan secuencia cronológica más eficiente. Para la obtención de mejores resultados. Fijación. Revisión. Evitar duplicidad.
Programas	Planes en los que además de objetivos y seguimiento de operaciones se fija tiempo. Programas cuya característica esencial es la determinación cuantitativa de los elementos.
Presupuestos	Financieros. No Financieros Pronósticos
Manuales	De objetivos y políticas Departamentales Del empleado o de Bienvenida de organización

(15) Ibidem p. 6.

Diagramas	{ De proceso De flujo	
Gráficas de Gantt	} Redes 	
Programas	} Financiero No financiero } Pronóstico	
Sistemas	} "Trayectoria crítica"	} P.E.R.T. } C.P.M. } R.A.M.P.S.. (16)

ORGANIZACION

Agustín Reyes Ponce expone "Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr una máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados...(17)

Jerarquía	} Serie de jefes que van de la autoridad suprema a los agentes inferiores o subordinados.
Puesto	} Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

(17) L.A.E. Héctor Sánchez. Op. Cit. p. 29.

I N T E G R A C I O N

Es obtener y coordinar los elementos humanos y materiales que la planeación y organización señalan como necesarios para el funcionamiento adecuado de un organismo social...(18)

<ul style="list-style-type: none"> } Integración de Personas } Integración de Cosas 		
	<ul style="list-style-type: none"> } Fuentes de abastecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> } Escuelas } Sindicatos } Agencias
<ul style="list-style-type: none"> } Reclutamiento 	<ul style="list-style-type: none"> } Medios de Abastecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> } Solicitud Escrita } Empeño de Prensa } Radic, T.V.
<ul style="list-style-type: none"> } Selección 	<ul style="list-style-type: none"> } La hoja de solicitud } La Entrevista } Pruebas estandarizadas 	
<ul style="list-style-type: none"> } Introducción 	<ul style="list-style-type: none"> } Introducción general a la empresa 	
<ul style="list-style-type: none"> } Desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> } Juegos de negocios, uso de películas } programas de lectura 	
<ul style="list-style-type: none"> } Principales Técnicas Financieras 	<ul style="list-style-type: none"> } Adquisición de capitales } Manejo Financiero 	

(18) Ibidem. p. 30.

Principales Técnicas de Producción	Instalación Operación Desarrollo
Principales Técnicas Mercadotec- nia	Inv. de Mercados Manejo del producto Pronósticos de Ventas
Principales Técnicas de Conserva- ción	Mantenimiento Seguridad Industrial Servicios
Principales Técnicas de Compras	Procesamiento de Compras Control de rapidez y seguridad De entrega Problemas de Tráfico Trámites de Importación Control de Inventario...(19)

D I R E C C I O N

Elemento de la Administración en el que se logra realizar en forma efectiva todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador; impulsando y coordinando los principios de la Organización a través del mando y una coordinación adecuada... (20)

| Coordinación de Intereses
 | Impersonalidad del Mando
 | Vías Jerárquicas
 | Resolución de Conflictos
 | Aprovechamiento del Conflicto

| Comu- | Elementos (Fuente receptor-canal)
 | nica- | Especies
 | ción | Principios (Comunicación bilateral)

| Autoridad | Orígenes
 | | Tipos de Autoridad (Jurídica, Moral)
 | | Elementos
 | del | Decisiones
 | Mando | Auxiliares Técnicas de Mando

| Delegación | General
 | | Concreta

| Supervisión.

C O N T R O L

Reyes Ponce señala "Control es la medición de resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, a fin de corregir, mejorar, y formular - nuevos planes"...(21).

┌ Del carácter administrativo del Control
└ De los estándares.

┌ Del carácter medial del control
└ De excepción

┌ Establecimientos de medios de control
└ Operaciones de recolección y concentración de datos
└ Interpretación y valoración de resultados
└ Utilización de resultados

┌ Areas de Control (De ventas, de producción)
└ Sistemas Modernos (Administración por Objetivos, Adminis_ tración por excepciones.
└ Gráficas, Técnicas de Trayectoria crítica.

AREAS FUNCIONALES

Toda administración debe partir de la base de la existencia de un grupo social con objetivos definidos para poder evaluar las posibilidades, capacidades y recursos dentro de un marco orgánico que permita dividir funciones a desarrollar y que incluyen el proceso administrativo (Planeación, Dirección y Control), para el logro de finalidades de la misma.

Como áreas funcionales básicas, y generalmente comunes, habrá que considerar en las diversas empresas las siguientes... (22)



MERCADOTECNIA

Conjunto de técnicas y actividades que permiten conocer que satisfactor se debe producir o qué servicio debe proporcionar y que sea costeable y la manera de hacerlo llegar en forma económica, eficiente y oportuna al consumidor.

Técnicas y Actividades que estudia la Mercadotecnia.

- 1.- Investigación de mercados.
- 2.- Estudios Económicos previos.... (23)

(22) Manual de Admón. para la pequeña y mediana empresa. Realización de Diversos Maestros de la Facultad de Contaduría y Admón.

(23) Dirección de Mercadotecnia Philip Kotler. Editorial Diana.

P R O D U C C I O N

Función que tiene la responsabilidad de transformar los materiales en productos que puedan comercializarse, para lo cual tiene que organizar y efectuar las operaciones de producción en forma eficiente y económica.

ABASTECIMIENTOS

La función de adquirir los bienes materiales y servicios que son indispensables para el desarrollo de toda organización se le denomina abastecimiento (compra).

Compras: Acto mercantil por el cual una persona y organización adquiere bienes y/o servicios a cambio de una suma de dinero.

RECURSOS HUMANOS O PERSONAL

La función de esta área es conseguir el personal idóneo para ocupar los diferentes puestos existentes dentro de la empresa.

El mantener al elemento humano trabajando con entusiasmo e interés en la empresa, requiere ciertos conocimientos acerca de sus necesidades naturales y motivaciones.

Controlar administrativamente al personal es una actividad muy valiosa... (24).

(24) Agustín Reyes Ponce. Administración de Personal. Editorial Limusa.

Las actividades que caen dentro del campo de personal son:

Previsión de personal (definición de necesidades).

Al planear una empresa es necesario prever la cantidad y calidad de la misma mano para cubrir cada uno de los puestos.

Reclutamiento: Es la búsqueda o recolección de candidatos para cubrir determinados puestos de la empresa.

Las fuentes de reclutamiento se clasifican en internas (Sindicatos, recomendados del personal, etc.) y externas (bolsas de trabajo, escuelas, universidades, etc.); sus medios son: periódicos, revistas, T.V., etc.

Selección: Procedimiento por medio del cual los solicitantes son clasificados en categorías a fin de someterlos a diferentes pruebas que satisfagan los requisitos del puesto a ocupar, pruebas, técnicas y psicotécnicas.

Contratación Individual: Acto legal-administrativo en virtud del cual una persona pasa a formar parte de la empresa mediante la prestación de sus servicios. La contratación debe efectuarse en el departamento de personal.

Colectiva o con Sindicatos: Esta forma de contratación es más frecuente en empresas de gran magnitud, encontrándose sujetas al cumplimiento o de determinadas leyes como la Ley Federal del Trabajo, Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Introducción: Se considera una de las partes más delicadas del proceso de formación de personal, ya que una introducción hecha a la ligera puede crear problemas de comunicación, y desarrollo del mismo empleado.

Administración de Sueldos y Salarios: Función atribuida al departamento de personal, comprende aspectos tales como: definición de puesto y valor de los mismos, así como el control de sus variaciones.

Puesto: Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica y personal.

Administración de Recursos Humanos: Se encarga de establecer los controles necesarios a fin de conocer el grado de realización de los planes en cuanto al área de personal... (25)

FINANZAS

Función cuyo objetivo es obtener y utilizar eficientemente los fondos necesarios para la operación de la empresa.

RELACIONES PUBLICAS

Buscan que el público se forme una imagen u opción acerca de una organización que influye en forma favorable.

(25) Administración y Valuación de Puestos. Rafael J. Hernández.

LA CAPACITACION: DIFERENCIAS Y AFINIDADES CON EL ENTRENAMIENTO, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO PERSONAL

Ahondando en el desarrollo de este trabajo, hemos aislado otros conceptos de lo que es la Capacitación.

Por lo que debemos incluir otros términos afines como son el entrenamiento, adiestramiento y desarrollo de personal.

Suele darse el caso de que algunos autores al hacer referencia a la enseñanza que proporciona el personal de una empresa, con el fin de lograr, los objetivos de ambos (empresa-trabajador), utilicen indistintamente los términos mencionados, lo cual crea confusión y ha hecho que se llegue a pensar que todos ellos tengan el mismo significado.

Así pues, estudiosos del elemento humano de las empresas y específicamente, eficiencia y satisfacción del mismo, en el desarrollo de sus funciones laborales, han determinado lo que de acuerdo a su criterio, debería entenderse por entrenamiento, capacitación, adiestramiento y desarrollo.

En el curso de Dirección de Capacitación ofrecido por ARMO el Término ENTRENAMIENTO INDUSTRIAL es definido como: El desarrollo sistemático y continuo en todos los niveles jerárquicos de una empresa, de los conocimientos, habilidades y aptitudes que contribuyen para la prosperidad de la misma.

Entrenamiento: Es prepararse para un esfuerzo físico o mental para poder desempeñar una labor.

Capacitación: Se define de las siguientes formas "El proceso mediante el cual el hombre desarrolla y perfecciona sus habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes a través de un conjunto de contenidos y procedimientos teórico-práctico, relativos al conocimiento de un determinado campo tecnológico, para lograr una formación integral que responda a las exigencias de un determinado puesto de trabajo; y por adiestramiento, el proceso de perfeccionamiento de las habilidades para la adquisición de destrezas sicomotrices a través de conocimientos teórico-práctico elementales, que permitirán el desempeño de un determinado puesto de trabajo... (26).

También es definida como "Toda acción educativa intencionada, destinada al desarrollo de las actitudes, los conocimientos y las destrezas de la población, para los fines de su participación en las actividades productivas". Dicho de otra manera "Capacitación de los Recursos Humanos", se interpreta como sinónimo de "Educación para el trabajo".

Para los señores John M. Proctor y William M. Thornto, este mismo término se define como "Acto intencionado que procura los medios para que tenga lugar el aprendizaje".

Respecto al ADIESTRAMIENTO, tenemos que es "Toda acción intencionada, orientada al óptimo desarrollo de las aptitudes

(26) CENAPRO. ARMO. p. 26 y 27.
Centro Nacional de Productividad y Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria.

del hombre que persigue proporcionar o incrementar los conocimientos, habilidades intelectuales, destrezas manuales y actitudes, directamente relacionadas con las actividades productivas".

Si analizamos lo antes expuesto, podemos observar que tanto entrenamiento, capacitación y adiestramiento, coinciden en que:

1) Se imparten mediante una enseñanza dirigida y sistematizada.

2) Tienen por objeto, mejorar las aptitudes y eficiencia de los educandos.

3) Tienen como fin principal, el lograr que se cumplan los objetivos de la empresa.

4) Contemplan solo el aspecto productivo del elemento humano.

Asimismo, tomando como base las definiciones en cuestión, podemos determinar las siguientes funciones:

Entrenamiento, la aportación de nuevos conocimientos que imparten ante la posibilidad de desempeñar una labor más calificada.

Capacitación, es el aprendizaje que el individuo tiene a fin de estar actualizado con respecto al progreso técnico y científico... (27)

(27) CENAPRO. op. cit. p.p. 26-27.

Adiestramiento, es una instrucción complementaria que busca una reacción en cadena.

Esto quiere decir, que una empresa proporciona adiestramiento a un grupo, para que éste a su vez adiestre a los niveles medio e inferior.

Los señores Harry S. Belman y Thomas F. Hall, definen el término DESARROLLO como "La planeación de la utilización del potencial del individuo al ofrecerle oportunidades para su crecimiento personal" y también se dice que es un proceso individual que tiene como finalidad variar el comportamiento del ser humano, en el trabajo a corto y largo plazo, siguiendo planes que contribuirán al logro de los objetivos de la empresa.

Dadas estas definiciones, podemos establecer una comparación entre CAPACITACION y DESARROLLO: ambas son técnicas que mediante una instrucción dirigida y sistematizada, tratan de incrementar la eficiencia del individuo con el fin de lograr los objetivos de la empresa; sin embargo, mientras que la CAPACITACION solo contempla el aspecto productivo del hombre, en beneficio de la empresa, en el DESARROLLO no se toman en cuenta las necesidades personales del mismo hombre para su beneficio personal, tanto en el trabajo como en la familia y en la sociedad.

En otras palabras, el DESARROLLO es perfeccionamiento de

las aptitudes naturales y adquiridas del hombre, así como de sus hábitos intelectuales, manuales o artísticos, con el fin de conseguir y mantener conocimientos de efectiva aplicación práctica y aptitudes positivas de realización personal...(28)

(28) Ibidem. p.p. 26-27.

TIPOS DE CAPACITACION

A.- Capacitación Formal: Consiste en una capacitación programada con una finalidad concreta, por lo cual debemos analizar el objetivo para ver las necesidades de información.

B.- Capacitación Informal: Es la que tiene lugar a diario, consideramos que esta capacitación es muy importante, ya que todos los gerentes y supervisores deben fungir como capacitadores, para tener así, la manera más efectiva de enseñanza, ya que como dice Bleick "La capacitación es una parte de un programa de intercomunicación cooperativa, en el cual los empleados de mando transmiten a sus subalternos su habilidad y les dan a conocer ampliamente las políticas de la institución en la cual están prestando sus servicios.

La capacitación de acuerdo al centro donde se imparte puede ser de tres tipos:

- a).- Capacitación Interna: Es en los propios centros de la empresa, o directamente en el área de trabajo.
- b).- Capacitación Externa: En centros que no son propios de la organización.
- c).- Capacitación Mixta: Es tanto dentro de la organización como en centros que no son de la empresa.

La capacitación por su naturaleza se divide en:

- a).- Capacitación de Inducción.- Es utilizada para dar a cono

cer al personal de nuevo ingreso los aspectos generales de la organización.

- b).- Capacitación Vestibular: Su aspecto básico es el de preparar al trabajador de nuevo ingreso en los aspectos básicos de sus labores futuras... (29).
- c).- Capacitación del Trabajo.- La enseñanza se ejecuta directamente en el área de trabajo.
- d).- Capacitación para Promoción.- Es impartida a empleados con cierta experiencia en uno o varios puestos de la organización, con el fin de promoverlos a niveles de mayor jerarquía.
- e).- Capacitación para la Actualización.- Es para actualizar los conocimientos.
- f).- Capacitación para Especialización o Perfeccionamiento.-- Comprende las acciones tendientes a la preparación de trabajadores calificados, a fin de ampliar los conocimientos de sus puestos.

La capacitación con base a la jerarquía a la que se aplica se divide en:

- a) Capacitación de obreros y empleados.
 - b) Capacitación de supervisores.
 - c) Capacitación de ejecutivos.
- (29) Instituto Nacional de Administración Pública. Capacitación. p. 66-67.

Es necesario que la capacitación esté bien planeada, para que se puedan combatir la mecanización y rutina de trabajo.

También existe la Capacitación por objetivos y sus elementos son los siguientes:

- a). Capacitación se llama Tecnología conductual, ya que cambia el comportamiento individual hacia algunos fines pre determinados, por las necesidades de la organización. Si el comportamiento individual no cambia, entonces no hay éxito alguno en este proceso.
- b). La meta del programa de capacitación, la empresa entrena para poder lograr un comportamiento canalizado hacia los objetivos de la organización.
- c). La efectividad del programa, es evaluada de acuerdo al cambio de conducta obtenido, el cual fue previsto con anterioridad.

Se debe observar que hay dos tipos de desarrollo:

- 1). El que se da a todos los niveles de la organización para ocupaciones específicas.
- 2). El que se da por medio de la inducción y orientación..(30)

Capacitación del puesto: es aquí donde el trabajador de nuevo ingreso, es supervisado para lograr mayor eficiencia en

su trabajo, por lo general, un trabajador con experiencia es el que se encarga de llevar a cabo esta capacitación (a esto se le llama patrocinio).

Con este tipo de capacitación se consigue la eficiencia, pero esto depende también de la habilidad del individuo para llevar a cabo el trabajo... (31).

(31) Ibidem. p.p.66-67.

En cuanto a la organización interna y ubicación de un departamento de capacitación dentro de la empresa, queremos hacer algunas observaciones que a nuestro juicio son de incuestionable interés y que en la medida y forma que corresponda -necesidades de ajuste-, pueden considerarse útiles para toda organización, no importa su estructura y magnitud (ver figura 1.1).

Ya quedó asentado que la función educativa forma parte de la administración de personal, y debemos entenderla como una de las más importantes unidades de trabajo.

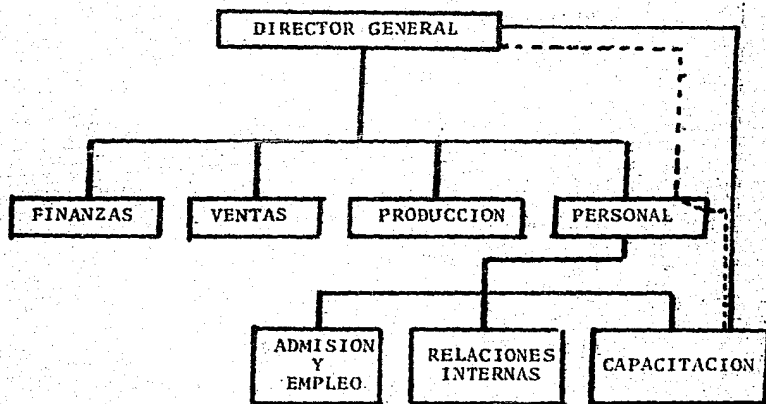


Fig. No. 1.1

Ahora bien, lo que importa es que, ya sea por medio del responsable de la función de personal o del delegado directo de capacitación, el presidente, director general, o gerente general de una organización quede enterado oportunamente y con toda la objetividad del caso, respecto de las investigaciones, objetivos y resultados de la función educativa. Lo anterior, en virtud de que los asesores de personal y entrenamiento tienen información que puede afectar substancialmente a la organización pues al hablar de la moral alta o baja del personal y por tanto de alta o baja productividad se está refiriendo a aspectos de importancia básica y es por esto que sólo el líder de la empresa debe tomar decisiones en estos casos... (32).

La planeación de los recursos humanos y sentido dinámico de la función de personal.

Especialmente en los últimos años, se ha dicho que la planificación de las capacidades del hombre y sus habilidades es uno de los sistemas de mayor importancia e imperiosa necesidad para las organizaciones, cualquiera que éstas sean: públicas, privadas, comerciales, etc.

La actual administración de personal, como doctrina y como práctica debe comprender y coordinar en forma dinámica, las siguientes funciones:

- Reclutamiento
- Selección
- Introducción
- Inventario de recursos humanos
- Evaluación del colaborador
- Entrenamiento o Capacitación
- Desarrollo de los Recursos Humanos
- Planeación de vida y carrera

La realidad ha demostrado que, en muchos casos, estos conceptos son demasiado teóricos, y permanecen aislados, es decir, son una realidad experimental y están desintegrados. Es necesario por tanto, hacer un especial esfuerzo para comprenderlos dentro de un proceso dinámico para mejorar un objetivo común que es en términos generales, lograr el mejor ánimo (moral, automotivación, integración) y el óptimo nivel en cuanto a capacidad, creatividad y productividad en el colabo-

rador.

No es una novedad decir, que la realización del objetivo general de toda empresa depende del interés, gusto y trabajo del ser humano, ya que éste condiciona, es decir, determina los resultados de los demás recursos con que cuenta la misma, llámese económicos, técnicos, físicos, y, por tanto, determina las funciones y áreas de trabajo, como tales (ver fig. - - 1.2)...(33).

Medidas prácticas para que no quede solo en un concepto abstracto.

Comunicación abierta, oportuna y eficaz.

Es cierto que se ha abusado del término "Comunicación" y además, causa o pretexto de muchos problemas dentro de una organización.

Planeación en equipo.

Es necesario el acuerdo y señalamiento de objetivos comunes de la función de personal en los cuales deben quedar involucradas todas las unidades de una división o departamento de personas.

Diagnóstico de la empresa.

Crear y manejar en forma eficaz, el inventario de recursos humanos.

(33) Siliceo Alfonso. Capacitación. Ed.Limusa. 1978, p.p.26-42.

- Comparación con el perfil del puesto... (34)
- Potencial y capacidad de desarrollo.
- Necesidad de capacitación y desarrollo.

Administración de Recursos Humanos.

Administrar los recursos significa contar con el personal adecuado en número, perfil, preparación, potencial y actitud que vayan de acuerdo con los objetivos y cultura de la organización.

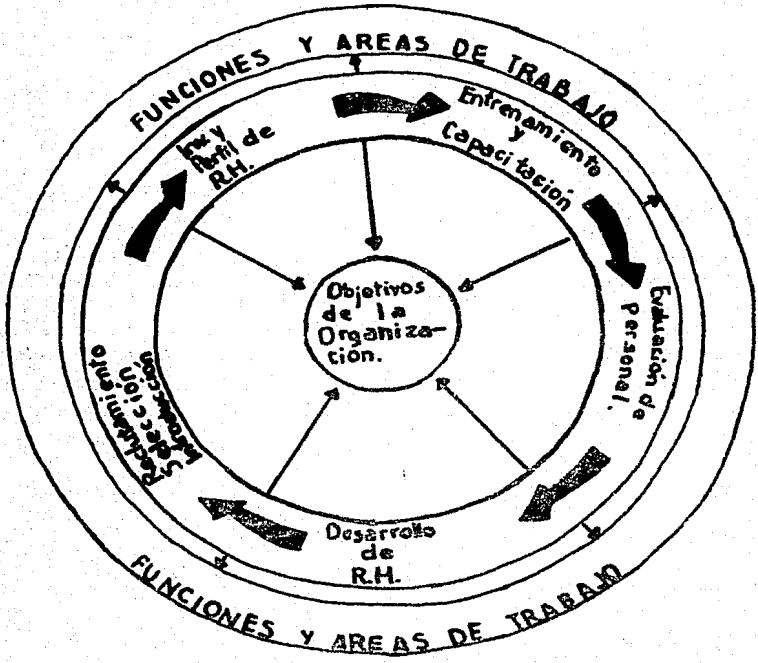
Planeación de vida y carrera.

Se define como una actitud arte y disciplina de conocernos a nosotros mismos, detectar nuestras fuerzas y debilidades y proyectar autodirigiendo nuestro destino un funcionamiento pleno de capacidades, motivación y objetivos que animan nuestra vida personal, de trabajo y social... (35)

(34) Op. Cit. pág. 26-27.

(35) Ibidem.

fig. 1.2



EL PROCESO LOGICO DE LA FUNCION DE CAPACITACION

ORGANIZACION DE LA FUNCION DE CAPACITACION.

La función de Capacitación debido a su importancia requiere de efectuar un proceso administrativo propio que incluya la Planeación, organización, integración, dirección y control, por ello se presenta el siguiente Modelo Sistemático de Organización de la Función de Capacitación.

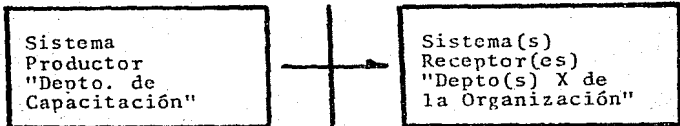
Dicho modelo se compone básicamente de dos sistemas: el Primero de ellos es el Sistema Receptor de la Capacitación y el segundo, el Sistema Productor de la misma. Podemos decir que estos dos sistemas conllevan dos unidades: la identificación ("posesión") y la solución del problema, es decir, la necesidad educativa del personal de que se trate.

Etapas del modelo.

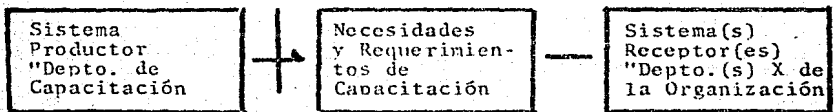
Primera etapa: Identificación del Sistema Receptor. En esta etapa la labor del departamento de capacitación deberá apoyarse en la información que exista en la organización como:

- Proceso de Selección de Personal.
- Inventario de Recursos Humanos.
- Análisis de Puestos.
- Organización Formal
- Descripción de Funciones.
- Necesidades de Desarrollo de la Empresa

La información arriba mencionada proporcionará al departamento de Capacitación un perfil de la Población del Sistema Receptor... (36)

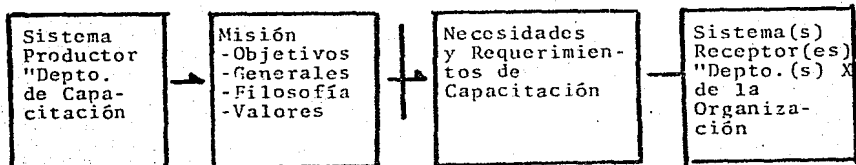


Segunda Etapa. Necesidades de Requerimientos de los integrantes del Sistema Receptor. En esta etapa se deberá investigar al detalle cuáles son los requisitos que en materia educativa los individuos futuros sujetos de un programa de capacitación deben poseer para realizar su tarea con el grado de excelencia requerido. Esta etapa deberá proporcionar una discrepancia entre "lo que es" y "lo que debiera ser" siendo esta característica sumamente importante, puesto que posteriormente se da en el plan de capacitación propuesto.

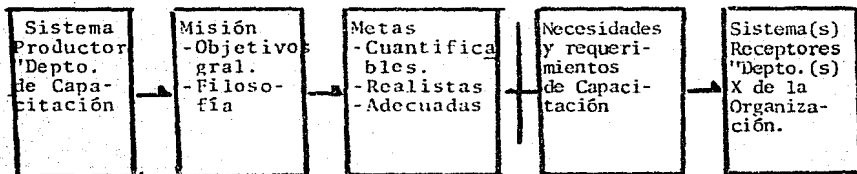


Tercera Etapa. Establecimiento de la Misión del Sistema

Productora en el problema a tratar. En esta etapa el Departamento de Capacitación deberá establecer con toda claridad y objetividad su misión en relación al problema a tratar, entendiéndose ésta como: Objetivos Generales, la Filosofía y valores que influirán en las acciones a tomar.



Cuarta Etapa. Establecimiento de metas; aquí deberá establecerse las metas que llevarán al Departamento de Capacitación a lograr la misión; estas metas deben tener entre otras las siguientes características: Cuantificable, realistas, adecuadas a los requerimientos de la organización... (37)



Quinta Etapa. Establecimiento de programas, los programas a que se hace referencia en esta etapa, son aquellos medios que van a ayudar al cumplimiento de las metas, para la elaboración éstos, se puede auxiliar de diversas formas de estructuración de los mismos, como pueden ser el PERT (Program, Evaluation Review Tecnique) y el CPM (Critical Path Method).

Es importante considerar tres variables en la elaboración de estos programas por parte de quien los ejecuta.

Evaluación del potencial.

Una de las técnicas y estrategias más importantes en la vida actual de las empresas es la evaluación del potencial del desempeño y desarrollo del personal.

Dicha evaluación da las bases para importantes actividades de capacitación y desarrollo además de que permite una objetiva adecuación hombre-puesto.

La evaluación del desempeño y potencial puede medirse en 3 niveles fundamentales:

1. Nivel ejecutivo alto (directivo y gerencial)
2. Nivel ejecutivo medio y profesional (gerencia y media jefatura y profesionales).
3. Nivel técnico (supervisores, secretarias, empleados y oficinistas).

Las dimensiones a evaluar son:

- Capacidad intelectual
- Actitud frente al trabajo
- Actitud hacia superiores.
- Estilo de liderazgo.
- Habilidades de supervisores.
- Relaciones interpersonales.
- Motivación al logro.

- I. Conocimiento y experiencia del trabajo a realizar.
- II. Habilidades para la implementación.
- III. Recursos necesarios para la consecución.

De esta manera se puede establecer el siguiente modelo:

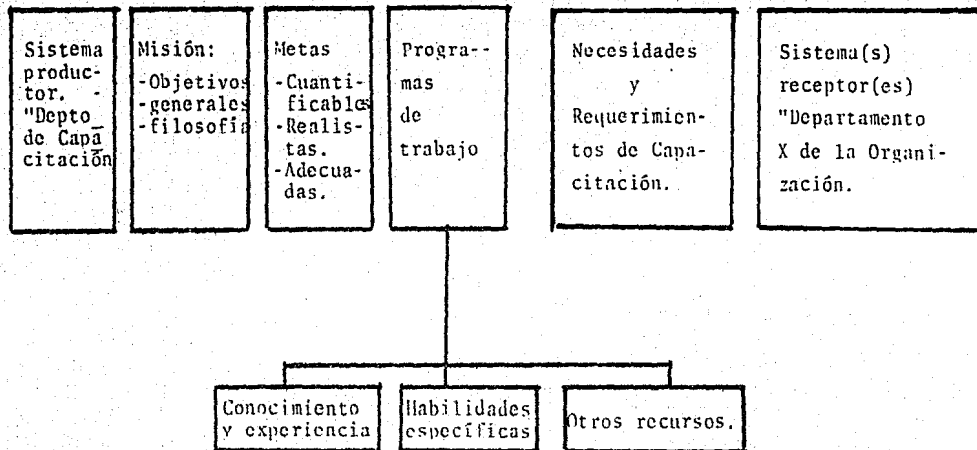
(Fig. 2).

En base al modelo presentado, se busca que el departamento de Capacitación capte la organización, recursos que logren hacer permeable para los sujetos a capacitar, los conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan mejorar sus condiciones de vida y trabajo, y que a su vez garanticen un empleo adecuado y óptimo de los recursos que ha asignado la organización a dicho departamento.

Dentro de los productos terminales que proporciona esta técnica podemos mencionar los siguientes:

- Identificación clara y concreta del universo a capacitar.
- Definición de objetivos generales, metas y programas de trabajo.
- Determinación de actividades y tareas concretas y evaluables.
- Recursos necesarios para la evaluación del proceso de capacitación en la organización... (38)

Fig. No. 2.



DETECCION DE NECESIDADES

Todo mundo quiere que se le reconozca como persona... ser tratado como individuo, no como unidad de una - masa... (39)

El especialista de Recursos Humanos tiene dos alternativas para estudiar a las personas en una organización:

Las personas como personas (dotadas de características propias de personalidad y de individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, y objetivos individuales), y las personas como recursos (dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la tarea organizacional). Este capítulo hace hincapié en la segunda alternativa, es decir, en ver a las personas como recursos organizacionales aunque no se pueda dejar de lado —como— quién se cambia de ropa— los aspectos de personalidad, individualidad, expectativas, valores, motivaciones, etc.

El hombre es un animal social, porque se caracteriza por un irremplazable tendencia a la vida en sociedad tiene participaciones multigrupales.

Vive en organizaciones, en ambientes cada vez más complejos y dinámicos.

(39) Romero Betancourt Samuel. El Jefe Intermedio, su proyección y actuación en la moderna organización. México: Fondo Editorial COPARMEX 1973, pág. 33.

Ha establecido un sistema total, dentro del cual organiza y dirige sus asuntos. Es así como las "Organizaciones son personas organizaciones son grupos y organizaciones son organizaciones". Los gerentes administran grupos y los gerentes administran las organizaciones.

Los gerentes, son personas, los gerentes son miembros de grupos y los gerentes son miembros de las organizaciones..(40)

Al tratar el problema de la variable naturaleza humana en la organización Thompson piensa que el actor humano es un fenómeno multidimensional, sujeto a las influencias de una enormidad de variables.

El radio de diferencias en aptitudes es grande y los patrones de comportamiento aprendidos (considerando a la humanidad como un todo) son bien diversos.

Ni nosotros ni las organizaciones disponemos de datos o cálculos para comprender los miembros de la organización en su total complejidad, y los requisitos de tecnologías complejas en ambientes operacionales complejos no pueden ser satisfechos si todo el radio de variaciones humanas entra en juego dentro de la organización...(41)

- (40) Harold J. Leavitt William R. Delle Henry B. Eyring. The Organizational World. A Sistematic View of Managers. and Management (Nueva York, Harcourt: Brace Jovanovich, 1973 p. 148.
- (41) Jame. D. Thompson Dinamica Organizacional Fundamentos Sociológicos de Teoría Administrativa. (S. Paulo Mc Graw-Hill de Brasil, 1976. p. 125).

Las organizaciones están compuestas de personas. El estudio de las personas constituye la unidad básica para el estudio de las organizaciones. Y principalmente de la Administración de Recursos Humanos: (ARH).

Este capítulo tratará apenas del comportamiento de las personas como base en el continuum en el esquematizado en la fig. 2.1; sus acciones y reacciones dentro del escenario organizacional. El comportamiento es una forma de proceder; se refiere a la conducta de las personas.

Los patrones de comportamiento son los modos según los cuales las personas suelen conducirse en sus quehaceres.

LA TEORIA DEL CAMPO DE LEWIN

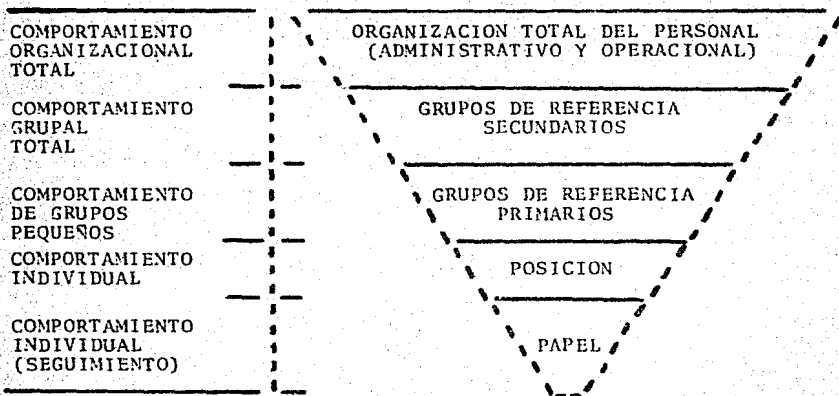
Para Kurt Lewin... (42) la comprensión del comportamiento humano depende de sus suposiciones básicas:

- 1.- El comportamiento humano es derivado de la totalidad de hechos coexistentes.
- 2.- Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un "Campo dinámico" en que cada parte del campo depende de una interrelación dinámica con las otras.

Ese campo psicológico es el "espacio de vida que contie-

(42) Kurt Lewin, A dynamic of personality, Nueva York, Mc Graw-Hill, 1935).

M A C R O



M I C R O

FIG. 2.1 EL CONTINUUM DE LOS FACTORES HUMANOS.

ne la persona y su ambiente psicológico"...(43). El ambiente psicológico o comportamental es lo que la persona percibe e - interpreta acerca de su ambiente externo.

Más que eso, es el ambiente relacionado con sus necesidades actuales.

Objetivos, personas o situaciones pueden adquirir valencias en el ambiente psicológico, determinando un campo dinámico de fuerzas psicológicas. La valencia es positiva cuando - los objetos, las personas o las situaciones pueden prometer - satisfacer las necesidades presentes del individuo y es negativa cuando pueden o prometen ocasionar algún daño o prejuicio.

Los objetivos, las personas o las situaciones cargados - de valencia positiva tienden a causarle rechazo o fuga.

La atracción de fuerza o vector dirigida hacia el objeto la persona o la situación mientras que el rechazo es la fuerza o vector que lo lleva a alejarse, intentando escapar el - objeto, de la persona o de la situación, un vector "tiende - siempre a producir una "locomoción" en cierta dirección".

Cuando dos o más vectores actúan al mismo tiempo sobre - una persona, la locomoción es una especie de "resultante o momento" de fuerzas. Algunas veces, la locomotora producida por

(43) Kurt Lewin, Principles of Topological Psychology (Nueva York Mc Graw-Hill, 1936).

los vectores puede ser impedida completamente por una barrera (impedimento u obstáculo). De modo general, la locomoción puede ser de abordaje o de aproximación o de fuga o de rechazo.

El modelo de comportamiento humano propuesto por Lewin - puede ser representado esquemáticamente según la siguiente ecuación.

$$C = F (P, M)$$

Donde el comportamiento (C) es el resultado o función (F) de la interacción entre la persona (P) y su medio ambiente (M) la persona (P) en esta ecuación es determinada por las características genéticas y por las características adquiridas a través de su contacto con el mismo.

No es posible comprender las relaciones con y entre personas sin un conocimiento mínimo de la motivación de su comportamiento.

Es difícil definir el concepto de motivación que se ha utilizado en diferentes sentidos. De modo general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma, o por lo menos, que dé origen a una propensión, a un comportamiento específico... (44). Ese impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del

(44) Fremont E. Kast e Janes E. Rosenzweg, Organization and Management. A Systems Approach (Nueva York), Mc Graw-Hill 1970 p. 245.

ambiente) y puede también ser generado internamente en los procesos de raciocinio del individuo, Krech, Crutchfield y Ballachey explican que los actos del ser humano son ganados por la cognición... (45) por lo que él piensa cree y prevee. Pero, al preguntarse el motivo por el cual el actúa de esa forma, se está entrando en el tema de la motivación.

Y la respuesta relativa, a la motivación es dada en términos de fuerzas activas e impulsadoras traducidas en palabras como "deseo", "recelo", el individuo desea poder, desea status, desconfía del ostracismo social, teme a las amenazas a su auto-estima, además, el análisis motivacional especifica determinada meta para atender a la cual el ser humano gasta energía, deseando poder, compromete sus esfuerzos, su tiempo y su substancia para ser gobernador del departamento; deseando obtener status, procura "comprar" su camino ingresando al club campestre "apropiado", temiendo al ostracismo social, huye de los amigos y conocidos que sean capaces de conducirlo a apoyar una causa social impopular, y temiendo las amenazas a su auto-estimación evita situaciones en que su competencia intelectual pueda ser desafiada... (46)

- (45) Por cognición se entiende aquí lo que las personas saben sobre sí mismas y sobre el ambiente que los rodea. El sistema cognoscitivo de cada persona comprende sus valores personales, y es influido por un ambiente físico y social, por ser estructura filosófica por sus procesos fisiológicos por sus necesidades y por sus experiencias anteriores.
- (46) David Krech, Richard S. Crutchfield y Egerton L. Ballachey, *Individual in Society* Nueva York, McGraw-Hill 1962 p. 17.

Es obvio que las personas son diferentes, patrones de comportamiento, los valores sociales también son diferentes; las capacidades para alcanzar los objetivos son también diferentes y así sucesivamente.

Para complicar aún más las necesidades, los valores sociales y las capacidades varían en el mismo individuo de acuerdo con el tiempo.

A pesar de todas esas diferencias el proceso que dinamiza el comportamiento es más o menos semejante para todas las personas. En otras palabras, aunque los patrones de comportamiento varíen enormemente el proceso del cual resultan es básicamente el mismo para todas las personas.

En este sentido Leavitt sugiere tres suposiciones interrelacionadas sobre el comportamiento humano:

- 1.- El comportamiento humano es causado, o sea existe una causalidad del comportamiento, tanto la herencia como el medio ambiente. El comportamiento es causado por estímulos internos o externos.
- 2.- El comportamiento es motivado, o sea, hay una finalidad en todo comportamiento humano.

El comportamiento no es casual ni aleatorio, sino que siempre está orientado y dirigido por algún objetivo.

- 3.- El comportamiento es orientado hacia metas. Subyacente a todo comportamiento es orientado hacia metas. Subyacente a to

do comportamiento existe siempre un "impulso" un "deseo" una "necesidad" una "tendencia", expresiones que sirven para designar los "motivos de comportamiento"...(47)

Si las suposiciones anteriormente anotadas, son correctas, el comportamiento no es espontáneo ni está exento de una finalidad: siempre habrá alguna meta implícita, tal y como se ha indicado en la Fig. 2.2.

Aunque el modelo básico del comportamiento de la Fig.2.6 sea el mismo para todas las personas, el resultado podrá variar indefinidamente, ya que depende de la percepción del estímulo (que varía de acuerdo con la persona, de acuerdo con el tiempo), de las necesidades y de los deseos, (que también cambian de acuerdo con las personas) de la cognición, etc., de cada persona.

Una necesidad rompe el estado de equilibrio del organismo, causando un estado de insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado conduce al individuo a un comportamiento o acción, capaz de descargar la tensión o de librarlo de la falta de comodidad y de equilibrio.

Si el comportamiento fuese eficaz, el individuo encontraría la satisfacción de la necesidad y, por lo tanto, la descarga de la tensión provocada por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve al estado de equilibrio anterior, a

(47) Harold J. Leavitt *Managerial Psychology* (Chicago, The University of Chicago Press, 1964), p. 12.

LA PERSONA.

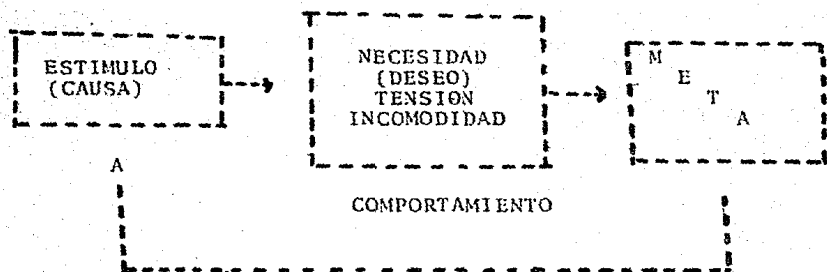


FIG. 2.2. EL MODELO BASICO DEL COMPORTAMIENTO

su forma de ajuste al ambiente.

Ese ciclo es el que está esquematizado didácticamente en la Fig. 2.3.

Una necesidad puede ser satisfecha frustrada o compensada (transferida a otro objeto). En el ciclo motivacional, muchas veces la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación. Al no encontrar una salida normal, la tensión represada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por la vía psicológica (agresión, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), o por la vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.).

En otras ocasiones, la necesidad no es satisfecha ni frustrada, sino transferida o compensada.

Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o aplaca la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha, tal como se indica en la Fig. 2.4. Es lo que ocurre cuando el motivo de una promoción para un cargo es compensado por un buen aumento de salario o por un nuevo sitio de trabajo.

La satisfacción de algunas necesidades es temporal, o sea, la motivación humana es cíclica y orientada por las diferentes necesidades, ya sean psicológicas, fisiológicas o so-

ciales. El comportamiento es casi un proceso de resolución de problema, de satisfacción de necesidades, cuyas causas, pueden ser específicas o genéricas.

Las teorías más populares sobre la motivación son las relacionadas con las necesidades humanas.

Es el caso de la teoría de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades humanas... (48)

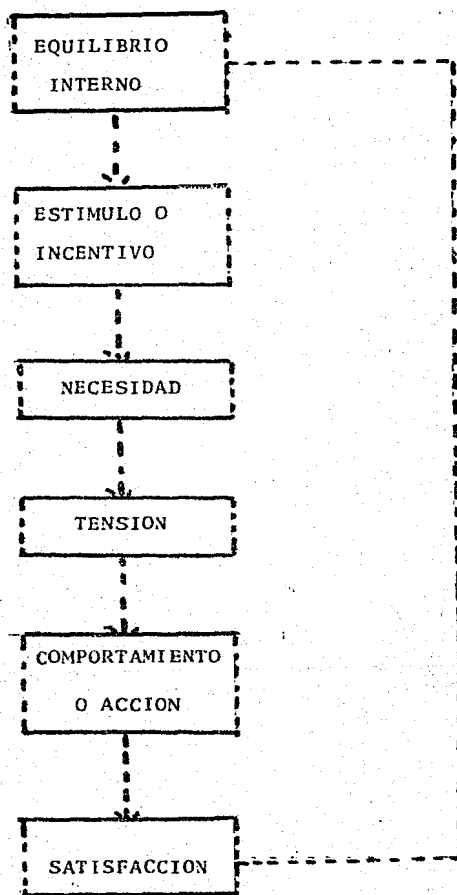


FIG. 2.3. LAS ETAPAS DEL CICLO MOTIVACIONAL, RODEANDO LA SATISFACCION DE UNA NECESIDAD.

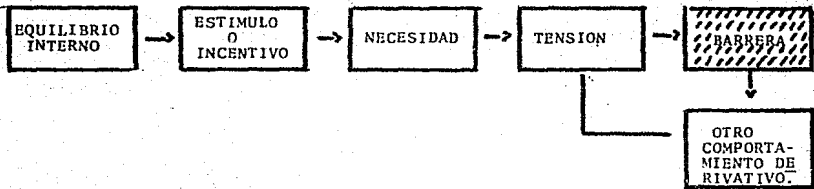


FIG. 2.4. LAS ETAPAS DEL CICLO MOTIVACIONAL, CON FRUSTRACION O COMPENSACION CUANDO HAY RESPONSABILIDAD DE SATISFACCION DE NECESIDAD.

LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES SEGUN MASLOW

En 1943 Maslow... (49) formuló su concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Maslow concibió esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura que demuestra sus necesidades en el transcurso de la vida. En la medida en que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento.

La jerarquía de necesidades de Maslow, reproducida en la Fig. 2.5 es la siguiente... (50)

- a) Necesidades fisiológicas (aire, comida, reposo, abrigo, etc.)
- b) Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o privación).
- c) Necesidades sociales (amistad, ingreso a grupos).
- d) Necesidades de estimación (reputación, reconocimiento, autorespeto, amor, etc.) y
- e) Necesidades de auto-realización (realización del potencial, utilización plena de talento individual, etc.)..

Maslow cree que la mayor parte de las personas en las sociedades con un alto nivel de vida tienen sus necesidades

(49) Abraham Maslow "A Theory of Human Motivation", Psychological Review (Julho de 1943), págs. 370-396.

(50) Abraham H. Maslow, Motivation and Personality (Nueva York) Harper I. Row, 1954).

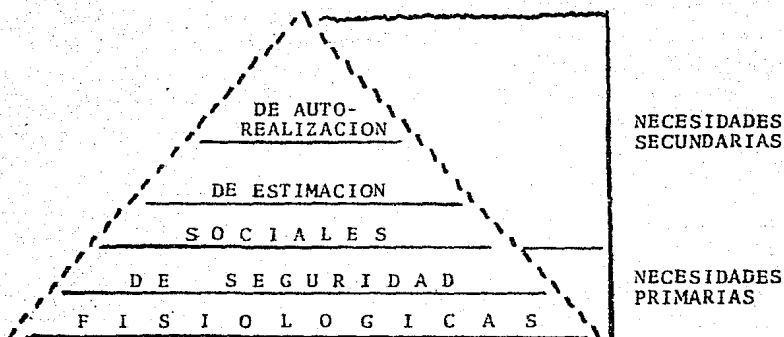


FIG. 2.5 LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES HUMANAS SEGUN MASLOW.

de los tres primeros niveles (fisiológicos, de seguridad y sociales) regularmente satisfechas, sin mucho esfuerzo y sin mucho efecto motivacional.

En líneas generales, la teoría de Maslow presenta los siguientes aspectos:

- 1.- Una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento. Apenas las necesidades no satisfechas influye sobre el comportamiento dirigiéndolo hacia objetivos individuales.
- 2.- El individuo nace con un cierto contenido de necesidades fisiológicas, que son innatas o hereditarias. De inicio, el comportamiento se enfoca exclusivamente hacia la satisfacción de necesidades tales como el hambre, la sed, el ciclo sueño - actividad, el sexo, etc.
- 3.- A partir de ahí, el individuo ingresa en una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, enfocadas hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra la privación.

Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, enfocadas hacia la conservación personal.

4.- A medida que el individuo pasa a controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen lenta y gradualmente las necesidades secundarias: sociales, de estima de auto-realización. Sin embargo, cuando el individuo alcanza la satisfacción de necesidades sociales, surgen las necesidades de estima, y sólo cuando éstas son alcanzadas, surgen las necesidades de autorealización.

Esto significa, que las necesidades de estima son complementarias a las necesidades sociales, mientras que las de autorealización son complementarias a la de estima. Los niveles más elevados de necesidad solamente surgen cuando los niveles más bajos están relativamente controlados y son alcanzados por el individuo. No todos los individuos logran llegar al nivel de las necesidades de autorealización o a un nivel de necesidades de estima. Es una conquista individual.

5.- Las necesidades más elevadas surgen no solamente en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas, sino que predominen las más bajas de acuerdo con la jerarquía de necesidades trazadas por Maslow. El comportamiento del individuo es influido simultáneamente por un gran número de necesidades concamitantes, sin embargo, las necesidades más elevadas tienen una actuación predominante en relación con las necesidades más bajas.

6.- Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido (comer, dormir, etc.) mientras que las -

necesidades más elevadas requieren un ciclo motivacional extremadamente largo.

Sin embargo, si alguna necesidad más baja deja de satisfacerse durante mucho tiempo, se vuelve imperativa, neutralizando el efecto de las necesidades más elevadas. La privación de una necesidad más baja hace que las energías del individuo se desvíen hacia la lucha por la satisfacción... (51)

Maslow buscó deshacer el mito que es necesario satisfacer totalmente determinado nivel de necesidades para que el superior pueda volverse potente. Como lo muestra la Fig. 2.6, el punto más alto de cada nivel ocurre antes que el próximo se vuelva dominante. Con el auto-desarrollo, el número y la variedad de las necesidades aumente, en el punto más alto de la necesidad de estima, todas las necesidades diferentes de individuo están activas... (52)

(51) Abraham H. Maslow. Op. cit. p. 372.

(52) Ibidem. p. 373.

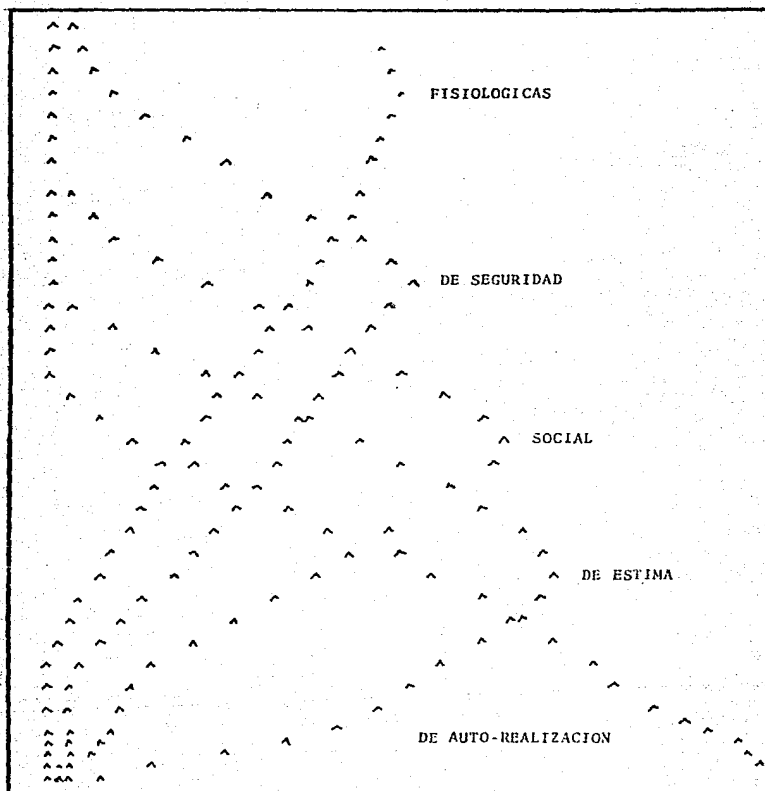


FIG. 2.6. NIVEL DE REALIZACIÓN O DE CRECIMIENTO PERSONAL.

LA TEORIA DE LOS DOS FACTORES DE
HERZBERG

Mientras que Maslow fundamenta su teoría de motivación en las diferentes necesidades humanas (enfoque intra-orientado), Herzberg... (53) fundamenta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo, (enfoque extraorientado).

En un estudio sobre ingenieros y contadores, Herzberg y otros... (54) comprobaron la evidencia de que deben de considerarse dos factores distintos en la satisfacción de un cargo y con las aparentes mejorías en el desempeño. Esos factores generalmente hacen parte integral del desempeño del cargo y están relacionados con las necesidades más elevadas de jerarquía de Maslow. Los factores satisfactorios o motivadores son realización, reconocimientos, responsabilidad, crecimiento y trabajo en sí.

Sus relaciones positivas en mejoría en el desempeño turnover en el trabajo, actitudes en cuanto a la administración y a la "salud mental", recibieron mucho énfasis en el trabajo de Herzberg. Los medios prácticos de proporcionar o incentivar estas satisfacciones incluyen":

- (53) Frederick Herzberg, Bernard Mausner y Barbara B. Snyderman, *The Motivation to Work* (Nueva York, John Wiley I. Sons, 1959).
- (54) Frederick Herzberg, *Work and Nature of Man* (Cleveland) - The World Publishing, 1966).

- mejorando esos factores o las condiciones se puede remover la insatisfacción.
- delegación de responsabilidad.
- uso pleno de habilidades.
- libertad de ejercer discreción.
- promoción.
- establecimiento de objetivos y evaluación relacionada con ellos.
- simplificación del cargo (por el propio ocupante) y
- ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

El otro conjunto de factores que denomino higiénicos o "insatisfactorios" tiende a actuar en una dirección negativa.

Si esos factores se sitúan en un nivel por debajo del "adecuado" en términos de expectativas de los empleados, podrán causar insatisfacción.

Aún más, elevando las condiciones por encima de ese nivel adecuado, no se obtiene ninguna satisfacción y ningún desempeño elevado asociado con ella. Mientras los factores satisfactorios son intrínsecos, los insatisfactorios son periféricos y extrínsecos en relación con el cargo en sí. Aun siendo óptimos, esos factores apenas evitan la insatisfacción, pero cuando son precarios provocan insatisfacción. A través de ellos las organizaciones tradicionalmente vienen intentando motivar a sus empleados.

Los factores insatisfactorios incluyen:

- condiciones de trabajo y comodidad.
- políticas de administración y organización
- relaciones con el supervisor.
- competencia técnica
- salarios.
- seguridad en el cargo.
- relaciones con los colegas.

Esos factores higiénicos o insatisfactorios están relacionados con los tres niveles inferiores de la jerarquía. La Fig. 2.7 esquematiza, los factores insatisfactorios, relacionándolos con la satisfacción o la insatisfacción en el trabajo.

Herzberg considera que tanto el ambiente externo (contexto ambiental) como el trabajo en sí son factores importantes en la motivación humana.

Pero, apenas si el ambiente en que el empleado-trabajo y las circunstancias externas que lo rodean han sido realizadas por la gran mayoría de las organizaciones. En resumen, sobresalen más las condiciones que lo rodean y lo que recibe, enteramente en cambio de su trabajo, que el trabajo propiamente dicho en función de investigaciones... (55) cuya validez ha

(55) J.G. Hunt y J.W. Hill "The New Look in Motivational Theory of Organizational Research" en Gene. W. Dalton y Paul R. Lawrence (Orgs.), Motivation and Control in Organizations (Homewood, Richard D. Irwin y the Dorsey Press, - 1973), págs. 337, 351.

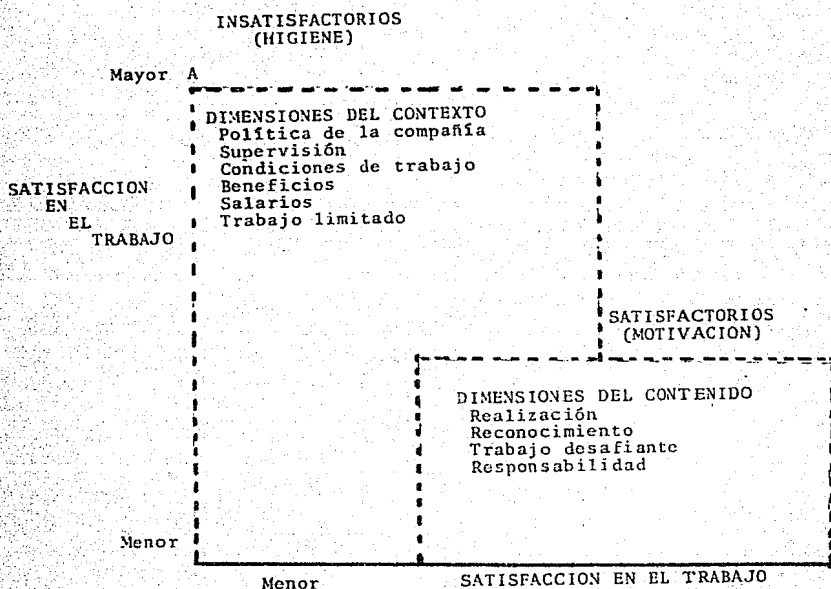


FIG. 2.7. FACTORES DE HIGIENE VERSUS MOTIVADORES.

sido ampliamente discutida, Herzberg define una teoría de dos factores a saber:

a) Factores higiénicos o insatisfactorios: se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyen las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc., corresponden a la perspectiva ambiental. Constituyen los factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener motivación de los empleados.

Herzberg, sin embargo, considera esos factores higiénicos como muy limitados en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento de los empleados. Escogí la expresión "higiene" exactamente para reflejar su carácter preventivo y profiláctico y para mostrar que se destinan simplemente a evitar fuentes de insatisfacción del medio ambiente o amenazas, -potenciales a su equilibrio. Cuando esos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar substancial y duraderamente la satisfacción.

b) Factores motivadores o satisfactorios. Se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y, de aumento de productivi-

dad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales. El término motivación para Herzberg, incluye sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador.

Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben substancialmente la satisfacción; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción.

El análisis de Herzberg focaliza principalmente la naturaleza de las tareas. De modo general, las tareas son definidas inicialmente con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, lo que ha llevado a un vacío de los componentes de desafío y de oportunidades para la creatividad en el contenido de las tareas del cargo... (56)

Es así como las tareas son los resultados naturales de la existencia de tareas que no son capaces de ofrecer al trabajador se queje, pero no harán que trabaje más o con mayor eficiencia. Si se ofrecen a un más factores-higiénicos-en forma de premios o pagos de incentivos monetarios- los efectos son temporales. Herzberg resalta que las inversiones hechas en factores higiénicos alcanzan rápidamente el punto de disminución de retorno y no representan, por lo tanto, una sólida

(56) Op. cit. pp.337-351.

estrategia de motivación... (57)

En esencia, la teoría de los dos factores sobre la satisfacción en el cargo afirma que... (58)

1.- La satisfacción en el cargo es la función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: son los llamados factores motivadores.

2.- La insatisfacción en el cargo es función del ambiente de supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo. Son los llamados "higiénicos".

Tal como se encuentra indicado en la Fig. 2.3, Herzberg concluyó que los factores responsables por la satisfacción profesional son totalmente separados y distintos de los factores responsables de la insatisfacción profesional; y, de la misma manera, lo opuesto de insatisfacción profesional sería ninguna satisfacción profesional, y no la satisfacción... (59)

Para introducir una mayor dosis de motivación en el trabajo Herzberg propone el enriquecimiento de tareas (job enrichment), que consiste en ampliar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo. En

- (57) M. Scott Myers "Quem São Seus Trabalhadores Motivados? - en David R. Hampton (Org.) Concertos de Comportamento na Administração (São Paulo, EPV, 1973), p. 147.
- (58) Abraham K. Korman, Industrial and Organizational Psychology. (Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1971), pág. 147.
- (59) Frederick Herzberg "O Conceito de Higiene como Motivação e os Problemas do potencial Humano de Trabalho", en David R. Hampton (Org.), op. cit. p. 54.

la parte relacionada con los subsistemas de aplicación de recursos humanos, se discutirán algunos aspectos del enriquecimiento de tareas o enriquecimiento del cargo.

La investigación de Herzberg, sugiere que aunque raramente los satisfactorios, actúan como satisfactorios, estos pueden causar insatisfacción como es el caso de la falta de reconocimiento insuceso en la realización, etc.

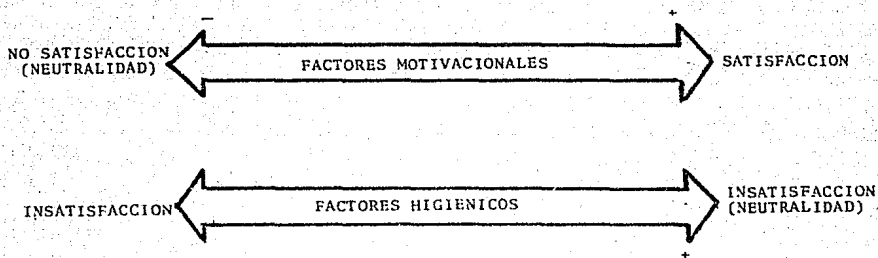


FIG. 2.8. TEORIA DE LOS DOS FACTORES: LOS SATISFACORIOS O INSATISFACORIOS COMO LOS CONTINUUMS SEPARADOS.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Los satisfactorios presentan un efecto máximo en la ausencia de insatisfacción activos, pero tienden a sobrepasar el efecto de los insatisfactorios cuando ellos están presentes.

Myres... (60) en una réplica al trabajo de Herzberg, concluyó que un ambiente de trabajo rico en satisfactorios (oportunidades para satisfacer las necesidades más elevadas) estimula el desarrollo del empleado, mientras que un ambiente más pobre en tales oportunidades conduce a una preocupación en los factores insatisfactorios. Lodhal... (61), en su estudio con una muestra de trabajadores, obtuvo resultados similares a los de Herzberg.

Hasta cierto punto, las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que los niveles más bajos de necesidades humanas tienen relativamente pequeño efecto motivacional cuando el nivel de vida es alto. Los enfoques de Maslow y de Herzberg presentan varios puntos de concordancia que permiten una configuración más amplia y rica respecto de la motivación del comportamiento humano. No obstante, presentan también diferencias. La Fig. 2.9 facilita una comparación de los dos modelos.

- (60) M. Scott Myers "Who Are your Motivated Workers?". Harvard Business Review, 42, (1964), p.p. 73-88.
(61) T. M. Lodahl, "Patterns of Job Attitudes in Two Assembly technologies", Administrative Science Quarterly, 9 (1964) p. p. 483-519.

MODELO DE JERARQUIA
DE LAS NECESIDADES DE
MASLOW

MODELO DE FACTORES DE
HIGIENE MOTIVACION DE
HERZBERG.

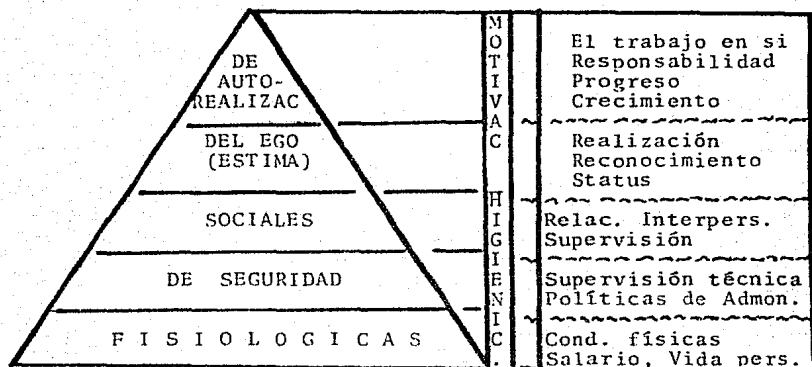


FIG. 2.9. UNA COMPARACION DE LOS MODELOS DE MOTIVACION DE MASLOW Y HERZBERG.

Mientras que Maslow afirma que cualquier necesidad puede ser motivadora de comportamiento, si es relativamente insatisfecha, Herzberg destaca que apenas las necesidades más elevadas actúan como motivadoras, y que un trabajador puede simultáneamente tener insatisfechas las necesidades motivadoras y las higiénicas, se puede asegurar que las necesidades más elevadas son motivadoras porque las necesidades más bajas están relativamente satisfechas.

Pero Herzberg presenta alguna evidencia de que, aun en servicios de bajo nivel, donde las necesidades más bajas son menos satisfechas, las necesidades elevadas son percibidas por los empleados como motivadoras.

Durante muchos años la concepción de motivación con respecto a las organizaciones formales estuvo basada eminentemente en los modelos de Maslow y Herzberg. Sin embargo, estas teorías, ampliamente aceptadas y divulgadas, carecían de verificación empírica.

EL MODELO CONTINGENCIAL DE MOTIVACION DE VROOM

Las teorías de McGregor, Maslow y Herzberg están basadas en una estructura uniforme y jerárquica de necesidades o en dos clases de motivadores estables y en la presunción implícita de que existe una "Manera Mejor" (the best way) de motivar a las personas, ya sea por medio de la teoría "Y", del reconocimiento de la pirámide de las necesidades humanas, o a través de la aplicación del reconocimiento de la pirámide de las necesidades humanas, o a través de la aplicación del enriquecimiento del cargo. Sin embargo, la evidencia ha demostrado que diferentes personas reaccionan de diferentes maneras de acuerdo a la situación en que se encuentren colocadas. Las limitaciones tecnológicas de algunos cargos pueden muchas veces, restringir o aún impedir la plena utilización de la teoría "Y" y del enriquecimiento del cargo. En otros términos, la motivación individual, para producir en un momento dado, depende de los objetivos particulares y de la percepción de la utilidad relativa del desempeño como un medio gradual de alcanzar dichos objetivos.

Victor H. Vroom... (62) desarrolló una teoría de la motivación que rechaza nociones preconcebidas y que reconoce las diferencias anteriores. La teoría de Vroom está más dentro de la línea actualmente aceptada por los psicólogos y sociólogos

(62) Victor H. Vroom, Work and Motivation (Nueva York), John Wiley & Sons, 1964).

contemporáneos. Es bastante parecida a la desarrollada por Atkinson y otro... (63) Edwards... (64) en la Psicología experimental, y por Peak... (65), Rosenberg... (66) y Fishbein... (67) en la psicología social.

Para Vroom el nivel de productividad individual parece depender de tres fuerzas básicas que actúan dentro del individuo:

- Los objetivos individuales o sea, la fuerza de deseo de alcanzar objetivos;
- La relación percibida entre productividad y el alcance de los objetivos individuales y
- La capacidad del individuo para influir su propio nivel de productividad, en la medida en que él crea que puede influenciarlo.

Estas tres fuerzas estarán indicadas en la Fig. 2.10

- (63) J.W. Atkinson, J.R. Bastian, R.W. Earl y G.H. Litwin - - "The Achievement Motive, Goal Setting, and Probability Preferences", Journal of Abnormal and Social Psychology, vol. 60 (1960), págs. 27-36.
- (64) W. Edwards, "Behaviorial Decision Theory "Annual Review of Psychology (Palo Alto, 1961) p.p.473-499.
- (65) H. Peak, "Attitude and Motivation". Nebraska Symposium on Motivation Lincoln University of Nebraska Press, - - 1955). p.p. 148-148.
- (66) M. Rosenberg "Cognitive Structure and Attitudinal Affect" Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 53 (1956) p.p. 367-372.
- (67) M. Fishbein "An Operational Definition of Belief and Attitude", Human Relations, Vol. 15 (1962), p.p.35-43.

Para Vroom un individuo puede desear aumentar la productividad cuando se imponen tres condiciones:

- 1.- Los objetivos personales del individuo, que pueden incluir dinero, seguridad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer simultáneamente.
- 2.- La relación percibida entre satisfacción de los objetivos y alta productividad.

Si un trabajador tiene como un importante objetivo el tener un salario mayor y si trabaja con base a la remuneración por producción, podrá tener una fuerte motivación para producir más. Sin embargo, si su necesidad de aceptación social por los otros miembros del grupo es más importante, podrá producir por debajo del nivel que el grupo consideró como patrón de producción informal.

Producir más podrá significar el rechazo del grupo.

- 3.- La percepción de su capacidad de influir su productividad. Si un empleado cree que un gran volumen de esfuerzo gastado tiene poco efecto sobre el resultado, tenderá a no esforzarse mucho, como es el caso de una persona colocada en una línea de montaje de velocidad fija.

Según Vroom, estos tres factores determinan la motivación del individuo para producir en determinado tiempo.

El modelo de motivación de Vroom apoya la teoría de la motivación del individuo para producir en determinado tiempo.

El modelo de motivación de Vroom apoya la teoría de la motivación de objetivos graduales, desarrollada anteriormente, por algunos autores... (68) y denominada modelo de esperanza de motivación. Ese modelo se basa en la hipótesis de que la motivación es un proceso que gobierna elecciones entre comportamiento. El individuo percibe la consecuencia de cada alternativa de alcanzar resultados de nivel final (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, promoción o aceptación del grupo), como indicamos esquemáticamente en la Fig. 2.11.

(68) Ver B. Georgopoulos, G. Mahoney y N. Jones, "A Path-Goal Approach to Productivity", *Journal of Applied Psychology*, 41 (1957), p.p. 345-353.

EXPECTATIVA

RESULTADO
DEL PRIMER
NIVEL

RESULTADOS
FINALES

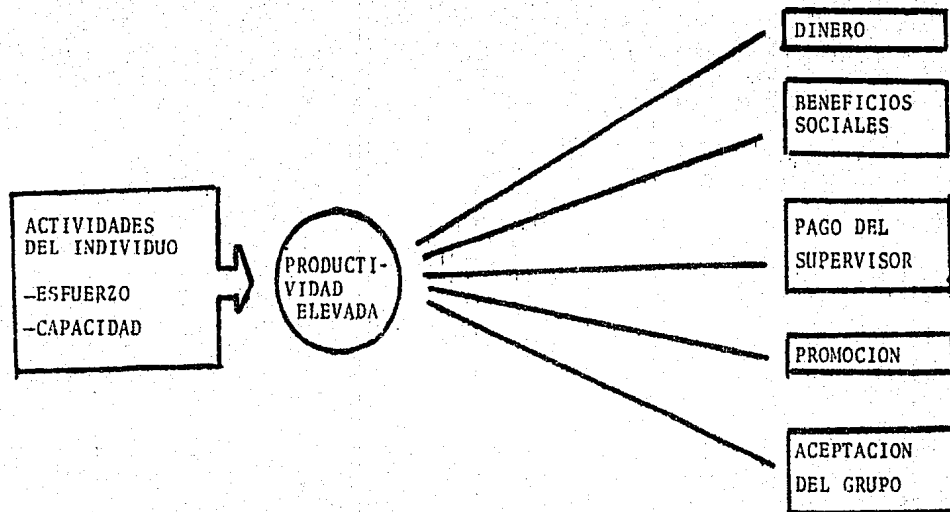


FIG. 2.11. MODELO DE EXPECTATIVA APLICADO.

Para Vroom, cada individuo tiene preferencias por determinados resultados finales, a los que denomina valencias. Una valencia positiva indica un deseo de alcanzar determinado resultado final, mientras que una valencia negativa implica un deseo de huir de determinado resultado final. Los resultados del primer nivel presentan una valencia en función de su relación percibida con los resultados finales deseados. En la Fig. 2.11 la productividad elevada (resultado del primer nivel) no tiene valencia en sí, pero la gana mientras esté relacionada con el deseo del individuo de alcanzar determinados resultados finales. Esa realización entre resultado del primer nivel y resultado final se denomina instrumentabilidad.

Huse y Bowditch... (69) destacan que la motivación por el trabajo comprende una compleja interrelación entre variables como:

- 1.- Expectativas, cuya naturaleza y fuerza varían de acuerdo a las necesidades y aspiraciones a largo tiempo.
- 2.- Recompensas, la percepción del individuo de potenciales satisfactorios en la situación, y
- 3.- Relaciones, la percepción del individuo de posibles recompensas para sus resultados.

(69) Edgar F. Huse y James, L. Bowditch, Behavior in Organizations: A systems Approach to Managing (Reading, Addison-Wesley, 1973, pág. 73).

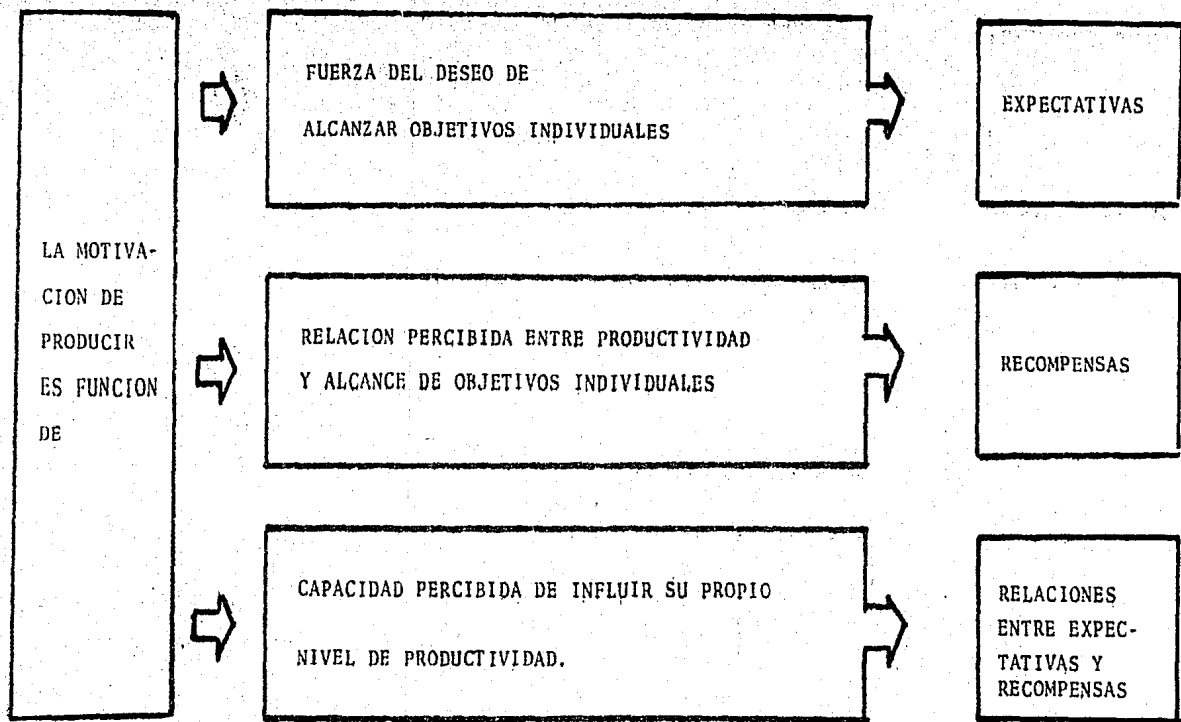


FIG. 2.10 LAS TRES DIMENSIONES BASICAS DE LA MOTIVACION SEGUN VROOM.

La Fig. 2.12 muestra el proceso motivacional en términos sistémicos y contingenciales. Las actividades de un individuo constituyen una función de inputs, sea de tarea percibidas o de recompensas recibidas. El individuo evalúa los inputs de acuerdo con su motivación y fuerza de las necesidades en el momento, lo que resulta en una actitud o en un mecanismo de dirección de su comportamiento. Esa actitud determina su comportamiento (output) y la cantidad y calidad de su desempeño.

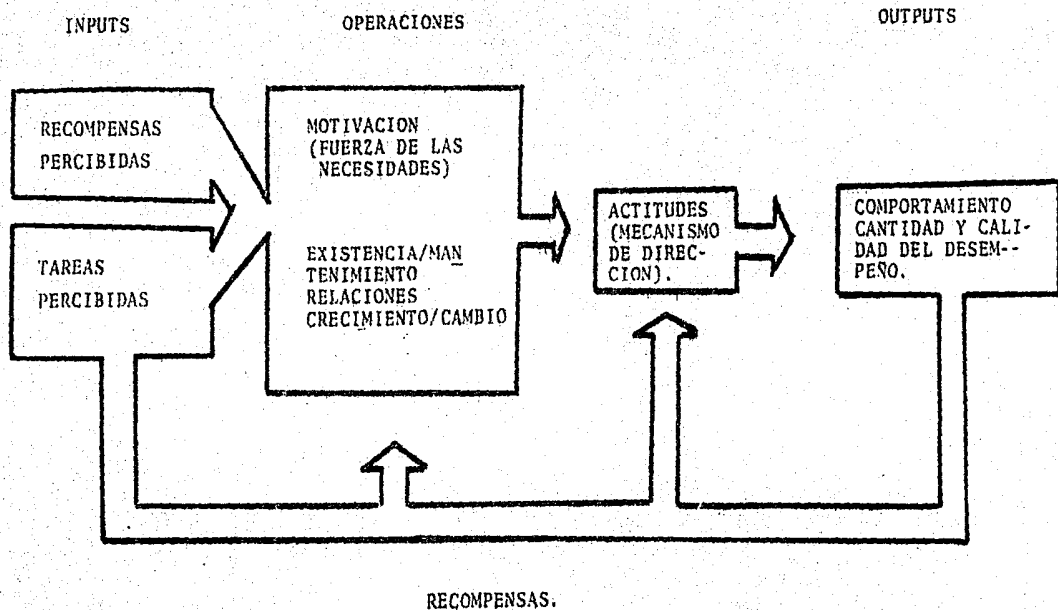


FIG. 2.12. MODELO SISTEMICO DE MOTIVACION Y COMPORTAMIENTO.

Evaluación de necesidades.

El costo de la capacitación y el desarrollo en Estados Unidos se ha estimado con más de 70,000 millones de dólares al año... (70). Para que las organizaciones obtengan los máximos beneficios de estas enormes erogaciones, los esfuerzos deban concentrarse en las personas y las situaciones que pueden obtener mayor provecho... (71). Para decidir que planteamiento utilizar, el instructor evalúa las necesidades de capacitación y desarrollo. La evaluación de necesidades sirve para diagnosticar los problemas existentes y los retos ambientales que puedan satisfacerse mediante la capacitación, o bien las necesidades futuras que se cubrirán mediante el desarrollo a largo plazo. Por ejemplo, los cambios en el ambiente externo pueden presentarle a una organización nuevos desafíos para responder eficazmente, los empleados pueden necesitar capacitación para afrontar el cambio. Los comentarios de un director de capacitación muestran los efectos del ambiente externo.

Después de que la ley de Igualdad de Oportunidades de Empleo de 1972 modificó la Ley de Derechos Civiles de 1964, tuvimos que capacitar a todos los entrevistadores del departamento de personal. Esa capacitación era necesaria -

(70) Thomas F. Gilbert "The high Cost of Knowledge" Personnel March 1976, p. 23.

(71) William C. Byham and James Robinson "Building Supervisory Confidence A. Key to Transfer of Training" Personnel Journal, May 1977, p.p.248-250, 253.

para asegurarse de que nuestros entrevistadores no hicieran preguntas que violaran las Leyes Federales. Cuando los gerentes de otros departamentos supieron lo de capacitación, quisieron inscribirse. Lo que iba a ser originalmente un seminario único se convirtió en una sesión mensual durante cerca de tres años. Evaluamos las peticiones de los otros gerentes y decidimos que entrevistarán a candidatos y que recibieran también capacitación.

A veces, un cambio en la estrategia de la organización puede crear necesidades de capacitación. Por ejemplo, los nuevos empleados, productos o servicios exigen que los empleados aprendan nuevos procedimientos. La Xerox se enfrentó a esta necesidad cuando decidió producir computadoras. Fue preciso capacitar al personal de ventas, los programadores y los obreros de producción, para fabricar, vender y reparar nueva línea de productos.

La capacitación se puede utilizar también cuando se diagnostican índices elevados de desperdicios o accidentes, baja moral o motivación u otros problemas. Aún cuando la capacitación no es una panacea de la organización, las tendencias inapropiadas pueden ser un indicio de que los trabajadores están mal preparados.

Aparte de esos desafíos, la evaluación de las necesida--

des deben tomar en cuenta a cada persona... (72). Sus necesidades pueden determinarse mediante su propia declaración, o por medio de sus supervisores o el departamento de personal. El departamento de personal puede encontrar debilidades entre los contratados o ascendidos. Los supervisores ven diariamente el desempeño de los empleados, por lo cual se convierten en otra fuente de recomendaciones sobre la capacitación. Sin embargo, sus recomendaciones pueden tener como finalidad excluir a los agitadores "Contratar" a trabajadores en exceso, que no se necesitan temporalmente, o recompensar a los buenos obreros. Puesto que esas razones no son válidas, el departamento de personal revisa a menudo las recomendaciones de los supervisores para asegurarse de que hay una necesidad de capacitación.

(72) John. W. Lawrie, "A Guide to Customized Leadership Training and Development" Personnel Journal, September 1979, p.p. 593-596.

MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.

ARTICULO 123, APARTADO A, FRACCION XIII y XXXI.

Fracción XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

Fracción XXXI. La aplicación de las Leyes de trabajo corresponde a las autoridades de los Estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a... "También será competencia exclusiva de las autoridades federales, en los asuntos relativos a la aplicación de las disposiciones de trabajo..., respecto de las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores... para lo cual las Autoridades Federales contarán con el auxilio de jurisdicción local..."

TITULO PRIMERO: PRINCIPIOS GENERALES.

-Artículo 3o.

... "Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores".

-Artículo 70.

... "El patrón y los trabajadores extranjeros, tendrán la obligación solidaria de capacitar a trabajadores en la especialidad de que se trate".

-Artículo 25o....(73)

"El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener... Fracción VIII.- La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en la Ley"...

TITULO CUARTO: DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS PATRONES.

-Artículo 132.

Son obligaciones de los patrones:

...Fracción XV.- Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores en los términos del Capítulo III bis de este título.

...Fracción XXVIII.- Participar en la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo con lo establecido por esta ley.

Capítulo III Bis: De la Capacitación y Adiestramiento de

(73) Secretaría de Trabajo y Previsión Social. Criterios en Materia de Capacitación y Adiestramiento relativo a listas y constancias de habilidades laborales. p. 1.

los trabajadores.

"Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social".

-Del Artículo 153B al 153X.

"Los trabajadores así como los patrones y responsabilidades y derechos de los mismos".

TITULO ONCE: AUTORIDADES DEL TRABAJO Y SERVICIOS SOCIALES.

-Artículo 523.

"La aplicación de las normas de trabajo compete, en sus respectivas jurisdicciones.

...Fracción V.- Al servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento...(74).

Artículo 526.

"Compete ... a la Secretaría de Educación Pública la vigilancia del cumplimiento de las obligaciones que esta ley impone a los patrones en materia educativa e intervenir cordialmente con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en la

Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores, de acuerdo con lo dispuesto en el Capítulo IV de este título".

Artículo 527...

También corresponderán las autoridades Federales la aplicación de las normas de trabajo en los asuntos que afecten... obligaciones patronales en las materias de Capacitación y Adiestramiento de sus trabajadores..."

Artículo 527-A.

"En la aplicación de las normas de trabajo referentes a la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores... las autoridades de la federación serán auxiliadas por las locales, tratándose de empresas o establecimientos que, en los demás aspectos derivados de las relaciones laborales, están sujetos a la jurisdicción de estas últimas".

Artículo 529.

"...De conformidad con lo dispuesto en el Artículo 527-A las autoridades de las entidades federativas deberán:

I. Poner a disposición de las Dependencias del Ejecutivo Federal competentes para aplicar esta ley, la información que éstas le soliciten para estar en aptitud de cumplir sus funciones:

II. Participar en la integración y funcionamiento del respectivo Consejo Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento;

III. Reportar a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, las violaciones que cometen los patrones en materia - - de... capacitación y adiestramiento e intervenir en la ejecución de las medidas que se adopten para sancionar tales violaciones y para corregir las irregularidades en las empresas o establecimientos sujetos a jurisdicción local... (75) -

IV. Coadyuvar con los correspondientes Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento;

V. Auxiliar en la realización de los trámites relativos a la constancia y habilidades laborales.

VI. Previa determinación general o solicitud específica de las autoridades federales, adoptar aquellas medidas que resulten necesarias para auxiliarlos en los aspectos concernientes a tal determinación o solicitud... (76).

La diferencia entre las capacidades de un nuevo empleado y las exigencias de su empleo puede ser importante. Como se sugiere en la figura 3. la orientación y la capacitación complementa las capacidades de los nuevos trabajadores. El resultado que se espera obtener es un equilibrio entre lo que puede hacer el nuevo empleado y lo que exige el empleo. Aunque esos esfuerzos requiere mucho tiempo y resultan costosos, reducen la rotación de empleados y ayuda a los nuevos trabajadores a ser productivos antes.

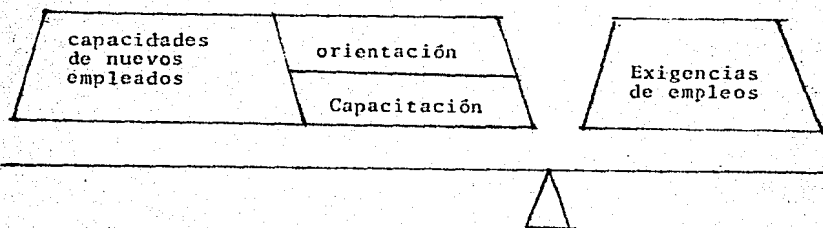
(75) Ibidem. n.p. 4-5.

(76) Ibidem. n.p. 6-7.

Incluso los empleados antiguos necesitan capacitación. - Les ayuda a evitar obsolescencia y a realizar sus trabajos - con mayor eficacia. Cuando la administración desea preparar - empleados para futuras responsabilidades de trabajo, esa acti- vidad recibe el nombre de desarrollo de Recursos Humanos. La distinción entre capacitación y el desarrollo es primordial- mente de finalidad. La capacitación prepara a las personas - para que realicen sus trabajos actuales, mientras que el desa- rrollo los prepara para empleos futuros. Tanto la capacita- ción, como el desarrollo transmiten a los empleados capacida- des necesarias, conocimientos o actitudes. Por lo común, esas actividades son responsabilidad del departamento de Personal_ y el supervisor inmediato.

En el resto de este capítulo se explica el modo en que - los programas de orientación integran a los nuevos empleados_ en la organización y les hace recibir mejor la capacitación.- A continuación, se analizan los principales tipos de capacita

FIGURA 3. Equilibrio entre las necesidades de los nuevos em- pleados y las exigencias de los empleados.



ción y desarrollo, junto a los principios básicos de aprendizaje que se encuentran implícitos... (77)

PROGRAMAS DE ORIENTACION

Los programas de orientación hacen que los nuevos empleados se familiaricen con sus papeles, la organización y los demás empleados. En la figura 3.1. Se muestran los temas que suelen incluirse en la orientación. Por lo general en el programa se explican los asuntos de la organización que deben conocer los nuevos empleados. Con frecuencia, una película o una serie de dispositivas contribuyen a describir la historia, los productos, los servicios y las normas de la organización. por lo común a los empleados se les entrega un manual del empleado, que explica las prestaciones principales, las normas y la información general sobre la compañía. Como parte del programa, los expertos de personal pueden analizar también los índices de pago. Con frecuencia, el papel del departamento de personal en el programa concluye cuando los empleados se reúnen con sus supervisores o instructores.

Los instructores y supervisores prosiguen el programa de orientación, presentándoles a los nuevos empleados los otros aprendices y compañeros de trabajo. A las presentaciones suele seguir una gira por las instalaciones y una explicación del empleo, sus objetivos y todos los datos relacionados. En

(77) William B. Wherther, Jr. Keith Davis. Dirección de Personal y Recursos Humanos. p. 201.

FIGURA 3.1.

TEMAS QUE SE CUBREN CON FRECUENCIA EN LOS PROGRAMAS DE
ORIENTACION PARA LOS EMPLEADOS.

Asuntos de la Organización.

Historia del patrón	Línea de productos o servicios proporcionados
Organización del patrón	Examen general de los procesos de producción.
Nombres y títulos de los ejecutivos principales.	Reglas y normas de la compañía
Títulos y departamentos de los empleados.	Reglamentos disciplinarios
Distribución de las instalaciones físicas.	Manual del empleado
Período de prueba	Procedimientos de seguridad y sus aplicaciones

Beneficios para los empleados.

Escalas y días de pago	Beneficios de seguro
Vacaciones y días festivos	Programa de retiro
Pausas para reposo	Servicios a empleados proporcionados por la empresa
Beneficios de Capacitación y educación	Programas de rehabilitación
Asesoramiento	

Presentaciones.

Al supervisor	A los compañeros de trabajo
A los instructores	Al consejero de empleados

Obligaciones del empleo.

Ubicación del lugar de trabajo	Examen general del empleo
Tareas del empleado	Objetivos del trabajo
Requisitos de seguridad del empleo.	Relaciones con otros empleados.

este punto se inicia la capacitación.

Es probable que los empleados comiencen a trabajar con poca motivación, baja moral y mucha ansiedad. La compañía - - "ahorra" el costo de un programa de orientación, pero soporta un costo elevado por las actitudes y el rendimiento de sus empleados.

El departamento de personal y el supervisor tienen que - reconocer varias deficiencias comunes que son perjudiciales - para los buenos programas de orientación... (78) Ambos tienen la responsabilidad de procurar que el empleado.

- No se vea abrumado por la obligación de observar un enorme cúmulo de información en corto tiempo.
- No se le encarguen tareas de baja categoría que le hagan perder el interés por su empleo y la lealtad a la compañía.
- No se le sobrecargue con formas para llenar manuales - de lectura.
- No se le impulse a trabajar con una orientación deficiente, bajo la suposición errónea de que la "Capacitación a fuego" es la mejor orientación.
- No se le obligue a llenar lagunas entre una orientación amplia dada por el departamento de personal y una orientación muy escasa al nivel del departamento.

(78) Robert W. Holl Mann, "Let is not Forget About New Employee Orientation", Personnel Journal, May 1976. p. 245.

BENEFICIOS DE LOS PROGRAMAS DE ORIENTACION

Aun cuando las investigaciones sobre los programas de orientación son escasas, por lo general proporcionan varios beneficios... (79)

Son el resultado de los efectos que tiene el programa de orientación sobre la conducta de los empleados.

La orientación reduce los sentimientos de aislamiento, temor y ansiedad de los nuevos empleados. Pueden entrar a formar parte de la organización con mayor rapidez; además, se siente más seguro y convencidos de estar en su elemento. Con menos ansiedad tienen mayor capacidad para aprender sus nuevos deberes.

El asedio de los compañeros o las críticas de sus supervisores pueden mantenerse en su perspectiva apropiada, puesto que los trabajadores mejor orientados tienen esperanzas más realistas de empleo. Como resultado de ello, los nuevos empleados necesitan menos atención de sus compañeros de trabajo, así como de sus supervisores, tienen un mejor rendimiento y menos probabilidades de abandonar su empleo... (80)

(79) ASPA-BNA Survey No. 32 Employee Orientation Programs Bulletin to Management No. 1436 Washington: Bureau of National Affairs, Inc., Aug. 25, 1977 p. 5.

(80) Earl R. Gomersall and M. Scott Myers, "Break Through in on-the-job training" Harvard Business Review, July-August 1966, p.p. 66-72. Véase también Donald B. Summers "Understanding the Process by Which New Employees Enter Work Groups", Personnel Journal, August 1977, p.p. 394-397, 416.

CAPACITACION

Incluso después de una orientación completa, es raro que los nuevos empleados tengan un desempeño satisfactorio. Se les debe capacitar en las tareas que se supone que deban realizar. Por otra parte, los empleados experimentados pueden necesitar capacitación para reducir los malos hábitos de trabajo o aprender nuevas habilidades que mejoren su desempeño. Aun cuando la capacitación trata de ayudar a esa persona a desarrollarse para sus responsabilidades futuras. Como resultado de ello, resulta a veces confusa la distinción entre capacitación y el desarrollo. Lo que se inicia como capacitación suele hacer que las personas se desarrollen, para transformarse en mejores trabajadores o gerentes.

Para demostrar los efectos de desarrollo que tiene la capacitación, tomaremos en consideración los comentarios de un director de personal.

Cuando me ascendieron para dirigir a todos los analistas de empleos, en 1964, no sabía nada sobre supervisión. Por lo tanto, me enviaron a cursar un programa de capacitación para nuevos supervisores.

En este seminario aprendí muchas cosas, pero la sección sobre la delegación de autoridad me dejó impresionado. Desde entonces me he basado en esos conocimientos. Es probable que la razón por la que dirijo en la actualidad el departamento de personal sea que esa capacitación me ayudó a desarrollarme, para convertirme en gerente.

Es evidente que la capacitación puede tener beneficios durante toda la carrera, ayudando a los aprendices a desarrollarse para responsabilidades futuras. En la figura 3.2 se resumen otros beneficios de la capacitación. Como se puede ver en la figura, la capacitación ayuda a la organización, al individuo y a las relaciones humanas en el grupo de trabajo.

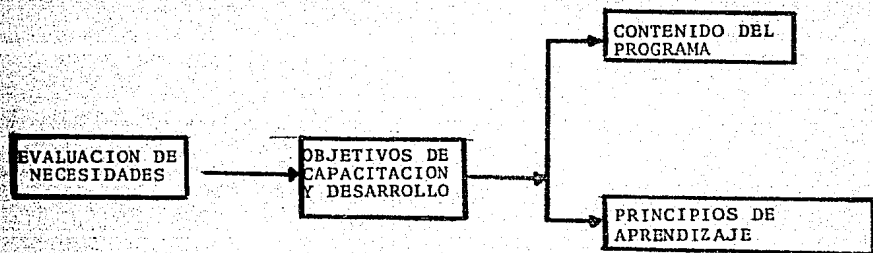
Es posible que el modo más simple de resumir los beneficios de la capacitación sea considerarlo como una inversión que hace la organización en sus empleados. Esa inversión paga dividendos al patrón, a la organización y a los demás trabajadores... (81)

Como parte del proceso de capacitación o desarrollo, los especialistas de personal y los gerentes deben evaluar necesidades, objetivos, contenido y principios de aprendizaje. En la fig. 3.3. se muestran gráficamente las etapas que deben seguirse antes de comenzar. Como lo implica la figura, la persona responsable de la capacitación o el desarrollo (casi siempre un instructor) debe evaluar las necesidades de los empleados y de la organización, para descubrir qué objetivos deben perseguirse.

Una vez que se establecen los objetivos, se toman en cuenta, o en consideración, los principios de aprendizaje y el contenido específico.

Tanto si el proceso de aprendizaje lo dirigen instructores (81) William B. Wherther. op. cit. p. 205.

FIG. 3.3. ETAPAS PRELIMINARES EN LA PREPARACION DE UN PROGRAMA DE CAP. Y DESARROLLO.



res del departamento de personal como supervisores del primer nivel, deben seguirse esas etapas preliminares para crear un programa eficaz... (82).

FIGURA 3.2.

MODOS EN QUE LA CAPACITACION BENEFICIA A LA ORGANIZACION.

- Conduce a una mayor rentabilidad y/o actitudes más positivas a los beneficios.
- Mejora las capacidades y los conocimientos de trabajo en todos los niveles de la organización.
- Mejora la moral de la fuerza laboral.
- Ayuda a las personas a identificarse con las metas de la organización.
- Contribuye a crear una mejor imagen de la empresa.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora las relaciones entre los jefes y los subordinados.
- Contribuye al desarrollo de la organización.
- Aprende de los adiestrados.
- Contribuye a preparar lineamientos de trabajo.
- Contribuye a la comprensión y la aplicación de las normas de la organización.
- Proporciona información para las necesidades futuras en todos los campos de la organización.
- La organización tiene mayor eficiencia en la toma de decisiones y resolución de problemas.

(82) Ibidem. p. 206.

- Ayuda a desarrollar las promociones internas.
- Contribuye al desarrollo de la capacidad de la dirección, la motivación, la fidelidad, mejores actitudes y otros aspectos que suelen tener los trabajadores buenos y los gerentes brillantes.
- Contribuye a que se reduzcan los costos en varios campos, tales como producción, personal, administración, etc.
- Desarrolla un sentimiento de responsabilidad hacia la organización por el hecho de tener competencia y conocimientos apropiados.
- Mejora las relaciones entre los trabajadores y la administración.
- Reduce los costos de asesoría externa utilizando una asesoría interna competente.
- Estimula la administración preventiva, en lugar de dedicarse a apagar incendios.
- Elimina las conductas poco adecuadas.
- Ayuda a los empleados a adecuarse al cambio.
- Beneficia a los individuos lo que a fin de cuentas, debe ser provechoso para la organización.
- Ayuda a los individuos a tomar decisiones y resolver eficientemente los problemas.
- Contribuye a la evolución del desarrollo y a la confianza en sí mismo.
- Incrementa la satisfacción y el reconocimiento en el trabajo.
- Satisface las necesidades personales del instructor.
- Desarrolla sentimientos de crecimiento en el aprendizaje.

- Ayuda a las personas a desarrollar capacidades para hablar, y escuchar, también la capacidad de escritura, cuando se requieren ejercicios de este tipo.
- Ayuda a eliminar los temores y a probar nuevas tareas.
- Beneficia las relaciones personales y humanas, las relaciones entre grupos y al interior de ellos y la aplicación de las normas.
- Mejora las comunicaciones entre grupos e individuos.
- Ayuda a orientar a los nuevos empleados y a los que acepten nuevos empleos por medio de transferencias o ascensos.
- Proporciona información sobre igualdad de oportunidades y acción afirmativa.
- Proporciona información sobre otras normas administrativas y leyes de gobierno.
- Mejora las capacidades interpersonales.
- Mejora la moral.
- Fomenta la cohesión en los grupos.

PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE

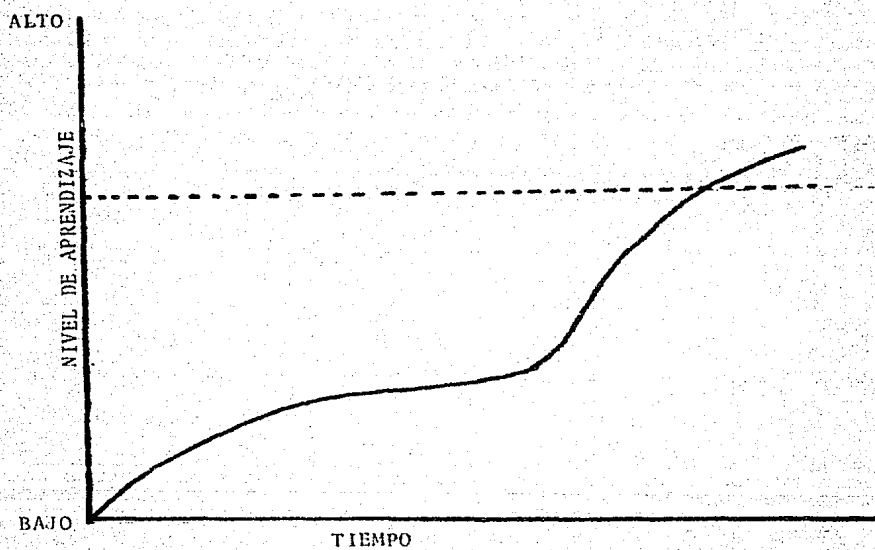
Aunque muy estudiado, se conoce muy poco, sobre el proceso de aprendizaje.

Parte del problema se debe a que el aprendizaje no se puede observar; sólo es posible medir sus resultados. Sin embargo a partir de los estudios sobre el aprendizaje, los investigadores han trazado un cuadro amplio del proceso de aprendizaje y laborado ciertos principios provisionales de aprendizaje.

Es posible que el mejor modo de averiguar todo lo relativo a ese proceso sea el empleo de la curva de aprendizaje, que se muestra en la figura 4. Como lo indica la curva, el aprendizaje se produce a saltos (del punto A al B) y en mesetas (del punto B al C). Los instructores tienen dos metas relacionadas con la forma de la curva de aprendizaje de cada empleado. En primer lugar, desean que la curva de aprendizaje alcance un nivel satisfactorio de rendimiento. En la figura este nivel, se muestra con línea de guiones. En segundo lugar, desean que la curva de aprendizaje llegue al nivel satisfactorio tan rápidamente como sea posible. Aunque el índice de velocidad al que aprende un individuo depende de la persona, el uso de varios principios de aprendizaje contribuye a acelerar el proceso de aprendizaje.

Los principios de aprendizaje son lineamientos sobre los

FIG. 4. CURVA TIPICA DE APRENDIZAJE.



modos en que las personas aprenden con mayor eficacia. Cuanto mayor sea la cantidad de esos principios que se incluya en la capacitación, tantas más probabilidades tendrá este último de ser eficaz.

Esos principios son participación, repetición, pertenencia, transferencia y retroalimentación.

Participación: Por lo general, el aprendizaje es más rápido y perdura mucho más cuando el aprendiz puede participar activamente, utiliza más sentidos que contribuyen a reforzar el aprendizaje... (83).

Como resultados de la participación aprendemos con mayor rapidez y retenemos el aprendizaje durante más tiempo. Por ejemplo, la mayoría de las personas no se olvidan nunca de andar en bicicleta, porque participan activamente en el proceso de aprendizaje.

Repetición: Aunque no suele resultar divertida, la repetición parece ser que grabe un patrón en nuestra memoria. Por ejemplo, el estudio para un examen implica la repetición de ideas fundamentales, con el fin de poder recordarlas durante la prueba. De modo similar la mayoría de las personas aprenden el alfabeto y las tablas de multiplicación por repetición.

Pertenencia. El aprendizaje se facilita cuando los temas

que se deben aprender tienen un significado. Por ejemplo: los instructores suelen indicarles a los aprendices las finalidades generales de un empleo, antes de explicar tareas específicas. Esa introducción ayuda a los trabajadores a comprender la pertenencia de cada tarea y la importancia de seguir procedimientos correctos.

Transferencia. Cuanto más coinciden las demandas del programa de capacitación con las exigencias de un empleo, tanto más rápidamente aprenderá una persona su trabajo. Por ejemplo, se suele capacitar a los pilotos en simuladores de vuelo, porque estos últimos se parecen mucho a las cabinas reales y las características de vuelo de los aviones. La coincidencia estrecha entre el simulador y el avión les permite a los aprendices transferir con rapidez el aprendizaje en el simulador a las condiciones de vuelo real.

Retroalimentación. La retroalimentación da a los aprendices información sobre su progreso. Con retroalimentación, los aprendices motivados pueden ajustar su conducta para alcanzar la curva de aprendizaje de mayor rapidez posible. Sin retroalimentación, los aprendices motivados pueden ajustar su conducta para alcanzar la curva de aprendizaje de mayor rapidez posible. Sin retroalimentación, los aprendices no pueden evaluar su progreso y pueden desanimarse. Las calificaciones de pruebas, por ejemplo son una retroalimentación sobre los hábi

tos de estudio de quienes se someten a las mismas... (84)

TECNICAS DE CAPACITACION

Al escoger una técnica en particular para utilizarla en la capacitación o el desarrollo, se obtiene varias compensaciones.

Esto quiere decir que no existe ninguna técnica que sea siempre la mejor, el mejor método depende de:

- Eficiencia de costos.
- Contenido deseado del programa.
- Lo apropiado de las instalaciones.
- Las preferencias y capacidades de los aprendices.
- Las preferencias y capacidades del instructor.
- Los principios de aprendizaje.

La importancia de estas seis compensaciones depende de la situación.

CAPACITACION DE INSTRUCCION DE EMPLEO. (INSTRUCCION PROG.)

La capacitación de instrucción de empleo se recibe directamente en el trabajo y se utiliza, sobre todo, para enseñar a los trabajadores a realizar sus tareas actuales. El instructor es un capacitador, un supervisor o un compañero de trabajo, este método incluye todos los principios de aprendizaje.

Fig. 4. La inclusión de los cinco principios de aprendizaje -

(84) Ibidem. p. 210.

PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE EN DISTINTAS TÉCNICAS DE CAPACITACION
Y DESARROLLO.

TECNICAS EN SERVICIO.	PARTICIPACION	REPETICION	PERTENENCIA	TRANSFERENCIA	RETROALIMENTACION
Instrucción programada	Sí	Sí	Sí	Sí	A veces
Rotación de empleos	Sí	A veces	Sí	A veces	No
Lecturas dirigidas	Sí	A veces	Sí	A veces	A veces
Entrenamiento	Sí	A veces	Sí	A veces	Sí
TECNICAS FUERA DEL TRABAJO.					
Conferencias	No	No	No	A veces	No
Presentación en video	No	No	A veces	Sí	No
Capacitación de vestíbulo	Sí	Sí	A veces	Sí	A veces
Role-Playing	Sí	A veces	A veces	No	A veces
Estudios casuísticos	Sí	A veces	A veces	A veces	A veces
Mesas redondas	Sí	Sí	A veces	A veces	No
Simulación	Sí	A veces	A veces	A veces	A veces
Viajes de estudio	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Adiestramiento en laboratorio	Sí	Sí	A veces	No	Sí

se produce porque esta capacitación se proporciona mediante una serie de etapas planeadas cuidadosamente.

ROTACION ENTRE DIVERSOS PUESTOS.

Para proporcionar una capacitación cruzada a los trabajadores en diversos puestos, algunos instructores transfieren a los aprendices de un puesto a otro.

Cada cambio ya precedido por lo común, por una capacitación de trabajo.

Además de darles a los trabajadores variedad en sus empleos, la capacitación cruzada ayuda a la organización cuando se producen vacaciones, ausencias y dimisiones. La participación de los aprendices y la elevada capacidad de transferencias entre empleos son las ventajas de aprendizaje de rotación de puestos... (85)

CONFERENCIAS CON ESPECIALISTAS.

El método de conferencias implica un grupo de personas que busquen ideas, examinen y compartan datos e informes; critiquen y prueben un procedimiento y sugieran conclusiones con el fin de mejorar el desempeño de una labor.

La conferencia promueve y requiere de la participación de los grupos de trabajo.

(85) Ibidem. p. 211.

INSTRUCCION PROGRAMADA.

Esta técnica de enseñanza solo se ha usado en un grado muy limitado dentro de la capacitación en relaciones interpersonales. Es una manera de impartir conocimientos mediante la instrucción (en forma rápida y metódica). Se proporciona un poco de información al sujeto mediante un programa escrito o mediante una máquina; se le plantea una pregunta o situación para que utilice la información dada de inmediato y el sujeto recibe la retroalimentación (y algunas veces recompensas o sanciones) en base al nivel de aprovechamiento y su capacidad para utilizar la información dada en el programa.

LECTURAS DIRIGIDAS.

La lectura es un modo de aprender, cambiar y desarrollarse; permite al individuo aprender en la experiencia ajena y hacer que los conocimientos, puedan ser acumulativos.

La lectura generalmente se incorpora a un programa de capacitación como método colateral para obtener conocimientos, mejorar habilidades o intentar un cambio de actitud, así como dar información complementaria: Un ejemplo del programa de lectura dentro de la organización es el de leer el manual de bienvenida como un requisito.

VIAJES DE ESTUDIO.

Con el fin de que la capacitación no trastorne las operaciones normales, algunas organizaciones utilizan la capacita-

ción de viajes de estudio, en los cuales se establecen zonas separadas, con mismos tipos de equipos que se utilizarán en el trabajo real. Este planteamiento permite que haya transferencia, repetición y participación. También son posibles la organización significativa de los demás y la retroalimentación... (86)

DRAMATIZACION (ROLE-PLAYING).

Es un dispositivo que permite a los aprendices adoptar distintas identidades. Por ejemplo, un trabajador puede adoptar el papel de un supervisor y éste último puede representar el papel de un obrero. A continuación se les puede dar a ambos una situación típica de trabajo y pedirles que respondan como esperarían que lo hiciera el otro. Cual es el resultado? Por lo general, los participantes exageran la conducta de los otros. Idealmente, los dos llegan a verse como los ven los demás. La experiencia puede crear más empatía y una mayor tolerancia para las diferencias individuales.

MESAS REDONDAS.

Es una presentación preparada de conocimientos, información o actitudes, cuyo propósito es que otros entiendan o acepten el mensaje de las personas que la imparten.

(86) Harry Leavinson. "A Psychologist Look at Executive Development", Harvard Business Review Volumen 40 No. 5 (Sept. 1962) p.p. 69-75.

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

- a) Conocimientos y experiencia del instructor en relación con el conocimiento o experiencia del grupo.
- b) Número de participantes.
- c) El factor tiempo.
- d) La disponibilidad de lecturas... (87)

Podemos decir que el avance del ser humano en sus diferentes manifestaciones exige una actualización cotidiana de conocimientos.

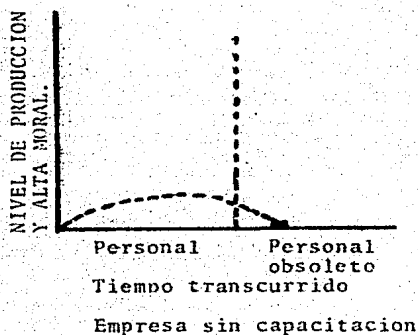
Presentamos en seguida dos gráficas Fig.3.4 que pretenden mostrar en forma objetiva y a través de comparación, dos diferentes situaciones que se pueden dar en toda empresa.

La gráfica (a) señala que el personal de una empresa puede llegar al grado óptimo de desempeño y moral, y si éste no es mantenido, enriquecido y complementado mediante una sana administración de personal que lo capacite y desarrolle, la obsolescencia se encargará de hacer decrecer su moral y su productividad.

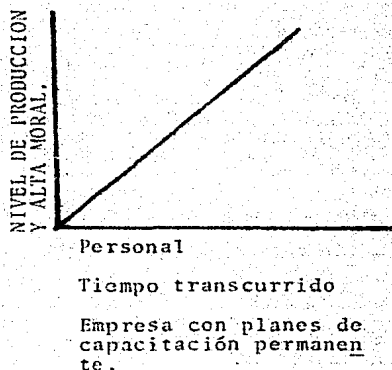
La gráfica (b) se explica por sí sola, a través de un plan de capacitación permanente en la empresa el personal irá

(87) *Ibíd.*

en dirección ascendente, tanto por lo que se refiere a su preparación técnica para una alta productividad, como para mantener una elevada moral y una auténtica integración a la empresa... (88)



(A)



(B)

EVALUACION COSTO-BENEFICIO

Definición:

Actividad que consiste en estimar los costos de planeación y ejecución de la capacitación y compararlos contra el valor de los beneficios que el mismo evento de capacitación aporta a la institución.

Sólo será confiable si es:

-Retroalimentadora.

(88) Alfonso Siliceo Capacitación Ed. Limusa. 1972 p. 46.

- Objetivos precisos.
- Proceso Continuo.
- Metodología uniforme.

Indicadores de beneficios de la capacitación.

Conceptos específicos del ámbito laboral.

- Mejoramiento de calidad en la supervisión.
- Optimización en métodos de trabajo.
- Disminución del tiempo requerido.
- Disminución de errores en la ejecución.
- Disminución de quejas.
- Mejor interpretación de los objetivos y políticas de la organización.
- Reducción de conflictos interpersonales.
- Mejoramiento en la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos.
- Disminución del número de violaciones al reglamento.

FACTORES QUE AFECTAN EL LOGRO DE BENEFICIOS.

Insuficiente motivación en el personal para emplear sus nuevos conocimientos, habilidades y actividades...(89)

FACTORES INTERNOS.

Financiamiento.

Administrativos.

(89) ARMC. Op. Cit. p. 119.

Instalaciones.

Maquinaria. (tecnología)

DETERMINACION DE COSTOS.

- Sueldos u honorarios.
- Horas-hombre de capacitados.
- Horas-hombre del personal de planeación de la capacitación.
- Horas-hombre del personal manual y técnico.
- Renta o depreciación de equipo e instalaciones.
- Transporte y viáticos de participantes si el evento es externo... (90)

COSTO/BENEFICIO.

Se debe considerar no solo el costo del tiempo que pasan los superiores en el entrenamiento y la instrucción, sino también el costo de los errores que son una parte inevitable del proceso de aprender por ensayo.

Se debe considerar la diferencia entre el sueldo que recibe c/participante de un curso o programa de capacitación y los beneficios que obtiene la organización de su trabajo durante el período de aprendizaje.

Aunque los costos de desarrollar a futuros directivos pueden ser grandes, los beneficios que se han de derivar bien

(90) Ibidem.

pueden compensarlos.

Los programas de capacitación pueden eliminar el costo de reclutamiento a directivos fuera de la organización:

Costos que serían los siguientes:

- Honorarios y gastos de búsqueda.
- Tiempo y gastos de entrevista.
- Costos administrativos, examen médico y psicológico.
- Reembolso por la venta de una casa.
- Gastos de viaje.
- Gastos de mudanza.
- Costo de arranque.

Con el propósito de conocer los grados de avance logrados a la fecha por las organizaciones de nuestro país, en lo que a aspectos tecnológicos y administrativos se refiere, y de esta forma, poder ofrecer a las organizaciones participantes un marco de información real de la situación que guarda actualmente la capacitación en Morelos así como ver las tendencias en cuanto a: políticas y procedimientos de las organizaciones, es necesario contribuir de alguna manera con este objetivo.

Para lograr esto, se prevee la necesidad de una investigación la cual llevará a cabo la Srta. Rosalinda Sánchez Alarcón alumna de la F.C.A. de la U.N.A.M. invitándole cordialmente a participar en ella, para lo cual es necesario se

requisite el presente cuestionario, aportando la información solicitada con toda veracidad y profesionalismo que se requiere en estos casos.

Agradecemos muy sinceramente de antemano, su entusiasta y decidida colaboración.

La información será benéfica para todos.

Gracias.

CUESTIONARIO A NIVEL EJECUTIVO.

NOMBRE.....Puesto.....

ANTIGUEDAD DEL PUESTO.....

EMPRESA:.....

GIRO:.....

1.- EXISTEN CURSOS PARA CAPACITAR AL PERSONAL?

SI () NO ()

1.1. PARA ESTABLECER SUS PLANES DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION, DETERMINAN PREVIAMENTE LAS NECESIDADES EXISTENTES?

SI () NO ()

2.- UTILIZAN UN SISTEMA DE PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS?

SI () NO ()

2.1. EN CASO AFIRMATIVO: CUALES ELEMENTOS TOMAN EN CUENTA PARA LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS?

A. FUENTES EXTERNAS.

 PRONOSTICOS DE LA ECONOMIA NACIONAL. PLANES EDUCATIVOS A NIVEL NACIONAL. PLANES EDUCATIVOS A NIVEL INSTITUCIONAL.

B. FUENTES INTERNAS.

 OBJETIVOS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO DE LA ORGANIZACION. PRONOSTICOS ECONOMICOS DE LA ORGANIZACION. PRONOSTICOS TECNOLOGICOS DE LA ORGANIZACION. EVALUACION DEL POTENCIAL DEL EMPLEADO. PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL.

3.- CUENTA SU ORGANIZACION CON POLITICAS DEFINIDAS RESPECTO AL DESARROLLO, LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO?

SI () NO ()

EN CASO AFIRMATIVO, MENCIONELAS:.....

.....

.....

4.- CUENTA SU ORGANIZACION CON PLANES, PROGRAMAS DE DESARROLLO CON RESPECTO A LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO?

SI () NO ()

COMO FUERON ELABORADOS?

.....

5. - ERA IMPRESCINDIBLE QUE EL ESTADO TOMARA CARTAS EN EL ASUNTO PARA QUE LA FORMACION FUESE OBLIGATORIA PARA LAS ORGANIZACIONES.
 DE ACUERDO EN DESACUERDO
6. - DE LOS SIGUIENTES EQUIPOS Y/O MATERIALES MARQUE CON X LOS QUE POSEE SU ORGANIZACION PARA EFECTOS DE FORMACION
- PIZARRON.
 - ROTAFOLIOS
 - PROYECTOR DE TRANSPARENCIAS
 - RETROPROYECTOR
 - PROYECTOR DE CUERPOS OPACOS
 - CIRCUITO CERRADO DE TELEVISION
 - COMPUTADORA
 - IMAGENES FIJAS
7. - CUAL ES EL PROMEDIO DE COSTO POR HORA EN PESOS, DE LOS CURSOS EXTERNOS QUE UTILIZA GENERALMENTE.
- | | | |
|---|---------------|---------|
| <input type="checkbox"/> OBREROS | 1. - HASTA | \$3000 |
| <input type="checkbox"/> EMPLEADOS DE OFICINA | 2. - \$3001 A | \$5000 |
| <input type="checkbox"/> VENDEDORES | 3. - \$5001 A | \$6000 |
| <input type="checkbox"/> SUPERVISORES | 4. - \$6001 A | \$7000 |
| <input type="checkbox"/> GERENTES MEDIOS | 5. - \$7001 A | \$8000 |
| <input type="checkbox"/> EJECUTIVOS | 6. - \$8001 A | \$10000 |
| | 7. - MAS DE | \$20000 |
8. - DE LOS SIGUIENTES PROCEDIMIENTOS Y TECNICAS DE ENSEÑANZA CUALES UTILIZA REGULARMENTE PARA LA CAPACITACION?
- ROTACION ENTRE DIVERSOS PUESTOS
 - LECTURAS DIRIGIDAS
 - ANALISIS DE CASOS
 - DISCUSIONES DE GRUPO
 - MESAS REDONDAS
 - CONFERENCIAS CON ESPECIALISTAS
 - VIAJES DE ESTUDIO
 - INSTRUCCION PROGRAMADA
 - DRAMATIZACIONES (ROLE-PLAYING).
9. - QUE ESCOLARIDAD TIENE EL RESPONSABLE DEL AREA DE CAPACITACION?
- PRIMARIA
 - SECUNDARIA
 - PREPARATORIA
 - PROFESIONAL
 - MAESTRIA
 - DOCTORADO

OTRO.....

10.- QUE TIPO DE PROBLEMAS DE CAPACITACION TRATARAN DE RESOLVER PARA LOS AÑOS QUE SE INDICAN

	1986	1987	1988
ROTACION	()	()	()
ACCIDENTABILIDAD	()	()	()
DESPERDICIO	()	()	()
AUSENTISMO	()	()	()
QUEJAS	()	()	()
OTROS	()	()	()

ESPECIFICAR.....

11.- EXISTE SEGUIMIENTO EN LOS CURSOS PARA EL PERSONAL?
 (RETROALIMENTACION).

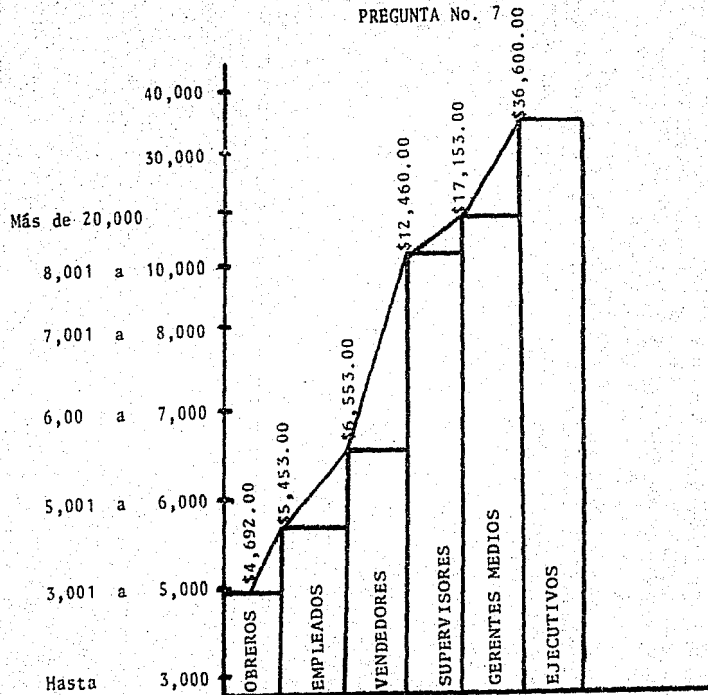
SI ()

NO ()

PREGUNTA TOTAL	FAVORABLE		DESFAVORABLE		ABSTENCIONES OMISIONES			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
1	20	100	-	-	-	-	20	100
2	17	70	-	-	3	30	"	"
2A	7	10	-	-	-	30	"	"
2B	10	20	-	-	-	-	"	"
2C	9	20	-	-	-	-	"	"
2D	1	20	-	-	-	-	"	"
2E	9	20	-	-	-	-	"	"
2F	12	20	-	-	-	-	"	"
2G	9	20	-	-	-	-	"	"
2H	10	20	-	-	-	-	"	"
2I	12	20	-	-	-	-	"	"
3	19	90	1	10	-	-	20	100
4	20	100	-	-	-	-	"	"
5	7	30	12	60	1	10	"	"
6 (PI)	20	100	-	-	-	-	"	"
(RO)	20	100	-	-	-	-	"	"
(PRO)	16	60	-	-	4	40	"	"
(RE)	12	90	-	-	8	20	"	"
(PRO)	11	90	-	-	9	10	"	"
(PRO)	10	50	-	-	10	50	"	"
(CI)	6	40	-	-	14	60	"	"
(CO)	12	80	-	-	8	20	"	"
(IM)	8	20	-	-	12	80	"	"
8 (ROT)	9	10	-	-	11	90	"	"
(AN)	13	70	-	-	7	30	"	"
(M. R.)	13	70	-	-	7	30	"	"
(CONF)	12	80	-	-	8	20	"	"
(I. P)	6	40	-	-	14	60	"	"
(L. D)	8	20	-	-	12	80	"	"
(D. G.)	9	10	-	-	11	90	"	"
(V. E)	11	90	-	-	9	10	"	"
(DRAM)	6	40	-	-	14	60	"	"
9 (P)	20	100	-	-	-	-	20	100
(S)	19	90	1	10	-	-	"	"
(P)	19	90	1	10	-	-	"	"
(PROF)	18	80	2	20	-	-	"	"
(MAES)	1	10	19	90	-	-	"	"
(DOC)	-	-	20	100	-	-	"	"

COSTO PROMEDIO DE LOS CURSOS DE CAPACITACION POR HORA (1987)

PREGUNTA No. 7



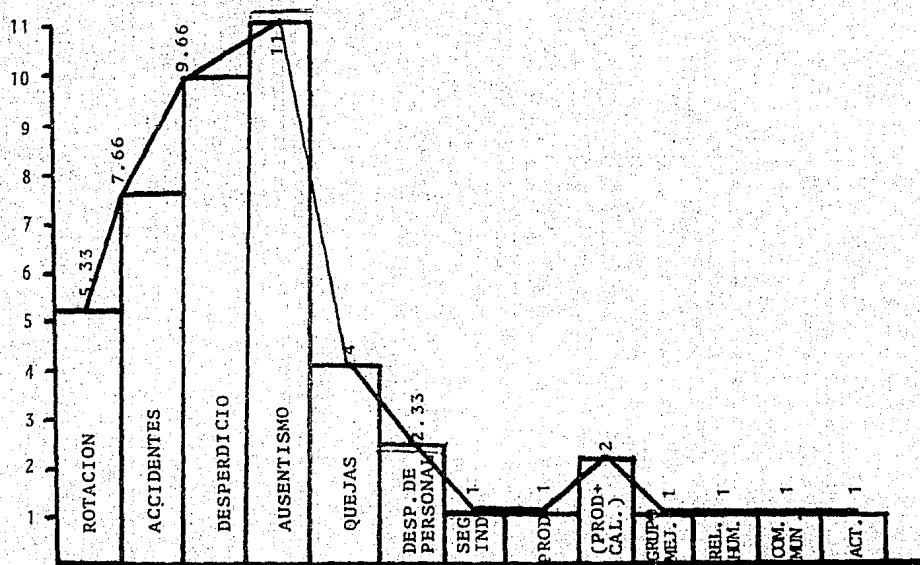
PREGUNTA	FAVORABLE				DESAVORABLE				ABSTENCION Y OMISIONES				TOTALES		
	No.		%		No.		%		No.		%		No.	%	
	DE LOS AÑOS		DE 1986-1988.		DE 1986-1988.		DE 1986-1988.		DE 1986-1988.		DE 1986-1988.				
	6	7	8	6	7	8	6	7	8	6	7	8	86-88.		
10 (R)	5	6	5	35	40	35	-	-	-	15	14	15	65	60	65
(A)	7	8	8	30	20	20	-	-	-	13	12	12	70	80	80
(D)	9	10	10	10	50	50	-	-	-	11	10	10	90	50	50
(A)	1	1	1	1	1	1	9	9	9	10	10	10			
(D.P)	2	2	3	20	20	30	-	-	-	18	18	17	80	70	70
(O)	4	4	4	40	40	40	-	-	-	16	16	16	60	60	60
(S.I)	1	1	1	10	10	10	-	-	-	19	19	19	90	90	90
(P)	1	1	1	10	10	10	-	-	-	19	19	19	90	90	90
(P+C)	2	2	2	20	20	20	-	-	-	18	18	18	80	80	80
(G. DEM.)	1	1	1	10	10	10	-	-	-	19	19	19	90	90	90
(R. HUM)	1	1	1	10	10	10	-	-	-	19	19	19	90	90	90
(COM)	1	1	1	10	10	10	-	-	-	19	19	19	90	90	90
(ACT)	1	1	1	10	10	10	-	-	-	19	19	19	90	90	90

NOTA: OBSERSE COMO LAS EMPRESAS CONTESTARON QUE EL MAYOR PROBLEMA QUE EXISTIA ERA EL DE AUSENTISMO, Y QUE ERA UN PROBLEMA QUE TAMBIEN EXISTIRIA PARA 1988.

LOS PROBLEMAS QUE SE DAN SON LOS SIGUIENTES:
POR ORDEN DE IMPORTANCIA:

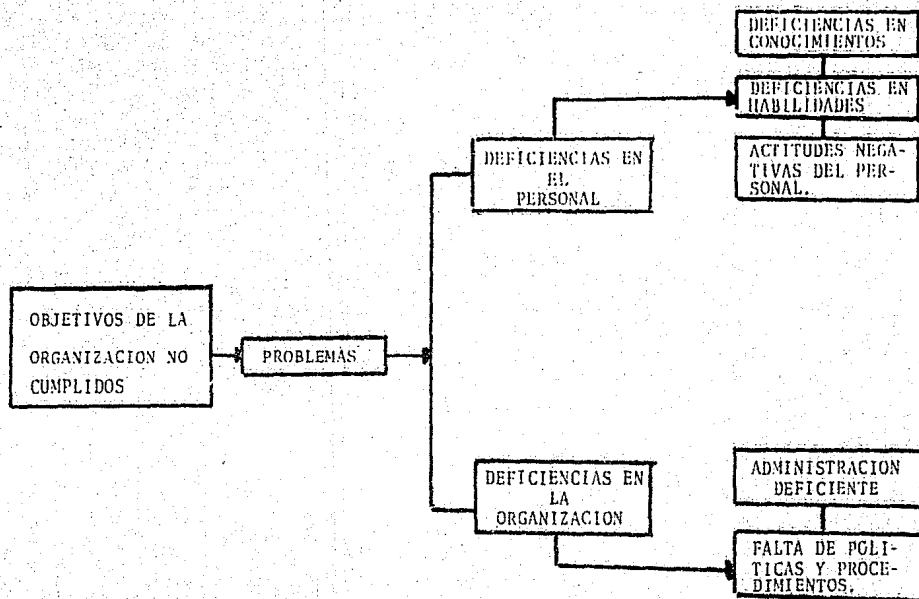
AUSENTISMO:	No. DE INCIDENCIA	%
	11	90
DESPERDICIO:	9.66	60
ACCIDENTES:	7.66	50
ROTACION:	5.33	45
QUEJAS	4	40
DES. DE PERSONAL	2.33	25
PRODUCCION+CALIDAD	2	20
SEGURIDAD INDUSTRIAL	1	10
PRODUCTIVIDAD	1	10
GRUPOS DE MEJORA	1	10
RELACIONES HUMANAS	1	10
COMUNICACION	1	10
ACTUALIZACION	1	10

TIPOS DE PROBLEMAS DE CAPACITACION (AÑOS 1986-1987 Y PRONOSTICOS 1988)



El más alto índice es el de ausentismo, problema que se tratará de resolver con técnicas adecuadas, para 1988.

LA CAPACITACION Y SUS PROBLEMAS O DEFICIENCIAS DENTRO DE UNA ORGANIZACION.



TECNICAS PARA LA EVALUACION.

NOMBRE DEL EMPLEADO: Juan Pérez.

PUESTO:

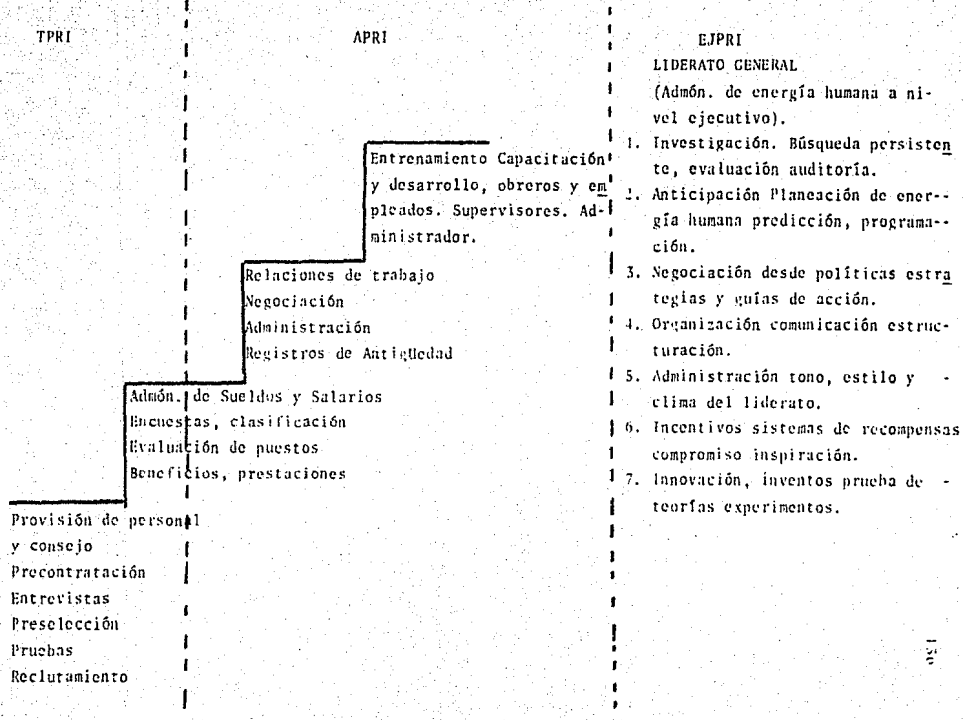
DEPENDENCIA:

EVALUACION VARIABLES

DEFICIENTE INFERIOR MEDIANO SUPERIOR EXCELENTE

Calidad de trabajo	Muchos errores
Cantidad " " (Habilidad)	Muy lento.
Laboriosidad	Apático, indolente
Responsabilidad	Poco responsable
Iniciativa	Necesita constantemente instrucción detallada.
Conocimientos para el trabajo	Deja mucho que desear.
Adaptabilidad	Inconforme en su trabajo.
Cooperación.	Receloso poco amigable.
Personales	Muchos problemas
Institución	No tiene iniciativa.

NIVELES DE RESPONSABILIDAD TECNICA ADMINISTRATIVA Y EJECUTIVA POR EJ.:



Perspectiva del campo de personal y relaciones industriales Origen: Dale Yoder, ASPA and thru PAIRS
 Personal Administrativo, Vol. 14, Núm. 2 (Marzo-Abril 1969), 39-42.

METAS CLASIFICADAS

TRABAJADORES NO ESPECIALIZADOS

ALTA

NEC. DE AUTORREALIZACION

Y ESTIMA.

Reto

Autorrealización

Autonomía

Actualización.

Aplicación de Habilidades.

MEDIA

Nec. Sociales

Cooperación

Admón.

Depto. eficiente

BAJA

Nec. Fisiológicas y de Seg.

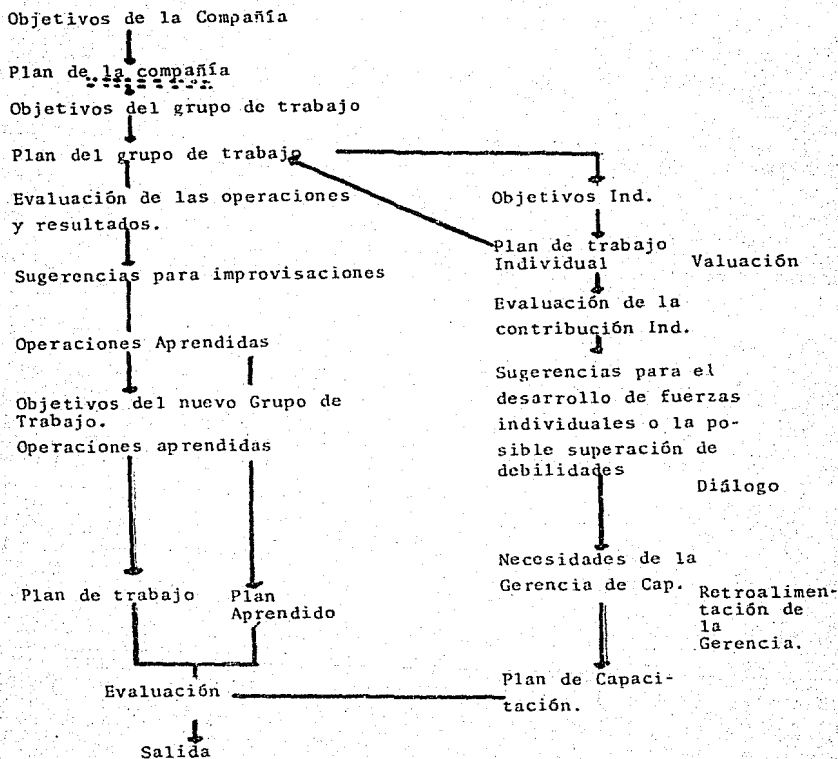
Seguridad

Ingresos

Prestaciones

Condiciones Nec.

Aprendizaje en la organización.
(Capacitación).



CONCLUSIONES

Todas las empresas cumplen con los requisitos que marca la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Los planes y programas de desarrollo, capacitación y adiestramiento los elaboran a través de detección de necesidades, el 99 % contestó de esa manera, mientras que el 1 % se abstuvo de contestar.

El mayor problema que existe es el de: ausentismo, problema que puede controlarse mediante el establecimiento de políticas, mediante una elevada demanda de personal y mediante medios de publicidad que le permitan elevar el nivel de vida, de producción dentro de la organización.

Yo creo que el mayor problema que existe se debe a los diferentes valores y actitudes de un país a otro.

Como ejemplo un estudio transcultural de los siguientes autores: D. McLelland, 1961; J. Fayermeather, 1959; M. Syvelman 1963; G. Elder, 1965; J. Andrews, 1967, etc.

Como se puede ver en los cuadros tomados de: José de la Cerca Gastelum, Dirección de Organización del Trabajo en México: la visión transnacional, Guadalajara, México ITESO, Huella 11, 1985.

Management Today en Español Sep. de 1987.

CUADRO No. 1

VALORES Y ACTITUDES EN EL TRABAJO: COMPARACION ENTRE MEXICO Y ESTADOS UNIDOS

MEXICO (cultura latinoamericana)	ESTADOS UNIDOS (cultura anglo-americana)
Permanencia de valores y actitudes basados en tradiciones culturales: v.gr. autoritarismo, dependencia y sumisión, resistencia al cambio, fatalismo, resignación, impulsividad.	Nuevos valores y actitudes basados en la modernidad; v.gr. racionalismo, cambio y eficiencia, independencia y autonomía, orden y responsabilidad, logro y competencia.
Actitudes pasivas, resignadas, dependientes, reforzadas por una cultura colectivista de marcos sociales extensos y autoritarios: v.gr. familia, escuela, organizaciones de trabajo.	Actitudes activas, agresivas e independientes, reforzadas por una cultura individualista de marcos sociales flexibles.
Idealismo y proyectismo en el trabajo: planes no realizables y metas idealistas.	Pragmatismo y realismo en el trabajo: planes y metas concretas y alcanzables.
Individualidad como una forma de diferenciarse de los demás en posición y estatus.	Individualidad como una expresión de los derechos de cada persona independientemente de su posición o estatus.
Valores particularistas: intereses personales sobre las obligaciones, relaciones para superarse en el trabajo; pensar a corto plazo.	Valores universalistas: obligaciones antes que los intereses personales; habilidad y desempeño para progresar en el trabajo; pensar a largo plazo.
Actitud instrumental: el trabajo es sólo un medio para satisfacer necesidades. Devaluación del trabajo manual.	El trabajo es visto como un fin en sí mismo. Todo trabajo es valioso.
Débil identificación con las organizaciones de trabajo; actitud escudada hacia los objetivos organizacionales.	Fuerte identificación con las organizaciones de trabajo; compromiso con el logro de objetivos.
Desdén por el riesgo, la incertidumbre y la competencia.	Aceptación del riesgo y de la competencia como elementos hacia la eficacia organizacional.
Enfasis en guardar distancias entre personas con distintos niveles de poder y autoridad.	Enfasis en la igualdad a pesar de diferencias de poder y autoridad.
Motivación laboral: satisfacción de necesidades materiales y de seguridad; la afiliación y el reconocimiento social se valoran más que el logro de resultados.	Motivación laboral: satisfacción de necesidades de logro y superación; débil motivación por necesidades sociales o de afiliación con otras personas.
Baja autoestima: desconfianza de las intenciones y motivos de los compañeros de trabajo.	Confianza en sí mismo y en los compañeros de trabajo.
Poca disposición al trabajo en equipo.	Alta disposición a trabajar en equipo.

FUENTES/ Estudios transculturales de los siguientes autores: D. McClelland, 1961; J. Fayerweather, 1959; M. Zyzanski, 1963; G. Elder, 1965; J. Andrews, 1967; I. Zurecher, 1965, 1968; Gillin, 1965; J. Kahl, 1968; S. Davies, 1968 a 1969; E. McCann, 1970; J. Slovic, 1971; F. Derosa, 1977; R. Diaz Guerrero, 1975; W. H. Holtzman et al., 1975; R. Petersen y L. Tracy, 1979; G. Hofstede, 1980; M. DeForest, 1981. Este cuadro fue tomado de: José de la Cerda Gastélum, Dirección de organización del Trabajo en México: la visión transnacional, Guadalajara, México, ITESO, Huella 11, 1985.

CUADRO No. 2

**ESTILOS DE DIRECCION Y ORGANIZACION DE TRABAJO:
COMPARACION ENTRE MEXICO Y ESTADOS UNIDOS.**

MEXICO (organizaciones latinoamericanas)	ESTADOS UNIDOS (organizaciones anglo-americanas)
El familismo es característica básica de las organizaciones; la asignación de puestos y funciones se basa en las relaciones e intereses de la familia empresarial.	Las organizaciones son corporaciones colectivas; la asignación de puestos y funciones se basa en las capacidades y el desempeño de las personas.
La dirección de las empresas es comúnmente ejercida por parientes o miembros de la familia propietaria; la forma de dirección es subjetiva, intuitiva e impulsiva.	La dirección de las empresas se encarga a gerentes profesionales, que aplican la administración científica, racional, objetiva.
Estructuras de organización autoritarias e individualistas; muy estratificadas y divididas por diferencias de autoridad, posición o estatus.	Estructuras de organización democráticas y grupales; impersonales y objetivas, con poco énfasis en diferencia de autoridad, posición o estatus.
Gran separación entre grupo de distinto nivel jerárquico: gerentes, supervisores, empleados, obreros. Dificultades serias para superar niveles.	Poca separación entre grupos de distinto nivel jerárquico. Facilidades amplias para superar niveles dentro de la organización.
La dirección y organización del trabajo se basa en tradiciones y costumbres, decidiendo factores como el diseño técnico del trabajo, el desempeño y el logro y la eficacia organizacional. Las alianzas y relaciones se anteponen al trabajo mismo.	La dirección y organización del trabajo se basa en los principios de la teoría administrativa; el trabajo mismo es el factor más importante y la orientación fundamental es la productividad, el logro y la eficacia.
La dirección de recursos humanos depende en gran parte de la costumbre y la intuición, escaseando los sistemas de administración de personal.	La dirección de recursos humanos se basa en sistemas avanzados de selección, capacitación, desarrollo y motivación de personal.
Liderazgo autocrático y directivo; centralización de autoridad y toma de decisiones; la responsabilidad se centra en puestos superiores.	Liderazgo democrático y participativo, la autoridad y responsabilidad se delegan, la toma de decisiones es compartida.
Gerencia individualista: anteponen las necesidades personales de poder e imagen a las necesidades de su grupo de la organización.	Gerencia grupal: las necesidades del grupo de trabajo y de la organización son primero que las necesidades personales del gerente.
Relaciones verticales jerárquicas, autoritarias, paternalistas; el líder manda y protege a sus subordinados e cambio de obediencia y lealtad.	Relaciones verticales participativas: no hay impación del líder, todos los miembros del grupo pueden tomar iniciativas, decisiones, y ejercer liderazgo.
Relaciones horizontales de desconfianza y sospecha en los motivos y capacidades de los demás.	Relaciones horizontales de confianza en los motivos y capacidades de los demás.
Las comunicaciones son indirectas y cerradas; los mensajes deben guardar distancias y cuidar las relaciones. Se dificulta la comunicación vertical ascendente.	Las comunicaciones son directas y abiertas; el énfasis es la transmisión clara del mensaje. Fluidez vertical y horizontal de la comunicación.

FUENTES/ Estudios transculturales de los siguientes autores: J. Feyerweather, 1959; J. Johnson, 1963; C. K. Mann, S. Davis, 1968; Laurerbach, 1966; E. McCann, 1970; J. Slocum, 1971; F. Derossi, 1977; R. Peterson y L. Tracy, 1979; G. Hofstede, 1980; C. Boseman y A. Phatak, 1978; M. E. Defores, 1981; Boseman, 1972. Este cuadro fue tomado de: José de la Cerda Gastelum, *Dirección y Organización del trabajo en México: la visión transaccional*, Guadalajara, México, Huella 11, ITESO, 1985, pp. 23-25.

Una forma de atacar la inasistencia o falta de personal son las siguientes:

Prestación para apremiar la asistencia: un día de salario tabulado del empleado por cada mes de asistencia y puntualidad perfectas; por 3 premios mensuales consecutivos un premio adicional de 15 días su salario tabulado y quien obtuviese los premios trimestrales en un año calendario reciban además el equivalente a 50 días de salario tabulado.

Fundidora del Pacífico, S.A. en el Estado de Jalisco se asigna una evaluación numérica negativa.

Por ejemplo:

Incapacidad expedida por el I.M.S.S.	0 puntos.
Enfermedad sin justificación	3 puntos.
Retardo sin justificación	3 puntos.
Etc.	

Para tomar acciones correctivas de la siguiente forma:

7-10 puntos	Primer aviso por escrito.
11-17 puntos	Primer aviso por escrito y 1 día de suspensión.
18-24 puntos	Primer aviso por escrito y 3 " " "
25 puntos	Suspensión de 8 días y se pasa el caso al director de personal.

Otro caso que pudiese ocasionar las inasistencias del personal son condiciones psicológicas o barreras internas o externas del personal por algún objeto frustrante, la forma de corregirlo será enfrentándose con la frustración o reducir

1a... (93)

REDUCCION DE LA FRUSTRACION EN EL TRABAJO.

Directivos y superiores tienen la responsabilidad de mostrarse sensibles a las necesidades de sus subordinados y crear un ambiente de trabajo en el que estas necesidades puedan ser satisfechas y se minimicen las frustraciones:

MECANISMOS DE DEFENSA.	CONDUCTA FISICA EXHIBIDA EN EL TRABAJO
AGRESION	Hostilidad y agresión hacia el superior u otros empleados por señas, gestos, palabras o ataques físicos.
EVASION	Retirarse por completo o parcialmente del objeto frustrante.
FANTASIA	Conducta infantil como llorar o mostrar mal humor.
DESVIACION	Ausentismo excesivo o retardos, renunciar al trabajo, incapacitación a causa de una supuesta enfermedad.
NEGATIVISMO	Resistencia irracional a aceptar sugerencias o puntos de vista de otros.
RESIGNACION	Aceptación plena de las condiciones o causas que producen la situación frustrante.

(93) Hernández, Sverdelick, Varela, Cruden, Sherman. op. cit. p. 215.

RACIONALIZACIÓN	Justificación excesiva de la conducta propia.
COMPENSACION	Tendencia a imponerse autoritariamente.
PROYECCION	Canalización de la frustración a otro conducta que produce satisfacción.
SUBLIMACION	Insuficiencia por lograr un objetivo o - superar una deficiencia que causa frustración. Automotivándose metas muy altas... (94)

EL VARIABLE AMBIENTE DEL CAMBIO

Una preocupación universal de los gerentes de empresa es desarrollar y adaptar sus organizaciones para afrontar mejor el ambiente en que operan y para moldearlo. "Productividad" y "motivación" son dos palabras inevitablemente ligadas.

Durante todo este siglo, los esfuerzos de los gerentes para afrontar y moldear su ambiente, a través de la organización y operación de sus empresas, han seguido ciertos temas identificables.

El tema principal durante el primer tercio del siglo fue el del intento de racionalizar, por medio de mejor "ingeniería humana", la manera como se realizaba el trabajo; la forma como se utilizaba la fuerza de trabajo para aumentar la producción total y la productividad de los bienes y servicios producidos. Este tema alcanzó su cumbre durante la segunda guerra mundial.

Después de la segunda guerra mundial, con la considerable mejora de las condiciones humanas, los trabajadores comenzaron a exigir que el ambiente del trabajo atendiera algunas de sus necesidades sociales, además de las necesidades normales de supervivencia y seguridad. Esto incitó a la gerencia a entrar en una mayor búsqueda de una estrategia para satisfacer el enfoque de las "relaciones humanas" donde el punto central estaba en aumentar la motivación y la productividad orga

nizacional.

Este tema continuó en la década de los cincuenta. En los últimos años de la década del cincuenta y en los primeros de los del sesenta surgió un nuevo concepto orientado a formar gente para mayores responsabilidades. El mejoramiento en los programas de incentivos, el aumento en los retiros y la rápida expansión de las demandas de la gerencia, además de un acelerado desarrollo de organización; acentuaron todos, la necesidad de una continuación administrativa planificada y de programas de desarrollo.

Un segundo tema surgió de la resultante y creciente complejidad de las organizaciones. La descentralización en la toma de decisiones, la producción creciente de complicadas computadoras con su nuevo lenguaje, todo se conjugó para exigir atención de parte de la ciencia en cuanto a desarrollo de sistemas de información más efectivos.

A mediados de la década del sesenta el concepto cambia de nuevo. Uno nuevo se empieza a desarrollar y se enfoca hacia el cambio del sistema total en dirección a múltiples direcciones... (95). Este tema se concentra en el examen y considera la organización como un complejo sistema humano con un carácter único: su propia cultura y un sistema de valores. Este carácter, la cultura y los valores, tanto como los sistemas de información y procedimientos de trabajo, deben ser con

(95) Likert R. Desarrollo Organizacional Gulf Publishing. 3-9.

tinuamente examinados, analizados y mejorados si el resultado ha de ser óptima productividad y motivación.

La tesis se enuncia de acuerdo con los términos del dilema descrito en el prefacio: ¿Cómo podemos movilizar óptimamente la energía y los recursos humanos para lograr la misión de la organización y al mismo tiempo, mantener una viable y creciente asociación de personas cuyas necesidades personales de autoestima-progreso y satisfacción se alcancen en gran parte en el trabajo?.

NUEVOS AMBIENTES.

La gerencia de hoy opera en un ambiente completamente diferente al de cualquier época anterior. Primero, el ambiente es dinámico en alto grado. La década del sesenta bien puede ser descrita como "la década de la explosión". Enumeraremos enseguida unos pocos ejemplos del fenómeno.

1.- La explosión del conocimiento. En los últimos diez años, se ha obtenido más conocimientos nuevos en tecnología, que en toda la historia de la humanidad... (96)

2.- La explosión tecnológica. Debido al aumento y complicación en el conocimiento tecnológico, se calcula que la mayoría de los conocimientos de los científicos resultan técnicamente obsoletos diez años después de que éstos reciben su tí-

tulo de posgrado de una facultad técnica.

3.- La explosión de las comunicaciones. La reducción de las distancias hace posible viajar de un lado a otro del océano - en pocas horas. La abreviación en las líneas de comunicación hace posible sostener una conferencia videofónica alrededor - del mundo.

4.- La explosión económica. La cambiante naturaleza de la - fuerza de trabajo es un factor muy importante. El trabajador de los países occidentales no depende, ya más, de una firma - en particular en cuanto a empleo. Hay alternativas. Por esta - razón el trabajador está en condiciones para pedir una mayor - distribución de las remuneraciones y ganancias.

Otro cambio en la naturaleza de la fuerza de trabajo es - el aumento en el profesionalismo. Hoy en día la lealtad para - con la compañía está, en grandes segmentos, siendo reemplaza - da por lealtad profesional.

Otra condición que concierne a la fuerza de trabajo en - todo el mundo, es que estamos en medio de una revolución de - "estructura de clases"... (97)

AMBIENTE DE HOY EN LOS NEGOCIOS.

Además del ambiente dinámico en general el ambiente de los negocios es también diferente a toda experiencia pasada. Enumeremos tan sólo unos pocos de los cambios que están ocurriendo hoy en día.

- 1.- La internacionalización de los mercados. Uno se organiza de un modo muy diferente si tiene la posición de una compañía que hace negocios "en el exterior" que si su situación es aquella de una empresa "multinacional" con casa matriz en Norteamérica.
- 2.- La vida de los productos cada vez más corta. La localización de las instalaciones con relación a los mercados y el tamaño y flexibilidad de las plantas están llegando a ser elecciones cada vez más complejas.
- 3.- La creciente importancia de la mercadotecnia. El cambio de organizaciones orientadas hacia la producción, por organizaciones técnicas y orientadas a la mercadotecnia, significa que diferentes personas están más cercanas al centro de influencia de la organización.
- 4.- Relaciones de Línea y Staff. Nuevos negocios, mercados y requerimientos organizacionales, el desarrollo de la automatización y la falta de simplicidad en los sistemas de información han dado como resultado cambios importantes en el equili

brio del número de personal requerido como "staff" y "línea".

5.- Múltiple afiliación. Nuevos negocios, productos y tecnologías requieren modernas y diferentes estructuras y formas para lograr sus objetivos. Por ejemplo, es imposible ensamblar una nueva nave espacial sin requerir los esfuerzos combinados de aproximadamente 100,000 personas dispersas en todo el país, de la misma manera o dentro de la misma estructura de "pirámide" que trabajaría para ensamblar un automóvil en una planta... (98)

6.- La cambiante naturaleza del trabajo. La incrementada o avanzada tecnología significa que las máquinas no solamente fabrican productos que el hombre fabricaba, sino que toma decisiones que éste solía tomar.

LOS CAMBIANTES VALORES DE HOY.

Quizá, aún más importante que el dinámico ambiente en general y el cambiante de los negocios, hay una tercera condición: los valores cambiantes. Muchos valores están cambiando dramáticamente a medida que la condición humana mejora. Enumeraré unos pocos que creo son relativamente universales hoy día y que tienen vastas implicaciones en la estrategia gerencial.

1.- El hombre es y debe ser más independiente y autónomo.

(98) Ibidem.

- 2.- El hombre tiene y debe tener alternativas en su trabajo_ y en su tiempo libre.
- 3.- Las necesidades de seguridad deben ser satisfechas.
El hombre debe procurar satisfacer sus necesidades de - orden más alto por propia dignidad y para la realización de su propio potencial.
- 4.- Si las necesidades individuales de un hombre están en - conflicto con los requerimientos de la organización, él puede y tal vez debe decidirse por satisfacer sus pro- - pias necesidades, en vez de ahogarlas en las exigencias_ de la organización.
- 5.- La organización debe disponer el trabajo de una manera - que las tareas tengan sentido y sean estimulantes y por_ tanto proporcionen recompensas intrínsecas, además de - remuneraciones extrínsecas (dinero) adecuadas.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL es el nombre que se asocia aho_ ra a los esfuerzos de cambio planificado del sistema integral, con miras a afrontar las condiciones antes mencionadas.

En los últimos años, más y más líderes de organismos han comprendido que no es suficiente realizar esfuerzos fragmenta_ dos para resolver un problema organizacional aquí, determinar un procedimiento allá, o cambiar las funciones de un trabajo.

Hoy día existe la necesidad de estrategias de más largo alcance, coordinadas para desarrollar los climas organizacionales, modos de trabajo, relaciones, sistemas de comunicación y sistemas de información que sean congruentes con los requerimientos previsibles e imprevisibles para años futuros...(99)

BIBLIOGRAFIA

- Alfonso Siliceo. Capacitación. Ed. Limusa.
- Carlos Bosch García. La Técnica de la Investigación Documental. Ed. Trillas.
- Dirección de Mercadotecnia. Philip Kotler. Editorial Diana.
- Centro Nacional de Productividad. Adiestramiento Rápido de la mano de obra en la Industria.
- Felipe Pardinás. Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. (Nueva edición corregida y aumentada) Siglo XXI. Editores.
- Frad Lutans. El Cambiante Campo de la Administración. Business Horizons.
- José Antonio Fernández Arena. El Proceso Administrativo. Ed. Diana.
- George Terry. Principios de Administración Editorial C.E.C. S.A.
- Dale Yoder, ASPA and Thru PAIRS Perspectiva del Campo de Personal y Relaciones Industriales.
- Hernández, Sverdelick, Varela Cruden, Sherman. Administración de Personal. South Western Publishing.
- Idalberto Chiavenato. Profesor Universidad Sao Judas. Tadem Fundacao Getulio Vargas de Sao Paulo. Jefe de División de Relaciones Industriales Brenguedos. Estrella, S.A. Mc.Graw-Hill.

- Instituto Nacional de Administración Pública. Capacitación. P.E.F.
- Reyes Ponce. Administración de Personal. Editorial Limusa.
- Apuntes tomados del Profr. L.A.E. Héctor Sánchez Rued. México.
- Secretaría de Trabajo y Previsión Social. Criterios en materia de Capacitación y Adiestramiento Relativo a Listas y Constancias de Habilidades Laborales.
- Sikula. Administración de Personal. Ed. Diana. Nueva York.
- William B. Werther. Jr. Keith Davis. Dirección de Personal y Recursos Humanos.