

29  
14



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

## LA CAPACITACION, ELEMENTO FUNDAMENTAL DENTRO DE LA ADMINISTRACION PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

### SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

- ESPEJEL CARCAÑO SILVIA
- GONZALEZ VALENCIA ALBIS ALBERTA
- HERNANDEZ ZAVALA JUANA ARACELI
- MORALES GALICIA MARIA GUADALUPE
- RIOS VARGAS HERMINIA

DIRECTOR DE SEMINARIO:

L.A.E. JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

MEXICO, D. F.

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

1989



## **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

	Pag.
INTRODUCCION	1
Capítulo I ADMINISTRACION	3
1.- Marco Histórico General	4
1.1 Antecedentes Históricos	4
1.1.1 Epoca Primitiva	4
1.1.2 Esclavismo	5
1.1.3 Feudalismo	7
1.1.4 Capitalismo	9
2.- Corrientes y Escuelas Administrativas	12
2.1 Corriente Científica	12
2.2 Escuela Humano-Relacionista	16
2.3 Escuela Estructuralista	18
2.4 Escuela Neo-Humano-Relacionista	21
3.- La Administración en México	24
3.1 México Prehispánico	24
3.2 México Colonial	30
3.3 México Independiente	33
3.4 México Contemporáneo	36
3.5 Panorama de la Administración como Disciplina en México	40
4.- Definiciones y Análisis	44
4.1 Definiciones de Administración	44
4.2 Principios Administrativos	47
4.3 Proceso Administrativo	49
4.4 Areas Funcionales	51

<b>Capítulo II</b>	<b>ADMINISTRACION DE PERSONAL</b>	<b>56</b>
	1.- Definiciones y Análisis	58
	2.- Estructura del Departamento de Personal	63
	2.1 El Proceso Administrativo en la Administración de Personal	65
	3.- Funciones del Departamento de Personal	66
	3.1 Planeación de Personal	66
	3.2 Integración de Personal	69
	3.3 Evaluación de Personal	76
	3.4 Capacitación	78
	3.5 Sueldos y Salarios	79
	3.6 Prestaciones y Servicios	84
	3.7 Higiéne y Seguridad	85
	3.8 Relaciones Laborales	86
<b>Capítulo III</b>	<b>CAPACITACION</b>	<b>88</b>
	1.- Definiciones y Análisis	90
	2.- Aspectos Legales	94
	3.- Capacitación dentro de la Organización	97
	3.1 Definiciones y Características de la Organización	97
	3.1.1 Tipos de Organización	99
	3.1.2 Las Pequeñas y Medianas Organizaciones	100
	3.2 La Organización como Sistema	101
	3.2.1 Determinación de las Necesidades de Capacitación	105
	3.3 Objetivos, Importancia y Beneficios de la Capacitación	110
	3.4 Capacitación dentro de la Organización	114
	3.5 Capacitación fuera de la Organización	117
	4.- Técnicas de la Capacitación	119
	5.- Instituciones que otorgan Capacitación	121

Capítulo IV	PRODUCTIVIDAD	125
	1.- Antecedentes del Movimiento de Productividad en México	127
	2.- Definiciones y Análisis	129
	3.- La Productividad en las Organizaciones	135
	3.1 El Proceso del Trabajo	135
	4.- Metodología para la Medición de la Productividad	138
	5.- Técnicas para Incrementar la Productividad en las Organizaciones	140
	5.1 Análisis de Puestos	140
	5.2 Desarrollo Organizacional	145
	5.3 Otras Técnicas	148
	6.- Capacitación y Productividad	151
Capítulo V	PROGRAMA DE CAPACITACION	154
	1.- Definición	155
	2.- Personas que intervienen en la elaboración de un Programa de Capacitación	158
	3.- Aspectos Legales	160
	4.- Etapas Previas y Posteriores a un Programa de Capacitación	161
	CONCLUSIONES	171
	ANEXOS	173
	BIBLIOGRAFIA	223

Rosa divina que en gentil cultura  
eres, con tu fragante sutileza,  
magisterio puerpíreo en la belleza  
enseñanza nevada a la hermosura.

Amago de la humana arquitectura,  
ejemplo de la vana sutileza,  
en cuyo ser unió naturaleza  
la cuna alegre y triste sepultura.

¡Cuán altiva en tu pompa, presumida,  
soberbia, el riesgo de mosrir desdeñas,  
y luego desmayada y encogida  
de tu caduco ser das mustias señas,  
con que con tu docta muerte y necia vida  
viviendo engañas y muriendo enseñas!

SOR JUANA I. DE LA CRUZ.

*¡Dichoso el hombre que halló la sabiduría,  
el varón que ha adquirido la inteligencia;  
Mejor es su adquisición que la de la plata  
y más preciosos que el oro son sus frutos.  
Ella es más apreciable que las perlas;  
no hay cosa deseable que la iguale...  
... no se aparten de ella tus ojos;  
guarda la sabiduría y la prudencia;  
pues serán vida para tu alma y adorno para  
tu cuello".*

(PROVERBIOS 3:13)

## I N T R O D U C C I O N

*"...La mayor parte de los me-  
jores, son hombres felices -  
que deben su felicidad pri-  
mordialmente a su trabajo".*

B. RUSSELL.

En la actualidad, la Capacitación pasa a ser un factor muy importante y vital dentro de la vida productiva de nuestro país. En tiempos pasados, poca importancia se le dió a este factor y se crearon pocas técnicas de Capacitación, las cuales dadas las condiciones existentes tuvieron resultados satisfactorios. En nuestros días esas técnicas resultan obsoletas, porque la humanidad empieza a conocer más sobre su naturaleza y sus necesidades son más grandes, tal como es la preparación para la realización de sus actividades (Capacitación). Existen por ende mayores inquietudes y la satisfacción es más amplia; por lo que la Administración, hoy en día, -- juega un papel muy importante dentro de las organizaciones, y puesto que la Capacitación es inherente a la organización, por lo tanto esta disciplina debe crear nuevas técnicas para mejorar dicho factor dentro de la misma --- organización.

Dicha Capacitación, como se verá en el desarrollo del presente trabajo, no sólo se presenta como un logro de tipo laboral (sustentado en el artículo 123 Constitucional), sino que muestra un amplio panorama para lograr una mejor Productividad en las organizaciones.

Dentro de la Productividad, todos los factores son importantes e indispensables, y si a éste le aunamos personal debidamente capacitado, la Productividad se verá refelejada en el desarrollo de la sociedad y del país en general.

## CAPITULO I

### A D M I N I S T R A C I O N

" El administrador profesional debe comprender los principios, los métodos y la teoría de la ciencia administrativa para comprender el funcionamiento de las organizaciones, y en la medida en que los comprenda para dirigir a esas organizaciones o a las partes de éstas que se le encomiende administrar " .

L.A.E. SERGIO HERNANDEZ Y R.

## A D M I N I S T R A C I O N

### 1.- MARCO HISTORICO GENERAL

#### 1.1 Antecedentes históricos.

##### 1.1.1 Epoca Primitiva.

La Epoca Primitiva es un sistema que consideró las características biológicas de cada individuo miembro del grupo, de tal manera que a la mujer se le asignaban faenas domésticas, el hombre salía a cazar y el niño realizaba tareas útiles al grupo, adecuadas a su resistencia física.

Como se puede observar, desde los orígenes del hombre la Administración ha sido aplicada consciente e inconscientemente dentro del entorno de la sociedad, formando y desarrollando grupos organizados para subsistir.

#### Aspectos Políticos.

La Epoca Primitiva tuvo un sistema político basado en el matriarcado (dominio de la mujer), y posteriormente la organización política recaerá en el patriarcado (dominio del padre o jefe de familia).

#### Aspectos sociales.

En esta Epoca Primitiva no existía la división de clases sociales, ni la propiedad privada, ni el Estado. Surge el animismo, el totemismo, los dioses son fenómenos naturales como la lluvia, el trueno, el fuego, etc.

### Aspectos de Trabajo y Administrativos.

La Administración Empírica en esta época tenía como objetivo primordial lograr que las actividades realizadas por los grupos alcanzaran una mayor efectividad para su propio beneficio. El hombre producía y aprovechaba los medios indispensables para la existencia de la comunidad, con --- auxilio de los instrumentos rudimentarios, se empieza a crear un excedente el cual se intercambia con otras comunidades vecinas (trueque).

La Comunidad Primitiva tiene su base en el trabajo colectivo éste tipo de Administración da como resultado la División del Trabajo de tipo natural y de tipo social. La primera se determina por el sexo y la edad, de acuerdo a su capacidad y conjuntando los esfuerzos para un fin determinado; la segunda se basa en la ganadería y la agricultura (caza y pesca). Posteriormente surgen los oficios y los mercaderes, y con ésto se da origen a otro tipo de sistema político-social (esclavismo).

#### 1.1.2 Esclavismo (s.V A.C. - s.V D.C.)

El Esclavismo es el sistema que se caracterizó por el uso gratuito u obligado de la fuerza de trabajo humana en favor de los grupos privilegiados. Surge, al inicio de este sistema la propiedad privada, la división de clases y nace el Estado.

El Esclavismo es una sociedad de autoconsumo abarca la llamada antigüedad clásica con las altas culturas Griega y Romana.

### Aspectos Políticos.

En el Esclavismo nace el Estado siendo su función principal hacer que la sociedad reconociera las nuevas formas de apropiación de la --- tierra, perpetuar la división de la sociedad de clases y otorgar el derecho de las clases poseedoras de explotar a las no poseedoras.

### Aspectos Sociales.

En el Esclavismo la diferencia de riqueza condujo a una estratificación de la sociedad; los grupos privilegiados (nobles, sacerdotes, militares, etc.), se liberaron del trabajo productivo y pasaron a integrar la clase dominante, haciendo gravitar sobre el trabajo del esclavo sus necesidades económicas, los gastos de la corte y el lujo correspondiente a la antigüedad.

En este período se desarrollan extraordinariamente la ciencia, las artes, la filosofía y el comercio.

### Aspectos de Trabajo y Administrativos.

En el Esclavismo se inicia el trueque con el excedente que se generaba, que es lo que permite el suroimiento de la propiedad privada transmitida hereditariamente por la vía paterna.

Con la consolidación de la propiedad privada, surgieron las diferencias económicas entre los individuos; el enriquecimiento de algunos se propició con las guerras de conquista que proporcionaban territorios y trabajo de esclavos, mientras que otras personas empobrecían en forma paulatina, y se convertían posteriormente en esclavos.

La mayor contribución en el aspecto legislativo y administrativo durante esta época y más específicamente de los romanos es el "Derecho Romano", siendo su antecedente el Derecho Consuetudinario, hasta el Derecho Urbano y Mercantil, como resultado de la evolución económica, política y social del pueblo romano. El Derecho Romano se encarga de preservar la propiedad privada de aquellos que han tenido la fortuna de adquirirla, así como las prerrogativas a que tienen derecho los gobernantes. Un aspecto importante del Derecho Romano es el concepto de la "Ley Universal de la Naturaleza" el cual viene a ser el Código básico del Capitalismo.

En Mesopotamia y Egipto (estados representativos de esta época), se manifestó el surgimiento de clases sociales dándose el control del

trabajo colectivo y el pago de tributos en especial, lo que obviamente exigía una mayor complejidad de la Administración.

Ejemplo de lo anterior lo encontramos en el "Código de Hamurabi", que contiene aspectos de actividades comerciales, contables y administrativas.

La Administración durante el Esclavismo, se caracterizó por dirigirse hacia una supervisión más estricta del trabajo, y el castigo corporal servía como medida disciplinaria para el trabajador (esclavo), ocasionando un bajo rendimiento en la producción.

### 1.1.3 Feudalismo (s. VI - s. XVI)

El Feudalismo es un sistema que se caracterizó en una economía natural, donde cada localidad producía lo que estrictamente necesitaba. El Feudalismo rigió en Europa durante la Edad Media.

#### Aspectos Políticos.

Desde el punto de vista político, el Feudalismo consistió en una serie de señoríos o estados independientes, más o menos grandes que se consideraban propiedad personal de los señores feudales que los habían sojuzgado.

Estos señores fueron los jefes bárbaros cristianizados, o -- sus descendientes que se apoderaron de los restos del Imperio Romano por la fuerza de las armas, y que adquirieron, con el tiempo, diversos títulos de nobleza como: barón, marqués o conde. Los de más alta jerarquía llegaron a ser duques, arquiduques, reyes o emperadores, de acuerdo con la extensión o importancia de sus feudos.

### Aspectos Sociales.

Sólo hubo dos clases sociales en la Edad Media: nobles y plebeyos. Los señores formaban la nobleza con diversas categorías descendentes emperador, rey, archiduque, duque, marqués, conde, vizconde, barón y caballero. Los plebeyos eran todo el pueblo, que comprendía a los vasallos o --siervos que eran artesanos o agricultores.

Del pueblo podían ascender a nobles por su posición o merecimientos personales los escuderos o pajes.

Como se puede observar durante el régimen Feudal de la Edad Media, no existía la clase social denominada "clase media", sólo había señores y siervos.

### Aspectos de Trabajo y Administrativos.

El imperio se dividió en numerosas porciones llamadas feudos que eran grandes extensiones de tierra bajo el dominio de un dueño (señor feudal). Estas tierras eran trabajadas por campesinos denominados siervos.

El señor feudal brindaba al siervo protección y seguridad, y en compensación éste juraba obediencia y fidelidad, así como el pago de numerosos tributos y prestar servicios diversos.

El tributo se presenta en tres formas diferentes: en trabajo en especie y en efectivo. En trabajo consiste en las labores que el siervo tiene que realizar en provecho del señor feudal en los campos, caminos, molinos y otras pertenencias de éste. En especie, el siervo es obligado a entregar determinados bienes al señor feudal; es decir, un porcentaje de la cosecha, cantidades fijas o en ocasiones específicas. En efectivo, muchas veces el campesino tiene que entregar cantidades en moneda lo que obliga a éste a vender algunos de sus productos. En todos los casos el siervo vive de lo que puede producir en su parcela, por encima de lo que debe entregar y en el tiempo que le dejan libres sus obligaciones serviles.

En esta época las relaciones se caracterizan por tener un régimen de servidumbre, ya que la Administración que ejerce el señor feudal - en sus propiedades se refleja en el control de la producción del siervo.

Posteriormente algunos de los siervos llegan a independizarse organizando talleres artesanales y creando un sistema de oficios con una estructura basada en la autoridad y la delegación. Se regulan salarios, --- honorarios y condiciones de trabajo dando origen a los gremios (actualmente sindicatos).

A todo esto podemos decir, que durante el Feudalismo hubo aspectos negativos, los cuales impidieron el progreso de los trabajadores, ya que fueron sujetos a numerosas privaciones y abusos.

#### 1.1.4 Capitalismo (s. XVII - s. ?)

El Capitalismo es el sistema que se caracteriza por la captura y control de los medios de producción y el usufructo de la fuerza de trabajo de las mayorías, y además de ser los productores de los bienes, son -- también consumidores de algunos de ellos, lo que repercute en una doble ganancia para el grupo empresarial. Este sistema es el de mayor difusión en el orbe, y con excepción de los países socialistas, toda nación en mayor o menor grado, se ve obligada a participar en la mecánica del Capitalismo.

#### Aspectos Políticos .

Cuando se consolida el sistema Capitalista de producción, se hicieron patentes las diferencias que había entre los diversos sectores de la sociedad, por el control del poder político, así como por el tipo de organizaciones que deberían establecerse. Y cuando estas diferencias alcanzaron niveles alarmantes, la burguesía se organizó y mediante procesos revolucionarios, que se inician en Francia en 1789, logró capturar el poder político y crearon formas de gobierno que favorecieron el desarrollo del sistema Capitalista. Fué así como se crearon la Monarquía Constitucional y la Re

pública, a las que podemos considerar, como las organizaciones políticas -- características de los países capitalistas.

La Monarquía Constitucional conserva las tradiciones del --- país como base de su concepto de Nación, y a la vez procura un desarrollo - capitalista con participación de las organizaciones estatales. La República es partidaria de la transformación más dinámica en la estructura social; -- permite, en ocasiones, un amplio juego democrático, al celebrar elecciones\_ para la mayoría de los cargos ejecutivos y legislativos del gobierno, y --- aprueba la existencia de partidos políticos antagónicos.

#### Aspectos Sociales.

En el Capitalismo se acepta la existencia de varias clases - sociales. Una de ellas es la propietaria de los medios de producción; otra\_ está constituida por quienes no tienen los medios de producción y sólo cuen\_ tan con su fuerza de trabajo. La clase alta está integrada por los empresari- os, banqueros, grandes comerciantes y algunos profesionistas; la clase -- trabajadora está integrada por pequeños comerciantes, intelectuales, buró-- cratas, empleados particulares, obreros, campesinos y toda clase de subem-- pleados.

La clase representativa del Capitalismo es la burguesía, la\_ cual tenía constantes enfrentamientos con la vieja nobleza de origen feudal que a través de monarcas absolutos mantenían el control político de las na- ciones europeas.

#### Aspectos de trabajo y Administrativos.

Hay que recordar que el Capitalismo se inicia a partir de la Revolución Industrial (1750), en la cual aparecen diversos inventos y descu\_ brimientos que propician el cambio de sistema político-social, el cual modi\_ fica el desarrollo industrial.

En este sistema la producción se concentra en fábricas donde el empresario es el dueño de los medios de producción y el trabajador vende su fuerza física.

En el auge de la industrialización surgieron las grandes organizaciones y se empieza a desbordar la posibilidad de un solo propietario lo que origina a una mayor práctica de asociación para la integración de -- capitales.

Es en esta época cuando se difunden las prácticas mercanti-- les del crédito, de los intereses moratorios, de los descuentos por pronto\_ pago y en general de lucro.

#### Características fundamentales del Capitalismo:

- División del Trabajo (que da origen a la especialización de tareas).
- Producción en Serie.
- Libre Competencia.

## 2.- CORRIENTES Y ESCUELAS ADMINISTRATIVAS

El origen de la Administración parte de la realidad histórica derivada del nacimiento de la sociedad industrial. Los grandes inventos que dieron origen a la Revolución Industrial y las condiciones sociales que se generaron, hicieron que el pequeño grupo que había acumulado el capital requiriera forzosamente optimizar sus recursos a fin de mantenerse en la tremenda carrera de lucro que se iniciaba.

Todos estos factores provocaron el inicio de experimentos e investigaciones dando origen a una serie de corrientes y escuelas del pensamiento administrativo, las cuales tratan de mejorar las condiciones del trabajador, con la finalidad de que haya un mayor rendimiento por parte del mismo. A continuación se analizarán las escuelas y corrientes dentro de la Administración.

### 2.1 Corriente Científica.

La Corriente Científica es la evolución del pensamiento administrativo e investigación científica sobre la problemática que presentan las organizaciones industriales fundamentalmente por el fenómeno de la producción en masa.

Principales Exponentes.

#### 1) Frederick W. Taylor.

Se ha calificado como "Padre del Movimiento Científico", por haber investigado en forma sistemática el trabajo humano. Realizó un sinnúmero de experimentos para detectar las mejores formas de trabajo, siendo quizá el más famoso el que llevó a cabo en la Bethlehem Eteel Company, sobre la operación de carga de lingotes de hierro en furgones de ferrocarril los frutos de aplicar los métodos de Taylor siempre repercutieron en aumen-

tos de la productividad y, por tanto, en las utilidades de las organizaciones en que trabajó. Los intentos de racionalización de trabajo efectuados por Taylor partían de la premisa: "que para todo tipo de trabajo podría y debería llegarse a definir un procedimiento técnicamente estructurado que constituiría a los métodos empíricos"<sup>1</sup>

Las principales obras de Taylor son:

- "Principios de Administración Científica".
- "Fundamentos de la Administración Científica".

Aportaciones a la Administración.

- a) Estudios de Tiempos y Movimientos, perfeccionados por los esposos Gilbreth, quienes fincaron las principales bases.
- b) Selección de obreros, consiste en seleccionar al trabajador más adecuado para esa labor e inducirlo y capacitarlo sobre el trabajo a desarrollar a fin de habilitarlo para cumplir con los estándares establecidos (surge la necesidad de capacitar al trabajador).
- c) Diseñó un sistema de pagos, tendiente a que el obrero tuviera salarios e incentivos de acuerdo a su productividad.
- d) Creó un sistema de organización, que llamó "de Organización Funcional", y en el que los trabajadores recibirían órdenes de tantos jefes como especializaciones existieran en el taller, pretendiendo aumentar la eficiencia.

2) Henry Fayol.

Fayol, se percató que en el manejo de las organizaciones, se podía llegar a la tecnificación y al establecimiento de principios que la tomaran más eficiente y menos empírica e improvisada, (por lo cual nosotros consideramos que él es el verdadero "Padre de la Administración", sin

compartir créditos con Taylor); de ahí que su preocupación fuera la de integrar un cuerpo doctrinal. Propone un método científico para ir acumulando - conocimientos válidos que irían integrando la deseada doctrina.

Las principales obras de Fayol son:

- "Principios de Administración General".
- "Teoría General del Estado".

Aportaciones a la Administración.

- a) Determinación de las Areas Funcionales, Fayol se percató que en todas -- las organizaciones industriales, sin importar su tamaño se da una serie de operaciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad y Administrativas (siendo ésta última la que constituye una de sus más grandes ideas), de cuya interrelación y eficiencia depende la -- marcha de la organización.
- b) Primer Modelo del Proceso Administrativo, la importancia de este modelo reside en el hecho de incorporar la racionalidad, la medida y la eficiencia en toda organización social que lo utilice.
- c) Definición de Administración, la definición que establece coincide plenamente con su esquema de Proceso Administrativo: "Administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar"<sup>2</sup>.
- d) Principios de la Administración, la conceptualización de éstos, denota -- la experiencia y sensibilidad que le hacían ver a la Administración como un fenómeno social que no admite modelos rígidos y fatales siendo flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades de la organización, por lo que exige inteligencia, experiencia, decisión y medida. Los Principios que propuso son: División del Trabajo, Autoridad-Responsabilid

dad, Disciplina, Unidad de Mando, Unidad de Dirección, Subordinación de los Intereses Particulares a los Generales, Remuneración del Personal, Centralización, Jerarquía, Orden, Equidad, Estabilidad del Personal e Iniciativa (ver tema 4.2 de este capítulo).

- e) Perfil del Administrador, define ciertas características que deberían conformar el perfil de los administradores, dividiéndolo en seis factores que son: cualidades físicas, intelectuales, morales, cultura general conocimientos específicos y experiencia.

#### Análisis Crítico a la Corriente.

La obra técnica de Taylor ha sido de gran trascendencia, sin embargo, ésta estuvo totalmente comprometida con fines explotadores, dado que Taylor fue un hombre de mentalidad tecnócrata eficientista y de gran ligereza intelectual. Puede ser considerado, como el iniciador de la Ingeniería Industrial, pero no como el "Padre de la Administración". Su obra tuvo implicaciones administrativas, especialmente en el área de Administración de la Producción; careciendo su trabajo de un intento serio de estructuración metodológica. Actuó con gran precipitación al atribuir de categoría científica a todos sus trabajos, así como el pobre concepto que tenía del hombre considerando a los trabajadores como engranes de la maquinaria y no les atribuía más intereses que los propios de un ser irracional, o sea, el que busquen la satisfacción de las necesidades primarias. Formalizó e institucionalizó la separación del trabajo físico e intelectual.

En cuanto a la obra de Fayol, ésta es sumamente rica para la Administración, ya que después de su obra es muy poco lo innovador que se ha generado en aspectos doctrinales, si bien, han aparecido técnicas importantes como la Investigación de Operaciones, la Ruta Crítica, etc., éstas no han nacido en el ámbito administrativo, sino más bien han concurrido a la solución de problemas. Por lo tanto, resulta entonces Fayol como el "Padre y Estructurador de la Administración".

## 2.2 Escuela Humano-Relacionista.

La Escuela Humano-Relacionista es el sistema completo de concepciones teóricas, instrumentos concretos, técnicas de dominio y de influencia ideológica de los miembros de la organización, utilizadas dentro de la Administración como una ilusión de la posibilidad de producir una armonía de clases dentro de la misma.

Principales Exponentes.

### 1) Mary Follet.

Criticó a la corriente Científica de Taylor porque atendió solamente aspectos mecanicistas olvidando aspectos psicosociales.

Las principales obras de Follet son:

- "La Administración como Profesión".

Aportaciones a la Administración.

- a) Aplicación del Método Científico, aspectos psicosociales de la Administración.
- b) Exhortó a los supervisores a ejercer el mando de tal manera que se logren métodos más eficientes, diciendo que: "los hombres se inclinan más a seguir la costumbre arraigada que a cumplir órdenes arbitrarias"<sup>3</sup>

### 2) Elton Mayo.

Realizó estudios en la Western Electric en Hawthorne, los cuales dieron inicio a los experimentos sobre las condiciones de trabajo, luminosidad, fatiga, ruido, etc., y su relación con la productividad.

Aportaciones a la Administración.

- a) Primer experimento, descubre la importancia de la participación del ser -

### 3. Fundamentos de Administración.

humano y con ello el aumento de la productividad.

- b) Segundo experimento, se basa en hacer entrevistas a empleados bajo la forma de pregunta y respuesta, a cerca del buen manejo de la organización y las actividades grupales.
- c) Tercer experimento, Elton Mayo observó las variaciones de la productividad con relación a los incentivos económicos. Así como la estrecha relación de los obreros surgida de las relaciones espontáneas de amistad entre éstos.

### 3) Escuelas posteriores a Elton Mayo.

Desde que E. Mayo realizó sus estudios se han desarrollado múltiples investigaciones, de las que han surgido muchas doctrinas y escuelas sobre la Administración Humana, tales como; las Corrientes de la Motivación, sobresaliendo Abraham Maslow, en su teoría de la Motivación Humana -- sostiene que las necesidades son el motor del hombre, clasificándolas en -- fisiológicas, de seguridad, de auto-estima y auto-realización; también se encuentra Herzberg, que clasifica a las necesidades en motivacionales e higiénicas, ya que representan la dualidad de la satisfacción del trabajador. La otra escuela que sobresalió fue de la Dinámica de Grupos basada en aspectos de la comunicación, liderazgo y las fuerzas de unión.

### Análisis Crítico a la Escuela.

Los experimentos de E. Mayo se limitan a: pretender solucionar todos los problemas de la industria dándole importancia al individuo, a pequeños grupos y a la comunicación. No considera que el tipo de estructura determine en mucho el comportamiento de sus miembros. Olvida la influencia que tienen los sindicatos en el comportamiento organizacional. Así como la influencia de variables estructurales que afectan al trabajo, no analizándolas a fondo.

### 2.3 Escuela Estructuralista.

La Escuela Estructuralista analiza las organizaciones en base a la estructura y las relaciones dentro de ella, como son: relaciones de autoridad, comunicación, comportamiento funcional, formalización, etc., así como los problemas del personal que se generan en su estructura con el sistema social que rodea a la organización.

Principales Exponentes.

1) Max. Weber.

Su pensamiento alcanzó gran profundidad y altura debido a -- que escribió para altos niveles no para el pueblo.

Las principales obras de Weber son:

- "Economía y Sociedad".
- "La Etica Protestante y el Espíritu del Capitalismo".

Aportaciones a la Administración.

- a) Define a la Burocracia como: "la racionalización de la autoridad colectiva".
- b) Define a la Autoridad como: "la posibilidad de imponer la voluntad de -- una persona sobre el comportamiento de otra" clasificándola en: legal, - carismática y tradicional.
- c) Crea un Modelo Ideal de Burocracia (no válido para todas las organizaciones), que comprende:
  - Máxima División de Trabajo, logrando especialización y mayor eficacia.
  - Jerarquía de Autoridad, con sus respectivos niveles de Autoridad-Responsabilidad.
  - Reglas que definen la responsabilidad y la labor, para la uniformidad y - coordinación de las actividades.
  - Fría actitud del administrador, que actúe en forma parcial.

- Clasificación Técnica y Seguridad en el Trabajo.
- Evitar la corrupción.

## 2) Renate Mayntz.

Analiza al individuo y su comportamiento, las estructuras y procesos de diversas organizaciones.

La principal obra de Mayntz es:

- "Sociología de la Organización".

Aportaciones a la Administración.

### a) Tipología de las Organizaciones, las clasifica en:

- Empresa.
- Iglesia.
- Escuela, Prisión y Hospital.
- Ejército.
- Administración
- Asociaciones.

### b) Estructura de Autoridad dotada de canales de mando en forma descendente\_ y de acuerdo al tipo de autoridad las clasifica en:

- Estructura Jerárquica, el mando está en los niveles superiores.
- Estructura Democrática, la autoridad es delegada.
- Estructura Cohercitiva, se da toda la fuerza de autoridad.

### c) Estructura de las Comunicaciones, materia prima para la toma de decisiones, por lo que, debe fluir información en todos sentidos.

### d) Disfuncionamientos Estructurales o Conflictos, los disfuncionamientos se dan por el choque de papeles y expectativas entre los titulares de los puestos; y el conflicto lo señala como: "el desajuste entre lo que la --

organización (estructura) quiere y lo que los ocupantes esperan o creen\_ que es su papel".<sup>4</sup>

e) Formalización y Burocratización, deben existir reglas, políticas, procedimientos, etc., que orienten a la organización.

### 3) Amitai Etzioni.

Sus estudios se centran en problemas de control, autoridad y jefatura de las organizaciones; ya que el comportamiento humano está determinado por las estructuras. Define a las organizaciones como: "unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos".<sup>5</sup>

La obra más importante de Etzioni es:

- "Organizaciones Modernas".

Aportaciones a la Administración.

a) Tipología de las Organizaciones. de acuerdo a la variable de autoridad - poder y comunicación:

- Altamente Coactivas, la cabeza ejerce todo el poder.
- Utilitarias, se apoya en la autoridad racional-legal.
- Normativas, se otorga recompensa por pertenecer a ellas.
- Mixtas, combinación de algo de las anteriores.

b) Tipología del Comportamiento, distingue tres tipos de miembros de acuerdo al tipo de organización, como son: alienador, calculador y moral.

### 4) Ralph Darhendorf.

Trata los problemas que existen dentro de la organización -- industrial como un sistema social y a los conflictos que se generan dentro\_

4. Fundamentos de Administración.  
SUA Pag. 203.

5. Administración Vol. 1.  
Hernández y Rodríguez, SUA Pag. 346.

de ella, siendo éstos la vía transformadora de la sociedad para que no se burocratice.

La obra más importante de Darhendorf es:

- "Sociología de la Industria y de la Empresa".

Aportaciones a la Administración.

a) Tipología de los Conflictos.

- Industrial, referido a disputas entre obrero-organización.
- Informal, desprendido de las relaciones informales.
- Desviado, de acuerdo al desajuste social de las tensiones.
- Manifiesto, conflicto entre participantes del mercado de trabajo, como -- las huelgas.
- Subyacente, es el que en el fondo esconde una lucha de clases sociales.

Análisis Crítico a la Escuela.

Esta Escuela Estructuralista, nunca plantea la necesidad --- real de los cambios estructurales, es decir, la resolución de los conflictos que se dan dentro de la estructura social y las relaciones de produc--- ción, presentándose como una teoría progresista, ya que solo suaviza, media tiza y encauza el conflicto a través de procedimientos legales.

#### 2.4 Escuela Neo-Humano-Relacionista.

Esta escuela lo que en realidad aporta es una actualización\_ de las diversas teorías sobre las relaciones humanas de las organizaciones. El Neo-Humano-Relacionismo se presenta como una solución y sustitución de - la herramienta de la autoridad a la participación (integración), en la cual el trabajador o empleado puede decidir sobre cuestiones simplemente secun-- darias, que no afecten la eficiencia, la productividad, el ritmo de trabajo u otras decisiones que son dejadas para el nivel gerencial administrativo.

### Principales Exponentes.

#### 1) Douglas Mc.Gregor.

De formación profesional, desarrollándose en la docencia e investigación.

Las principales obras de Mc.Gregor son:

- "El aspecto Humano en la Empresa".
- "El Administrador Profesional".
- "Mando y Motivación".

### Aportaciones a la Administración.

a) Teoría "X", describe el punto de vista tradicional sobre la dirección y control, con las bases de:

- El ser humano ordinario siente repugnancia hacia el trabajo, por lo que tiene que ser obligado a desarrollarlo.
- El ser humano prefiere que lo dirijan soslayando responsabilidades y buscando sólo la seguridad.

b) Teoría "Y", implica la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización, reduciéndose el conflicto en la medida en que el interés individual coincide con el de la organización. Propone lo siguiente:

- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo, constituye una fuente de satisfacción o una forma de castigo.
- El control extremo y la amenaza de castigo son uno de los medios de encauzamiento del esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización.
- El trabajador considera las compensaciones asociadas a su logro.
- El ser humano ordinario, no sólo acepta, sino busca nuevas responsabilidades.
- La imaginación, la capacidad y el ingenio para resolver problemas organizacionales, son características de grandes sectores de la población.

### Análisis Crítico a la Escuela.

Las ideas de Douglas Mc.Gregor, no son innovaciones filosóficas. sólo reflejan una eterna discusión entre los grandes pensadores de la humanidad. Sus teorías se reducen por lo tanto, a encontrar como presentar el control con una apariencia de participación, en otras palabras, en dar al hombre productivo la sensación de que participa realmente dentro de las decisiones a cerca de su trabajo. De aquí surgen técnicas como:

- Administración por Objetivos.
- Desarrollo Organizacional.

### 3.- LA ADMINISTRACION EN MEXICO.

Así como la Administración se da en las culturas europeas -- del mismo modo la encontramos en sus diversas fases evolutivas en las culturas americanas y especialmente en el territorio mexicano.

Hablaremos sobre la Administración en México, dividiéndola - en las siguientes etapas:

#### 3.1 México Prehispánico.

Cuando América comienza a ser habitada sus pobladores se distribuyen en grupos. Estos grupos forman distintas culturas y diversas formas de gobierno y Administración. Destacan las culturas mexicanas que son: Otomí, Olmeca, Azteca, Zapoteca, Tarasca, Totonaca, Huasteca, Tolteca, Maya y Chichemeca (fig. 1, Anexo I). De estas culturas trataremos en especial de la Olmeca por ser la cultura madre; la Maya por ser el segundo imperio más importante del territorio mexicano; y por último de la cultura Azteca, por ser el pueblo que más influyó en las demás culturas y la que tuvo más trascendencia en el desarrollo de nuestro país.

a) Olmeca.- La cultura Olmeca floreció en el sureste del país. Sus principales centros fueron: La Venta, Tabasco, Tres Zapotes y San Lorenzo, en el estado de Veracruz. En ellos aparecieron las esculturas más misteriosas e impresionantes de Mesoamérica.

Los Olmecas se dedicaron al cultivo del maíz y al comercio, debido a que la región que habitaban, producía hasta tres veces la cosecha de cereal al año; practicaron también la caza, la pesca y la recolección de frutas y raíces.

Los excedentes de su agricultura, las plumas y las pieles ---- de los animales que cazaban les permitieron comerciar con otros pueblos, entre los cuales adquirirían piedras finas para pulirlas y transformarlas en -- ornamentos, figuritas y otros objetos de arte.

Diferentes artesanías fueron practicadas por ellos, lo mismo fabricaban una canoa que confeccionaban vestidos y esferas, máscaras, cuer-- das, pelotas de hule y vasijas de barro.

#### Aspectos Políticos.

Su organización política se basó en la clase de los sacerdo-- tes que eran los que gobernaban, éstos eran servidos por los campesinos y - por los artesanos, quienes tributaban para el sostenimiento de aquéllos. -- Con ésto se demuestra que los olmecas tenían una organización política avanzada.

#### Aspectos Sociales.

La organización social comprendió sacerdotes, astrólogos, ar-- tesanos diversos, artistas notables y comerciantes. Su dios principal fué - el jaguar, protector de la agricultura, la tierra y la lluvia, ese animal - fué la base de su religión y de sus creencias mágicas.

#### Aspectos de Trabajo y Administrativos.

El pueblo Olmeca llevaba una Administración parecida a la de la Comunidad Primitiva, ya que como se ha mencionado sembraban tres veces - al año y con la cosecha satisfacían las necesidades del pueblo y posterior-- mente con el excedente realizaban trueques, encaminados a obtener los pro-- ductos que no se daban dentro de su territorio.

Dentro de esta civilización Olmeca, se puede hablar a cerca\_ de una incipiente División del Trabajo, en relación a las actividades como\_ son: la agricultura, la cerámica, la escultura, etc.

La cultura Olmeca, ha sido la raíz de otras clásicas como -- son la Teotihuacana, la Maya, la Zapoteca, etc., debido a que se extendió - por Puebla, Veracruz, Morelos, Cuenca de México, Michoacán, Oaxaca, Chiapas Guatemala, etc.

b) Maya.- La cultura Maya se divide en tres períodos de desarrollo:

1. "Preclásico".- Inicios de la cultura Maya por el 900 a.C., empezaron\_ a formar pequeñas aldeas, habitando en chozas, se dedicaban a culti- var la tierra, a la recolección de frutas y semillas y a la caza.
2. "Clásico".- Del 300 al 900 d.C., en el que lograron su mayor esplend- dor.
- 3.- "Histórico".- En este período se manifiesta el inicio de su decaden- cia, reciben una fuerte influencia de las culturas del Altiplano Cen- tral como fué la Azteca.

#### Aspectos Políticos.

Durante el período Clásico de la cultura Maya, el gobierno - estuvo controlado por la clase sacerdotal. El jefe sacerdotal de los mayas\_ recibía el nombre de Halach Uinic, auxiliado por algunos funcionarios de la nobleza. El poder era hereditario y se daba especial preparación a los no- bles para que participaran en las funciones del gobierno.

En el período Histórico, este gobierno teocrático pasa a ser de tipo militarista, el Halach Uinic nombraba a los caciques de los pobla- dos pequeños y seguía ejerciendo la autoridad.

Los mayas no tuvieron un gobierno centralizado a pesar de -- que en cierto momento se constituyó la confederación de Mayapán y que fué - disuelta por los confrontamientos entre sus miembros. Cada ciudad Maya era\_ independiente y abarcaba una zona variable de tierra de cultivo alrededor - de la misma.

### Aspectos Sociales.

Los grupos sociales en las sociedades mayas fueron más cerrados que los de otros pueblos mesoamericanos, con dos estratos precisos: nobles y plebeyos o clase baja.

La clase noble, clase privilegiada o gobernante estuvo integrada en el período Clásico por la nobleza sacerdotal que disfrutaba de todos los derechos económicos y sociales, y en el período Histórico lo formaron los guerreros y sacerdotes quienes vivían en las mejores habitaciones, lucían buenos adornos y vestidos, se daban los mejores alimentos y comodidades.

La clase baja era la clase trabajadora, que vivía en chozas se alimentaba y vestía pobremente; estaba integrada por agricultores y artesanos, éstos trabajaban los metales y las piedras semipreciosas, las plumas y la madera, contaban con más ventajas y vivían mejor que los agricultores.

### Aspectos de Trabajo y Administrativos.

Al igual que la mayoría de los pueblos antiguos, los mayas llevaban una Administración de tipo comunal, en donde el excedente lo comerciaban con otros pueblos. La División del Trabajo se puede observar en todas sus actividades, como por ejemplo la rama artesanal contaba con trabajadores de metales, otros de piedras semipreciosas, otros las plumas, otros la madera, etc.

c) Azteca, Mexica, Tenochca o Nahoatlán.- La cultura Azteca habitó el Valle de México. En 1325 se fundó la ciudad de México-Tenochtitlan y es sin duda el grupo cultural más importante de México.

El Imperio Azteca duró ciento noventa y seis años (1325-1521) y durante este tiempo alcanzó un esplendor mayor que las demás culturas, y llegó a dominar más de la mitad del territorio mesoamericano.

### Aspectos Políticos.

El gobierno Azteca se basó en una organización sacerdotal y de jefes militares, cuando se fundó la ciudad fueron gobernados por un "tlatonani" (rey o emperador) también llamado "tlacatlecuhtli", que era designado por un consejo de nobles electores llamado Tlacotan.

Las organizaciones Jurídicas de los aztecas eran de carácter penal, civil, militar y administrativas; en dichas organizaciones se castigaban todos los delitos de una manera estricta y severa (esclavitud, prisión y muerte).

El pueblo Azteca contaba con enemigos en los pueblos vecinos debido a que era por naturaleza un pueblo belicoso. "Con el objeto de no sufrir más ataques enemigos y para conservar la paz, se realizó un convenio entre los reyes de México, Tacuba y Texcoco, el cual se llamó "La Triple Alianza", el cual duró casi un siglo".<sup>6</sup>

### Aspectos Sociales.

Las clases sociales que existían en esta época eran básicamente dos: nobles (pipiles) y plebeyos (macehuales), además existían diversos estratos sociales formados por militares, sacerdotes, comerciantes, artesanos, agricultores, trabajadores y esclavos. Los dos primeros estratos eran poderosos e importantes, debido a que gozaban de mayores privilegios.

### Aspectos de Trabajo y Administrativos.

"La cultura Azteca practicaba la esclavitud pero de un modo diferente a la de Europa y Asia. El dueño del esclavo lo era solamente de su trabajo, más no de su persona. Estos esclavos se adquirían por medio de la venta personal del interesado o de sus familiares (en períodos de hambre general); por castigo judicial (como ya se mencionó) de algún delito; o bien, como prisioneros de guerra (generalmente se destinaban al sacrificio)-

6. La Nación Mexicana, sus Orígenes.  
H. Campillo Cuautli.

Este sistema esclavista se basa en el trabajo, el cual era considerado como algo valioso en sí mismo y daba categoría social y de ser humano a quien lo practicaba, y a su vez daba un significado religioso (ésto los motiva a --- construir pirámides para adorar a sus dioses)".<sup>7</sup>

Los artesanos no se encontraban organizados en gremios como en los pueblos europeos. Los hombres libres debían trabajar la tierra, ésta se dividía en barrios o calpullis que a su vez se dividían en transitorias, públicas, comunales patrimoniales y jerárquicas. Además de ser trabajadas por los hombres libres, las trabajaban lo "mayequis" (siervos), los cuales aprovechaban parte de la cosecha, pagando al señor el uso de la tierra con sus trabajos y productos agrícolas. Los productos servían también para el -- sostenimiento de los templos y de las autoridades.

Los aztecas llegaron a hacer del comercio una verdadera organización, que además de sus fines económicos tuvo importancia política y militar, pues los "pochtecas" (comerciantes) eran a la vez embajadores y espías. Para comerciar se valían generalmente del trueque (cambio), el cual se hacía en el mercado de Tlatelolco.

Como se puede apreciar, los aztecas contaban con una organización muy avanzada en lo político, social, económico y sobre todo en lo administrativo. La Administración que ejercían se basaba en la División del Trabajo. Además ya se establecen principios como el de organizar, planear, integrar, etc., en esta época ya se habla de la capacitación de los trabajadores, de la selección de los esclavos para las diferentes actividades que se realizaban, de la supervisión a que eran sometidos y de la importancia que para el pueblo tenía el trabajo.

### 3.2 México Colonial (1521 - 1821).

Una vez realizada la conquista de México-Tenochtitlan nace la Nueva España. Se mandó reconstruir la ciudad y se estableció la traza -- para asignar solares a los conquistadores; se reanudaron los tianguis y el abastecimiento de agua, además se empezaron las obras de lo que más tarde serían la Catedral y el Palacio Virreinal.

La etapa de la Colonia supuso el inicio de una nueva mentalidad, enfocada en parte a la obtención de beneficios comerciales que podían acumularse (plata, cobre, oro, cacao, maíz, algodón, etc.).

#### Aspectos Políticos.

En la Nueva España se llevaba un gobierno a semejanza del -- Gobierno Español. El poder recaía en una persona denominada Virrey, el cual tenía a su cargo las siguientes funciones:

- Gobernante Supremo, era el jefe supremo político y administrativo.
- Capitán General.
- Presidente de la Audiencia.
- Vicepresidente de la Iglesia.
- Superintendente de la Real Hacienda.

Los virreyes que más sobresalieron durante la Colonia fueron Don Antonio de Mendoza (1535-1550); Luis de Valasco (1550-1564), quién declaró la libertad de los esclavos y reduce los tributos a los indígenas; -- Marqués de Croix (1766-1771); Antonio M. de Bucareli (1771-1779) y el Conde de Revillagigedo (1789-1794).

La división política de esta época comprendía dos reinados, -- una capitania general y tres provincias, posteriormente en 1786 se establecen doce intendencias. La falta de interés por parte del Gobierno Español -- hacia la Nueva España, en lo que respecta a su política interna, ocasiona -

infinidad de levantamientos que fueron apaciguados por las fuerzas militares.

En 1810 se levanta el pueblo en armas desconociendo el Gobierno Español e implantando un Gobierno Mexicano. En esta lucha por la Independencia destaca Miguel Hidalgo y José Ma. Morelos.

En 1814 se promulga la primera Constitución, en donde se establece la división de poderes; la división política del país, al crearse nuevos estados, y se habla ya de la soberanía del pueblo mexicano.

En 1821 Fernando VII firma el Acta de Independencia de México, quedando libre y soberano después de once años de lucha y trescientos de sometimiento español.

#### Aspectos Sociales.

"Existieron en la Colonia diversas clases sociales, como --- eran: los españoles peninsulares, los criollos, los mestizos, los castizos, los mulatos, los indígenas, los negros y los sambos. Los españoles peninsulares eran los que ocupaban los cargos más altos (sacerdotes, militares, --intendentes, etc.), los mestizos podían ejercer el comercio. A los indígenas se les prohibía dedicarse a ciertas actividades, los negros y mulatos no tenían acceso a los gremios, por lo que surge la diferencia de castas, --lo que origina problemas que concluyeron en sublevaciones encaminadas a mejorar sus situaciones económicas y sociales".<sup>8</sup>

#### Aspectos de Trabajo y Administrativos.

Con la conquista se adoptan conceptos de trabajo y esclavitud (éste se vuelve una actividad normal, como ejemplo encontramos a las --Antillas, que despobladas desde el s. XVI, por el cruel trato dado a los aborígenes, fueron repobladas con esclavos indígenas enviados desde el golfo a cambio de instrumentos, ganadería o semillas). El indígena es considerado

8. Ibidem Pag. 29

como un animal (al grado de llegar a marcarlo con hierro caliente, como se hace con el ganado). El trono Español, en las llamadas Leyes de Indias, trata de proteger al indígena sin lograrlo.

En lo relacionado con el trabajo, en esta época se emplearon diversos sistemas de explotación al indígena, como son:

- Encomienda.- Se recibían indígenas encomendados con el pretexto de cristianizarlos, pero en realidad eran explotados despiadadamente haciéndolos trabajar gratuitamente y sin alimentarlos.
- Trabajo Peonal.- Se obligaba a todos los indígenas a prestar servicios giratorios y periódicos a los españoles.
- Peonaje.- Se atraían indígenas mediante préstamos; una vez endeudados no podían abandonar el trabajo, este sistema se retoma en la época porfiriana tiempo después.
- Repartimiento de Tierras.- Cuando se repartieron las tierras a los españoles como premio a sus esfuerzos estos podía o no tener asignación de indígenas para servirlos.

En 1528 se verificó la primera huelga del continente Americano, la cual fué una respuesta ante la decisión unilateral que afectaba los intereses de los trabajadores y a la vez se logra un triunfo de carácter laboral: el pago de salarios caídos.

Durante el gobierno del conde de Revillagigedo se presenta la necesidad de capacitar al trabajador, y este virrey es el primero en notarlo, por lo cual los exhorta a asistir a la Academia de San Carlos, para que aprendan nuevas técnicas y así mejorar su trabajo.

En esta época existían monopolios y estancos, estaba prohibido fabricar ciertos artículos con la finalidad de proteger al comercio español, tal situación permanece sin variación hasta la declaración de Independencia.

Cuando Hidalgo se lanza hacia la lucha de Independencia, su primera acción fué la de promulgar abolida la esclavitud y suprimió los --- tributos sobre los indios y las castas, además declaró que se castigaría - con pena de muerte a quien siguiera conservando esclavos.

En 1814, Morelos en la Constitución de Apatzingán y mediante leyes emitidas por el Congreso, busca un nuevo sentido patriótico, tratando de moderar la riqueza y mitigar la pobreza; pedía aumentar los salarios de\_ los trabajadores, se mejoraran sus costumbres, se les alejara de la ignoran\_ cia, la rapiña y el hurto. Además se establece que cada persona podía dedi\_ carse al trabajo que guste y se da muerte oficial a los monopolios de gre-- mios.

Las actividades económicas que más destacan en esta época -- fueron: la agricultura, la ganadería, la minería, el comercio y hasta un si\_ glo después se crea la industria textil, además de otras industrias.

La Administración que se ejercía estaba basada en un sistema feudal y esclavista.

### 3.3 México Independiente (1821 - 1917),

Recién lograda la Independencia, México se encontraba en con\_ diciones deplorables por el abandono de la minería, el comercio y la agri-- cultura, mientras que la Hacienda Pública estaba exhausta.

En esta etapa de nuestra historia, se da un ejemplo claro de que el país no podía gobernarse solo, como se pretendía, los constantes -- cambios de gobierno y de poder, la ambición de unos y la codicia de otros, - hace tambalear a la joven nación que apenas comenzaba a surgir. Pero en ma- teria administrativa y laboral, las condiciones seguían siendo las mismas - o quizá peores.

### Aspectos políticos.

Durante este período la característica que prevaleció fue la constante lucha por el poder. Como ejemplo podemos citar los siguientes:

En 1822 Agustín de Iturbide es proclamado Emperador, gobierno que sólo duró diez meses.

Para sustituir su gobierno se nombró un triunvirato, se declaran dos tendencias: federalismo y centralismo.

En 1824 se formula una segunda Constitución y se nombra presidente a Guadalupe Victoria, seguido de Bustamante y Gómez Pedraza.

En 1830 gobierna Santa Anna, y durante su mandato se pierden los territorios de Texas, Arizona, Nuevo México y la Alta California, tiempo después se pierde la Mesilla.

Otro gobernante que sobresalió fue Benito Juárez, el cual, durante su gobierno dicta las llamadas Leyes de Reforma. Durante su período el país sufre una intervención por parte del Gobierno Francés y se establece un Segundo Imperio, al mando de Fernando Maximiliano de Habsburgo, y después Juárez retoma el poder.

Fue hasta 1880 que el país empieza a estabilizarse en su estructura política y económica, cuando Porfirio Díaz toma el poder en sus manos, y durante los treinta años que duró su gobierno, el país entra en una etapa de desarrollo económico, industrial y político, más no social.

En 1910 surge el movimiento armado conocido como Revolución, el que se presenta como una protesta al régimen porfirista. Y por fin en el año de 1917, la situación política del país, parece cambiar en su estructura interna.

### Aspectos Sociales.

La estructura social del México Independiente hasta 1870 --- seguía siendo la misma que en la Colonia. Tiempo después, cuando comienza - su industrialización ya se habla de la clase trabajadora y la empresarial, \_ que es característica de todo país capitalista. Además existían comercian-- tes empleados, peones y con el porfiriato surgen nuevamente los esclavos.

### Aspectos de Trabajo y Administrativos.

Durante la primera mitad del s. XIX, debido a las constantes guerras intestinas, asonadas y motines, provocan que en 1874 se pierda la - mitad del territorio y la otra mitad quede como fuente primaria de trabajo. Es decir, la población se dedica a la agricultura, la minería y a la artesa\_ nía. Se empieza a industrializar al país. Durante esta época existían em--- presas manufactureras de tejidos, talleres artesanales y fábricas de papel, jabón, aceite, vasos de vidrio, destiladoras de licor y de caña de azúcar, \_ lo que obviamente exigía que se empezaran a preocupar por su Administración en bases más científicas, aunque todavía no se conocieran los estudios. Po- demos hablar de una Administración de tipo empírico, en donde a base de la\_ experiencia se manejaban las organizaciones; cabe también señalar, que los\_ dueños de las empresas eran extranjeros y que las ideas del Capitalismo --- empezaban a llegar tarde a nuestro país.

En la época Porfirista, la gran cantidad de capital extranje\_ ro que entra al país ayuda a la creación de nuevas fábricas, la llegada de\_ técnicos y obreros provoca la discriminación de los trabajadores mexicanos\_ (nótese que se requiere de personal capacitado y especializado para reali-- zar las actividades de las nuevas empresas). Las tiendas de raya y las deu- das personales en fábricas, nimas y haciendas hacen renacer el concepto de\_ esclavitud que se vivió en la Colonia.

Este tipo de explotación al trabajador, hace que en 1906 los trabajadores de la Cananea Consolidated Cooper Company, se levanten en huel\_ ga. En esta compañía las jornadas de trabajo eran de doce a catorce horas -

diarias y en donde los mineros pedían mejor trato, disminución del horario de trabajo y aumento de salario. La huelga de Cananea hizo tambalear el Gobierno de Díaz, pero fueron sometidos por soldados norteamericanos.

Otro movimiento notable de carácter laboral y social, es el que se presentó en la Fábrica Textil de Río Blanco, en Orizaba, Ver., en --1908; en donde los obreros fueron provocados por extranjeros al servicio de los patrones.

Por todo lo anterior se puede decir que la razón de la Revolución Mexicana, estuvo influenciada por estos movimientos de tipo laboral y social, además de ser motivado por la política. Los trabajadores motivados por el mal trato que se les daba, cansados de las condiciones precarias a que eran expuestos, no tuvieron otra salida más que levantarse en armas y apoyar a las personas que les prometían mejorar sus condiciones de vida. Es por esa razón que el movimiento revolucionario de 1910 fué de vital importancia para la clase trabajadora y campesina, principalmente.

### 3.4 México Contemporáneo (1917-1987).

Como resultado de nuestra historia, en el sentido netamente laboral se busca beneficiar al trabajador, por esta razón se crea un Derecho Laboral, que es un derecho de clases y proteccionista. El cual toma como base las Leyes de Indias, creadas en la Colonia, que trataron de mejorar la relación obrero-patrón de aquélla época. Entre estas disposiciones encontramos:

- Reducción de las horas de trabajo.
- Protección a los menores de edad y a mujeres embarazadas.
- Pago de salarios en efectivo.
- Fijación de un salario mínimo.
- Protección en el lugar donde se trabaja.

- Atención médica obligatoria, descanso pagado, etc.

Son ideas concretas, que llegan a constituir las leyes actuales del Trabajo. Su importancia radica en que son antecedentes muy remotos de lo que es ahora el artículo 123 constitucional, que reglamenta a la Ley Federal del Trabajo.

Como ya hemos recordado, la evolución de la Administración - en México, lo mismo que la evolución del trabajo, ha pasado por las etapas de Comunidad Primitiva, Esclavismo, Feudalismo y Capitalismo, aunque en -- forma tardía. Y en la mayoría de las ocasiones se regresa una vez más a la forma esclavista del trabajo, lo que implica que la Administración se re--grese a sus primeras fases históricas pués, es común en todas las etapas, la característica de División del Trabajo, la Toma de Decisiones y la inci--piente implantación de un Proceso o Método Administrativo, sin ir más allá de las demás técnicas que la Administración contiene.

Es así como después de 1917, las condiciones laborales co--mienzan a cobrar mayor importancia para las autoridades mexicanas. Como -- ejemplo encontramos que en ese mismo año, el Presidente Carranza en la --- Constitución habla acerca de los trabajadores en el artículo 5o. (se refie--re a la libertad de profesión o trabajo), y como consecuencia de éste, se--crea el artículo 123. Además establece la facultad exclusiva del Congreso-- de la Unión de emitir leyes sobre la materia laboral.

Durante el período de 1917 a 1930, ya se empieza a tomar -- más en cuenta al trabajador, se crean sindicatos para defensa de sus inte--reses, se formulan leyes y en general, el crecimiento industrializado crea -- mayores fuentes de trabajo y amplía los mercados; por lo tanto, las organi--zaciones se hacen más complejas y se pone de manifiesto la necesidad de -- ocuparse más del elemento humano.

En 1938 se puede decir que México adquirió su independencia económica al expropiar las compañías petroleras de capital extranjero. En el desarrollo de la ciudad de México y Monterrey nacen grandes colonias proletariadas y a partir de nuestra industrialización es cuando en México surge la necesidad del estudio de la Administración.

De 1940 a 1958, la política administrativa y social se caracteriza por querer servir a la clase poderosa y no a la clase trabajadora, se contralán las organizaciones obreras y campesinas.

En el año de 1950 la necesidad de controlar el manejo de las organizaciones modernas hace necesario implantar los estudios sobre Administración y surge en ese mismo año en el Instituto Tecnológico de Monterrey la carrera de Administración de Empresas.

En 1957, la Universidad Iberoamericana inicia la carrera de Licenciado en Administración, y en ese mismo año la Universidad Nacional -- Autónoma de México aprueba por medio del Consejo Universitario, la carrera de Licenciado en Administración de Empresas en la Facultad de Contaduría y Administración.

La llamada etapa de Desarrollo Estabilizador de 1958 a 1970, se caracteriza por presentar un crecimiento económico sostenido; se da un control oficial sobre las organizaciones sindicales con lo que virtualmente se anula el derecho de huelga y por consiguiente se congelan los salarios.

De 1970 a la fecha, los aspectos laborales han ido cobrando mayor importancia, ya el trabajador ha mejorado sus condiciones de trabajo y vida, se han creado organizaciones tendientes a beneficiarlos en materia social, económica, educativa, etc. Por otro lado la creación de carreras -- universitarias como la de Licenciado en Administración de Empresas y la de Licenciado en Relaciones Industriales, han incluido materias tendientes a la Administración del factor humano (Administración de Personal), y continuamente se revisa la Ley Federal del Trabajo, con el fin de beneficiar cada vez más al trabajador.

Por lo que respecta al estudio de la Administración, ha ido evolucionando cada vez más, sin embargo podemos encontrar en las investigaciones que sobre ella se han hecho algunos aspectos negativos y aspectos -- positivos como son:

#### Aspectos Negativos.

- La Administración como disciplina autónoma, tiene pocos años de iniciada en México.
- No se cuenta con apoyo bibliográfico, se depende de obras realizadas por extranjeros, las cuales no se semejan a nuestra vida social y política.
- Son muy pocos los investigadores, que sobre Administración han escrito -- sobre la misma.

#### Aspectos Positivos.

- Cada vez los estudios de Administración van alcanzado mayor auge. Se han abierto infinidad de institutos que imparten la materia.
- Se ha creado la especialización de la carrera, lo mismo que la Maestría y el Doctorado en Administración.
- La mayoría de las organizaciones, ya ven la necesidad de que sea un profesionalista en Administración, el que se encargue de la marcha de la organización.
- El hecho de que se cambiara el nombre de Licenciado en Administración de Empresas al de Licenciado en Administración, da la oportunidad de desempeñar la profesión en cualquier organismo, ya sea público, privado, una --- cooperativa, un ejido, una organización de tipo social, etc. Ya no se limita a las organizaciones exclusivamente.
- Y por último, la universalidad de la Administración, hace que su ámbito, y entorno, abarque todas las actividades que se puedan realizar en una -- sociedad.

### 3.5 Panorama de la Administración como Disciplina en México.

Son muy pocos los autores que han escrito sobre Administración y han influido en la formación de administradores profesionales en México. De ellos hablaremos brevemente a continuación.

#### 1) Agustín Reyes Ponce.

Es el autor más importante sobre la Administración en México y pionero en el campo de la enseñanza administrativa en los institutos de educación superior; fundador de la carrera de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional Autónoma de Puebla; director y profesor de diversas universidades en México; así como consultor de organizaciones y corporaciones patronales.

Las principales obras de Reyes Ponce son:

- "Administración de Empresas".
- "Análisis de Puestos".
- "Administración de Personal".
- "Administración por Objetivos".

#### Aportaciones.

Su obra se enfoca hacia la Administración de Empresas, sigue a la escuela científica de Taylor y Fayol con una notable influencia de autores norteamericanos como : Koontz O'Donnell, Odiorne, Terry, Chruden y Urwich. Sus aportaciones principales a la Administración son: definición de Administración, Proceso Administrativo, Principios de Dirección que son: --- impersonalidad de mando y coordinación de intereses.

### Análisis Crítico.

Agustín Reyes Ponce tiene un indiscutible mérito al haber sido el primer teórico de la Administración en México. Con sus libros sentó bases sólidas y lo hizo utilizando técnicas muy didácticas; sembró inquietud y despertó interés por la Administración.

### 2) Isaac Guzmán Valdivia.

Al igual que Reyes Ponce fué pionero en la carrera de Licenciado en Administración en la Universidad Iberoamericana.

Las principales obras de Guzmán Valdivia son:

- "La Ciencia de la Administración".
- "Problemas de la Administración de Empresas".
- "Reflexiones sobre la Administración".
- "Sociología Industrial".
- "Humanismo Trascendental y Desarrollo".

### Aportaciones.

Define a la Administración bajo un enfoque sociológico y divide al Proceso Administrativo en cinco etapas, también determina ciertos objetivos de la iniciativa privada.

### Análisis Crítico.

Reitera y refuerza las teorías de Reyes Ponce, aunque se preocupa más por lo que debe ser la Administración y la conducta del administrador frente a la organización tanto formal como informal.

### 3) José Antonio Fernández Arena.

Fuó uno de los primeros egresados de la Licenciatura en Administración y escribió un libro sobre la materia, realizó estudios en el extranjero, su estancia en Estados Unidos le permitió entrar en contacto con profesores y nuevas teorías que aún no se manejaban en México; de ahí su enfoque más fresco e innovador.

Las principales obras de Fernández Arena son:

- "El Proceso Administrativo".
- "Introducción a la Administración".
- "Auditoría Administrativa".
- "Noventa y nueve Principios de Administración".
- "Seis Estilos de Administración".
- "Elementos de Administración".

Aportaciones.

Sus obras se difundieron en la época en que fué director -- de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional -- Autónoma de México. Sus aportaciones más valiosas son: el Proceso Administrativo en tres etapas, define a la Administración y establece un modelo de Auditoría Administrativa.

Análisis Crítico.

Rompe con los esquemas tradicionales tanto de los estudios\_ de Administración, como con la implantación del sistema "modular" de ese -- tiempo y el Proceso Administrativo.

4) Francisco Laris Casillas.

Contador Público y Lic. en Administración de Empresas, graduado en Harvard en Ciencias Administrativas de la Facultad de Contaduría y Administración y del Instituto Panamericano de Alta Dirección y de Empresas

Las principales obras de Laris Casillas son:

- "Administración Integral".

Aportaciones.

El Proceso Administrativo y los principios o lineamientos -- básicos de la Administración.

**Análisis Crítico.**

Se restringen exclusivamente los principios básicos del Pro--  
ceso Administrativo de acuerdo con el desarrollo mismo y con las necesida--  
des y requerimientos de las grandes organizaciones de México.

#### 4.- DEFINICIONES Y ANALISIS.

##### 4.1 Definiciones de Administración.

Diferentes autores han enunciado lo que a su propio juicio --- consideran que es Administración, partiremos de ellos y posteriormente ---- concluiremos en una definición propia.

Agustín Reyes Ponce.

"Administrar es el conjunto sistemático de reglas para lo---  
 grar la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organis  
 mo social".

American Management Association.

"Administración es la actividad por la cual se tienen deter-  
 minados resultados a través de esfuerzos y la cooperación de otros".

Appley.

"Administración es obtener resultados a través del esfuerzo\_  
 de otros".

D. Monney.

"Administración es el arte o técnica de dirigir e inspirar a  
 los demás en base en un profundo y claro conocimiento".

E.F.L. Brech.

"Administración es un proceso social que lleva consigo la --  
 responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de\_  
 una empresa para lograr un propósito dado".

F. Tannenbaum.

"Administración es el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables (consequently, a los grupos que los comandan), con el fin de que todos los servicios que prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa".

F. Taylor.

"Administración debiera consistir en seguridad y el máximo -- de prosperidad para el patrón, unido al máximo de prosperidad para el trabajador".

George P. Terry.

"Administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

Henry Fayol.

"Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Henry Sisk y Mario Sverdlik.

"Administración es la coordinación de todos los recursos y a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr --- objetivos establecidos".

Issac Guzman Valdivia.

"Administración es una ciencia y también un conjunto de técnicas que la hacen un verdadero arte; pero la Administración es además, una conducta viva, una expresión cabal del hombre que la entiende y ejerce --- con toda la nobleza de una auténtica revolución".

José Antonio Fernández Arena.

"Administración es una disciplina social que persigue la --- satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Joseph L. Massie.

"Administración es el método por el cual un grupo en cooperación, dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método incluye técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (gerentes), coordinan las actividades de otras".

Koontz-O'Donnell.

"Administración es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de sus integrantes".

Petersen.

"Administración es una técnica por medio de la cual los propósitos y objetivos de un grupo humano cualquiera son determinados, clasificados y efectuados. El método para llevarla a cabo es la dirección. Su objeto es organizar los miembros del grupo y coordinar, dirigir, y supervisar sus actividades para obtener los resultados y metas deseados".

Peterson-Plowman.

"Administración es una técnica por medio de la cual se determina, clarifica y realiza los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".

Roberth F. Buchele.

"Administración es el proceso de trabajar con y a través de otras personas, a fin de lograr los objetivos de una organización formal".

Wilburg Jiménez Castro.

"Administración es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permiten establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr".

William Neuman.

"Administración es la guía, encauzamiento y control de los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo común".

Analizando las definiciones anteriores sobre Administración se puede decir, que todos los autores coinciden en lo siguiente:

"Aplicación de una técnica".

"Objetivo común".

"En la aplicación de un proceso".

De lo anterior se desprende que desde nuestro punto de vista Administración es:

*"La disciplina que se encarga de coordinar los recursos técnicos, materiales y humanos para el logro de objetivos determinados por la organización mediante la aplicación de un proceso".*

Entendiéndose por disciplina: el arte, la ciencia o la facultad de hacer algo.

#### 4.2 Principios Administrativos.

Ya que consideramos a la Administración como una disciplina ésta debe contar con un cuerpo de conocimientos sistemáticos y ordenados, que la normen y la sustenten, por lo cual consideramos que los principios que establece Henry Fayol son los que hasta este momento rigen a esta disciplina.

"Los Principios Administrativos son:

- 1) División del Trabajo.- Se da cuando se presenta la especialización de las tareas.
- 2) Autoridad-Responsabilidad.- El derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer.

- 3) Disciplina.- Respecto a las convenciones que da la obediencia, la asidua, la actividad y el respeto exterior.
- 4) Unidad de Mando.- El trabajador sólo debe recibir órdenes de un sólo jefe.
- 5) Unidad de Dirección.- Un sólo jefe y un sólo programa para un conjunto de operaciones que persigan un mismo objeto.
- 6) Subordinación del Interés Particular al Interés General.- El interés de un trabajador o grupo de trabajadores, no debe estar en contra del interés de la organización.
- 7) Remuneración al Personal.- Siempre se ha tenido que pagar algo por el trabajo humano.
- 8) Centralización.- Los jefes deberán delegar funciones a sus subordinados en la medida en que sea posible, dependiendo de la función, el subordinado y la carga de trabajo del superior y del inferior.
- 9) Jerarquía.- Establecer los niveles que existen desde la autoridad suprema hasta el puesto de menor importancia, comprendiendo la comunicación y la autoridad.
- 10) Orden.- Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.
- 11) Equidad.- Combinación de la benevolencia con la justicia.
- 12) Estabilidad del Personal.- Es el desarrollo que el empleado o miembro tiene en el aprendizaje y dominio de su trabajo.
- 13) Iniciativa.- La posibilidad de concebir un plan y realizarlo.
- 14) Unión del Personal.- La armonía y unión del personal de una empresa --- constituyen una gran fuerza para ella".<sup>9</sup>

Como se puede observar, los Principios Administrativos son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa.

#### 4.3 Proceso Administrativo.

El Proceso Administrativo es la parte esencial de la Administración: siempre que exista ésta se dará el Proceso Administrativo.

Diferentes autores han enunciado lo que a su propio juicio - consideran lo que es el Proceso Administrativo. Partiremos de ellos y posteriormente concluiremos con una definición propia.

Aurora Cubero.

"El Proceso Administrativo es el plan que se establece para el logro de los objetivos por medio de los recursos con que contamos, poniéndolo en práctica y llevando a cabo una evaluación constante y en ciertos casos realizando correcciones necesarias".

Francisco Laris Casillas.

"El Proceso Administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la Administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral".

Henry Fayol.

"El proceso Administrativo son los pasos o etapas básicas a través de las cuales se realiza la Administración para el logro de los objetivos".<sup>10</sup>

Analizando las anteriores definiciones, los autores coinciden en que el Proceso Administrativo es: "Una serie de pasos para el logro de los objetivos dentro de la Administración".

10. Ibidem, pag. 92

De lo anterior desprendemos, desde nuestro punto de vista, - que el Proceso Administrativo es un instrumento básico para lograr una mejor aplicación de la Administración, razón por la cual lo definimos de la siguiente manera:

*"El Proceso Administrativo es un instrumento con una serie de pasos, que tiene como finalidad lograr los objetivos de una organización de acuerdo con los recursos con que cuenta para alcanzar la efectividad de la Administración".*

Lo consideramos como un instrumento, ya que es el punto de apoyo para lograr la Administración; porque el administrador puede manejarlo de acuerdo al organismo dentro del cual se encuentra laborando.

La efectividad de la Administración se considera como la suma de los siguientes elementos:

"Eficiencia.- Es el aprovechamiento óptimo de los recursos a costos adecuados.

Eficacia.- Es el logro de los objetivos.

Causación.- Se presenta cuando el éxito de nuestra acción se debe a lo que nosotros hicimos, única y exclusivamente a esa actividad (aplicación del Proceso Administrativo)".<sup>11</sup>

Como no existe una definición concreta de lo que es el Proceso Administrativo, pero sí existe una semiconcordancia de los elementos que lo integran, presentamos un cuadro que contiene, según el punto de vista de diferentes autores, las etapas que integran el Proceso Administrativo (fig.

11. Lic. Fernando Olvera Hernández.  
Notas inéditas de clase

2 anexo I).

Como se puede observar, la mayoría de los autores dividen al Proceso Administrativo en cinco etapas. Desde nuestro punto de vista, presentaremos la división que debe contener éste, así como una serie de principios, elementos y técnicas de cada una de las etapas que se mencionan. El Proceso Administrativo está compuesto, para su estudio, en dos fases: la fase Mecánica y la fase Dinámica (fig. 3 anexo I).

#### 4.4. Areas Funcionales.

Como ya es conocido, en nuestro país sólo existen medianas, pequeñas y microempresas (de tipo familiar), las cuales carecen de un sistema definido de Areas Funcionales.

La definición de las Areas Funcionales se debe hacer de acuerdo con los objetivos, planes y las necesidades que existen en la organización.

A nuestra consideración, las Areas Funcionales con que debe contar una organización bien estructurada, de cualquier tipo (de transformación, comercial, de servicios, etc.), en donde se realicen todas las funciones que en ella se deben efectuar, son las siguientes:

#### PRODUCCION.

El área de Producción dentro de una organización, no solo tiene el objetivo de fabricar productos, sino que también debe llevar a cabo un sinnúmero de subfunciones, entre las cuales encontramos:

- Ingeniería Industrial.
- Manufactura del Producto.
- Ingeniería de Planta.

- Control de Calidad.
- Administración de la Producción.

El Sistema de Producción, es el proceso de diseño por medio del cual la materia prima y los materiales se convierten en productos útiles, que satisfacen las necesidades de la sociedad.

La Automatización en el Area de Producción, se vuelve cada vez más necesaria dentro de la organización; una de las principales causas, se presenta cuando las industrias compiten unas con otras y para ello requieren elevar la Productividad.

#### FINANZAS.

El Area de Finanzas, es la encargada de obtener y distribuir los recursos económicos de la organización.

Las organizaciones, cualquiera que sea su giro, utilizan recursos financieros para su funcionamiento. Desde que se toma la decisión de formar una organización, debemos tomar en cuenta, que para que la organización marche se necesitan recursos monetarios.

En la organización, se utilizan recursos financieros para la compra de materia prima, para el pago de nómina, pago a proveedores, pago de impuestos, etc. De ahí la necesidad de que esta área tenga estrecha relación con las demás áreas.

El Area de Finanzas, se encarga de todo lo relacionado con dinero y para ello se auxilia de las siguientes subfunciones:

- Contabilidad General.
- Costos.
- Presupuestos.
- Auditorías.

- Control Interno.
- Tesorerías.
- Crédito y Cobranzas.
- Fuentes de Financiamiento.

#### MERCADOTECNIA.

A las organizaciones se les define como unidades productoras de bienes y/o servicios; pero, no tienen como objetivo sólo producir, ya -- que también deben vender sus productos y lograr que utilicen los servicios que algunas de ellas prestan (asesoría, limpieza y mantenimiento, seguridad bancarios, etc.). El área encargada de lograr esta actividad en la organización es: el Área de Distribución o Mercadotecnia, que también recibe los -- nombres de: Marketing, Mercadeo o Comercialización.

A la Mercadotecnia se le define como el conjunto de activi--dades encaminadas al logro de la venta y distribución de los bienes y/o servicios de la organización. Ninguna organización puede sobrevivir sin la venta de sus servicios o productos, y sin ello no tendría razón de ser la mis--ma. Para lograr la venta de sus productos, la Mercadotecnia se auxilia de - ciertas subfunciones, entre las que encontramos:

- Investigación de Mercados.
- Publicidad y Promoción.
- Fuerza de Ventas.
- Políticas de Comercialización (canales de distribución, precio y caracte--rísticas del producto).

## PERSONAL.

El Area de Personal es la encargada de conseguir el personal idóneo para ocupar los diferentes puestos de la organización. Este departamento o área juega un papel importante dentro de toda organización, ya que es el encargado de seleccionar al personal.

El personal de la organización desarrolla cualquier actividad ya sea contabilidad, administración, ventas, publicidad, tesorería, localización de planta, producción, etc., incluso si estamos hablando de operaciones automatizadas, éstas deberán ser efectuadas por personal, de ahí la necesidad y la atención que se debe prestar a la calidad y capacidad de todo trabajador o empleado.

Elegir personal, no es tarea fácil, ya que cada individuo es diferente y cuenta con características personales y actúa en forma diferente ante la misma situación si ésta se presenta varias ocasiones.

El Area de Personal dentro de la organización debe realizar las siguientes subfunciones:

- Determinación de la Necesidad de Personal.
- Integración y Evaluación del Personal.
- Capacitación.
- Sueldos y Salarios.
- Prestaciones y Servicios.
- Higiene y Seguridad.
- Relaciones Laborales.

## ADMINISTRACION.

El Area de Administración dentro de una organización tiene como principal función la de apoyar y ayudar a las demás áreas por medio de las siguientes subfunciones:

- Limpieza y Mantenimiento.
- Seguridad y Vigilancia.
- Informática.
- Organización y Métodos.
- Bienes Inmuebles.
- Relaciones Públicas,

La relación que existe entre ésta y las demás áreas se encuentra en que diariamente se le tiene que enviar un reporte de las actividades que realizan cada una de ellas y de esta manera, el Area de Administración les brinda ayuda y apoyo para el correcto funcionamiento de sus tareas.

Este modelo de Areas Funcionales se puede tomar como base para futuras organizaciones y también se puede adaptar a las ya existentes.

Por otra parte, es necesario conceptualizar a la organización como un sistema abierto que comprende cinco áreas o funciones, de las cuales ninguna es más importante que otra, sino que todas en sus actividades lo son, ya que darle más importancia a una de ellas ocasionaría que la organización se convirtiera en una serie de heterogéneas sin ningún propósito u objetivo consolidado.

La efectividad de la Administración de una organización no depende del éxito de un área funcional específica, sino del ejercicio de una coordinación balanceada del Proceso Administrativo dentro de toda la Administración, que da como resultado la adecuada realización de las actividades de las principales Areas Funcionales.

## CAPITULO II

### ADMINISTRACION DE PERSONAL

" El destino de una nación depende de -  
sus habitantes, los conocimientos, --  
las habilidades, la salud, las ideolo-  
gías, las motivaciones; en resumen, -  
los recursos humanos con que cuenta -  
un país delinearán su propio futuro.  
las organizaciones, al establecer in-  
fluencias recíprocas con el medio en-  
que se encuentran, no pueden sustraer-  
se a la necesidad de administrar sus  
Recursos Humanos".

FERNANDO ARTAS GALICIA.

## A D M I N I S T R A C I O N D E P E R S O N A L

En la vida industrial moderna, se habla con especial énfasis de un redescubrimiento del hombre. Tanta atención se había puesto en los elementos materiales y se concedió demasiada importancia a los adelantos tecnológicos que había llegado a olvidarse lo verdaderamente esencial: la actividad humana.

Los expertos en Administración, se han percatado de que si no se le reconoce al hombre todo el valor fundamental que le corresponde, - muy poco sirven las materias primas, las máquinas las instalaciones, el dinero y todos los recursos materiales de que se puede disponer; por ello, se dice que se ha hecho un verdadero redescubrimiento.

Las opiniones en este sentido, han llegado a sostener que toda la Administración de una organización, es en último término, la Administración de su personal.

## 1.- DEFINICIONES Y ANALISIS.

Diferentes autores han enunciado lo que a su propio juicio - consideran que es la Administración de Personal o Administración de Recursos Humanos, partiremos de ellas analizando el enfoque que le dan y posteriormente concluiremos con una definición propia.

Lic. Samuel Romero Betancourt.

"Administración de Recursos Humanos es la eficiencia de las actividades desarrolladas por los individuos que forman parte de una organización, mediante la cooperación de los mismos, la realización de los fines perseguidos por dicha organización".

Fernando Arias Galicia.

"Administración de Recursos Humanos es el Proceso Administrativo aplicado a la conservación e incremento de habilidades, esfuerzos, experiencias, conocimientos, actitudes, aptitudes, potencialidades, etc.; en el beneficio de la organización y del país en general".

En relación a las definiciones anteriores encontramos que el Lic. Samuel Romero Betancourt en su obra "Administración de Personal y su Aplicación Práctica en la Empresa Moderna", utiliza los términos: eficiencia, viendo al hombre en función a su responsabilidad, habilidad y trabajo; y cooperación en función de los derechos, merecimientos y remuneración, que comparado con la definición de Arias Galicia en su obra "Administración de Recursos Humanos", quedan englobados estos dos términos al referirse a las habilidades, esfuerzos, experiencias, conocimientos, aptitudes, actitudes, potencialidades, etc.; se establece en ambos conceptos el objetivo y beneficio perseguido por la organización.

Analizando el concepto de Recursos Humanos, daremos una definición propia desglosando los términos que lo conforman:

Recursos.- Bienes y medios de subsistencia; medios especiales para triunfar en una empresa; acción y efecto de recurrir a algo.<sup>1</sup>

Humanos.- Perteneciente o relativo al hombre de él, comportamiento.<sup>2</sup>

Por consiguiente:

*"Recursos Humanos es recurrir al hombre y a su comportamiento para que una organización logre sus objetivos".*

Una vez analizadas las definiciones de Administración de Recursos Humanos, lo que este término a nuestro juicio significa, citaremos algunas definiciones acerca de Administración de Personal.

Lambertine Leonie Comblance.

"Administración de Personal, es un método para desarrollar las potencialidades de los empleados de manera que su trabajo les de el máximo de satisfacción y por ende sus esfuerzos sean más productivos para la organización".

Edwin B. Flippo.

"Administración de Personal es el planeamiento, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración, y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos individuales y sociales de la empresa".

Wendell L. French.

"Administración de Personal, se refiere al reclutamiento, selección, desarrollo, dirección y colocación de los recursos humanos en las organizaciones".

1. Diccionario Manual Sopena; 2 Vols., Tomo II, pag. 1880.

2. *Ibidem.*; Tomo I, pag. 1196.

Kimmerly.

"Administración de Personal es la implementación de los recursos humanos (fuerza de trabajo), por y dentro de una empresa".

Analizando de igual manera las definiciones anteriores, se puede observar que Lambertine más que una definición de Personal lo conceptualiza en una definición de Administración, ya que utiliza los términos: potencialidad, máximo de esfuerzos, productividad y organización. Por otra parte, Flippo habla del Proceso Administrativo dentro de la Administración de Personal, señalando objetivos individuales y sociales. En cambio, French y Kimmerly se enfocan hacia las funciones que se realizan en el área de Personal.

También suele confundirse a la Administración de Personal -- con los términos de: Relaciones Humanas, Relaciones Industriales, Relaciones Laborales, Manejo de Personal, etc., aunque aparentemente son sinónimos se dará el concepto de cada uno de los términos anteriores:

Relaciones Humanas .-Cualquier interacción entre dos o más personas - constituye una relación humana, no solo dentro - de una organización, sino en todas partes.<sup>3</sup>

Relaciones Industriales .-El término queda relacionado a la organización -- industrial y, evidentemente a organizaciones ban- carias, gubernamentales, educativas, de benefi- -- ciencia, etc., donde se requiere también de Perso -- nal.<sup>4</sup>

Relaciones Laborales .-Se refiere a los aspectos jurídicos de la Adminis -- tración de Personal, asociado a las relaciones co -- lectivas de trabajo, como sinónimo de relaciones -- obrero-patronales.<sup>5</sup>

3. Administración de Recursos Humanos; Arias Galicia, Pag. 27

4. Ibidem pag. 28

5. Ibidem pag. 28

**Manejo de Personal** .- Es la utilización de las energías humanas, intelectuales y físicas del individuo dentro de una organización, considerando el término "utilización" -- como la idea de explotación del individuo.<sup>6</sup>

Por lo expuesto anteriormente, consideramos que la designación más adecuada es: "Administración de Personal", debido a que los estudios de la Administración señalan que el personal (elemento humano), es el común denominador de la eficiencia de todos los demás factores (dinero, materiales, tiempo, etc.), ya que con la ayuda y actitud del personal, se condicionan los resultados que se obtengan en todas las demás Areas Funcionales (Producción, Finanzas, Mercadotecnia y la Administración misma).

Considerando la importancia de la Administración de Personal debe identificarse con la Administración propiamente dicha, ya que como fenómeno administrativo tiene elementos comunes con ella, al estar ligada con las demás Areas Funcionales; sin embargo, cuenta a su vez con características, reglas y técnicas completamente específicas. De ahí la necesidad de -- administrar al Personal.

De lo anterior se desprende que:

**Administración** .- *"Es la disciplina que se encarga de coordinar los recursos técnicos, materiales y humanos para el logro de objetivos determinados por la organización, mediante la aplicación de un proceso"*.

**Personas** .- *"Son individuos que perciben, sienten, piensan y actúan para su propio beneficio y el de los demás"*.

Por consiguiente concluimos que:

*"Administración de Personal es la disciplina encargada de -- coordinar e implementar a los individuos para el logro de los objetivos individuales y de la organización, tomando como base el Proceso Administrativo".*

## 2.- ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

La estructura del Departamento de Personal, debe ser de ---- acuerdo a la magnitud de la organización, no sólo debe atender al número de personas sino al número de niveles jerárquicos y complejidad del trabajo. - Dicho departamento tiene como función principal la de proporcionar personal idóneo altamente capacitado a la organización, para ocupar los diferentes - puestos vacantes existentes dentro de la misma y con ello lograr mediante - políticas adecuadas, una máxima eficiencia tanto del personal como de los - departamentos.

El Departamento de Personal consta de una serie de actividades que intervienen directamente con el personal y son:

### a) División del Trabajo.

La División del Trabajo es la separación y delimitación de - las actividades, con el fin de realizar una tarea con la mayor precisión, - eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo. Dentro de la División del Trabajo se encuentran\_ los siguientes elementos:

- Jerarquización.- El Departamento de Personal se encuentra en el tercer -- nivel jerárquico del organigrama dependiendo directamente de la Gerencia\_ General, Dirección General, Presidencia de la Organización o del Gerente\_ General, según la organización de que se trate (fig. 1 Anexo II); lo ante\_ rior está fundamentado por las siguientes razones:

- El Departamento de Personal es una de las áreas básicas de importancia\_ y nivel dentro de la organización, igual que las demás.
- Siendo el área de Personal de suma importancia, no se puede colocar\_ a un nivel inferior al de las demás, en el organigrama.
- El área de Personal realiza investigaciones estableciendo y coordinando\_ políticas, estructurando sistemas de evaluación de puestos u otras téc\_ nicas similares que han de aplicarse a la organización.

- Autoridad.- Se ha discutido mucho sobre la naturaleza de la autoridad del Departamento de Personal, por lo que cabe aclarar, que dicha autoridad só lo podrá ser lineal sobre los empleados y jefes del propio Departamento de Personal, pero no podrá tenerla de ese género sobre los demás departamentos a menos que sustituya a los jefes de línea.

Desde nuestro punto de vista, el Departamento de Personal de be actuar en plan funcional, ya que toma decisiones que son obligatorias a los jefes de línea en todos aquellos asuntos que sean exclusivos de la función de Personal. En muchas organizaciones, teóricamente el Departamento de Personal actúa como "staff", pero ya en la práctica se convierte fácilmente en un Departamento funcional, en cuyo caso deberá definir con toda preci--- sión los aspectos que más frecuentemente puedan confundirse, para asignar - a cada quién las responsabilidades que les correspondan de acuerdo a su puesto.

- Obligaciones.- Las obligaciones que debe cubrir el personal, están vinculadas con las cualidades y requisitos que han de llenar las personas, en base a una especificación del puesto que vayan a ocupar. Tomándose en cuenta a los siguientes aspectos: cualidades intelectuales, morales, sociales, físicas y conocimientos.
- Funciones del Departamento de Personal.- Las actividades que debe realizar el Departamento de Personal desde nuestro punto de vista son:
  - . Planeación de Personal.
  - . Integración de Personal.
  - . Evaluación de Personal.
  - . Capacitación.
  - . Sueldos y Salarios.
  - . Prestaciones y Servicios.
  - Higiene y Seguridad.
  - Relaciones Laborales.

## b) Coordinación.

La Coordinación es otro de los elementos importantes dentro de la organización; nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos, es decir, que las subfunciones y los resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad.

La eficacia de cualquier organización está en relación directa con la Coordinación misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluida.

### 2.1 El Proceso Administrativo en la Administración del Personal.

Se ha hablado bastante sobre la importancia que tiene el Personal, dentro de la organización, pero necesitamos conocer la manera en que se logra coordinar e integrar los intereses de la organización con los intereses del personal de la misma.

Por lo anterior es necesario utilizar la "herramienta" básica y esencial de una eficiente Administración: el Proceso Administrativo.

El Proceso Administrativo tiene como característica importante su flexibilidad, en otras palabras, es adaptable de acuerdo a la situación, necesidades y características que presentan las organizaciones o determinada área específica, no habiendo la excepción en el Área de Personal.

Como se mencionó en el Capítulo I, tema 4.3, y para efectos del Área de Personal presentamos de acuerdo a nuestro criterio las Etapas del Proceso Administrativo aplicadas a esta área, mostrando así su interrelación y flexibilidad para su aplicación (fig. 2 anexolI).

### 3.- FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

El Departamento de Personal, a través de técnicas específicas, pretende lograr que el personal se desarrolle al máximo, alcanzando -- sus fines individuales y mejorando así sus condiciones de trabajo dentro de la organización. Por lo cual, es necesaria la aplicación de funciones que indiscutiblemente corresponde realizar única y exclusivamente a dicho departamento, siendo las siguientes:

#### 3.1 Planeación de Personal.

La Planeación de Personal, es el proceso para determinar las necesidades de la fuerza de trabajo y los medios para satisfacer esas necesidades llevando a cabo los planes de la organización; es decir, tener el número y tipo adecuado de personas en los lugares correctos y así obtener los beneficios máximos, tanto para el personal como para la organización.

Dentro de la Planeación de Personal tenemos una serie de elementos que intervienen directamente en ella y son:

##### a) Objetivos.

El objetivo inmediato de la organización al disponer de un Departamento de Personal, es contar con el personal adecuado para cada puesto y nivel existente en la organización.

Los objetivos que persigue el personal dentro de la organización por orden de importancia son:

- Recibir una remuneración adecuada.
- Contar con una serie de condiciones adecuadas en su trabajo.
- Recibir un trato acorde a su dignidad humana, por parte de su superior.

- Que se brinde posibilidades de progresar.

b) Políticas.

Las políticas tienen un carácter decisivo tratándose de la Administración de Personal. La falta de políticas definidas dentro de la organización puede ocasionar dificultades al no prever las diversas situaciones concretas, que podrían presentarse en razón de la libertad humana, lo que traería como consecuencia un doble riesgo:

- 1) Perder el control sobre la manera en que los jefes dirigen al personal, ya que al no haber políticas, los jefes actuarían de manera distinta para alcanzar los objetivos.
- 2) Que los jefes acudan a los superiores en cada caso concreto, al sentir que no cuentan con políticas bien establecidas para aplicar en cada caso.

Algunas políticas son de carácter imprescindible y en general otras tienen que ser circunstanciales para cada organización y cada tiempo; es decir, las políticas serán flexibles en la medida que se pretendan cambios en la organización.

c) Programas.

Una vez establecidas las políticas y los objetivos dentro del Departamento de Personal, se elaboran programas en donde se fijan prioridades, secuencias y se sincronizan los pasos a seguir para la consecución exitosa de las metas, en donde el factor tiempo debe quedar necesariamente incluido.

El programa viene a constituir una serie de órdenes que influyen sobre la conducta de los subordinados, tiene la finalidad de cambiar las actividades de la Planeación de Personal de un campo intangible a uno tangible operacional.

Como ejemplo de programas tenemos los de Capacitación, los de Presupuestos, etc., en donde se precisan unidades y costos para la elabo

ración de nóminas en cuanto al Departamento de Personal; de igual manera -- encontramos a los pronósticos que están encaminados, según los indicios que se dan dentro de la organización, para cambiar factores a futuro.

Los procedimientos, tienen como fin estandarizar los métodos a modo de obtener un máximo de seguridad y eficiencia en la realización de las actividades, intentando uniformar la conducta de los subordinados, a -- fin de poder predecirla con mayor precisión.

#### d) Investigaciones.

Las investigaciones en el Departamento de Personal, tienen -- como función la de conocer a las personas que laboran dentro de la organiza-- ción, así como el conocimiento de la existencia del personal necesario para laborar en la organización.

Las investigaciones que se realizan dentro de la organiza--- ción, están encaminadas a analizar factores, tales como: ausentismo, bajo -- rendimiento laboral, posibles jubilaciones, cubrir vacantes, investigar nue-- vos métodos de Capacitación, etc.

#### e) Auditoría de Personal.

La Auditoría de Personal, es una herramienta de control, ya -- que por medio de ésta se pueden determinar las medidas correctivas corres-- pondientes a las discrepancias entre lo planeado y lo ejecutado.

La auditoría de personal se puede considerar como: "un méto-- do especial o procedimiento que tiene por objetivo revisar y comprobar to-- das las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en -- los distintos departamentos, para determinar si se ajustan a los programas -- establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijados, su-- giriendo en su caso los cambios y mejoras que deben hacerse para el mejor -- cumplimiento de los fines de la Administración de Personal".<sup>7</sup>

La práctica periódica de Auditorías de Personal ofrecen los siguientes beneficios.

- Un constante análisis comparativo.
- Obtener elementos objetivos de juicio para sugerir mejoras en las actividades y funciones.
- Detectar las áreas críticas y de escasa acción.
- Mejorar el funcionamiento de la fuerza de trabajo dentro de un organismo social.

### 3.2 Integración de Personal.

La Integración de Personal es el proceso de reclutamiento y selección de personal, cuya finalidad es contar con las personas adecuadas para el puesto adecuado, que permita lograr un mejor desarrollo de sus actividades proporcionando asesorías encaminadas a una mejor forma de introducir al nuevo empleado (la integración hace de personas extrañas a la organización, miembros activos dentro de la misma).

Dentro de las etapas de Integración de Personal están:

#### a) Reclutamiento.

El reclutamiento es el acto de atraer gente a la organización, para la posible ocupación de una vacante. Para ello, se cuenta con dos fuentes de abastecimiento o medios de reclutamiento:

- 1) Fuentes Internas.- Es la búsqueda de candidatos dentro de una organización. Los cuales pueden ser: empleados que laboran dentro de la misma - buscando ascenso.
- 2) Fuentes Externas.- Es la búsqueda de candidatos fuera de la organización en lugares tales como: escuelas, bolsa de trabajo, agencias, sindicatos, recomendaciones personales, etc.

Dentro de los medios de reclutamiento tenemos: requisición -- al sindicato, solicitud oral o escrita, carta o teléfono, periódico, radio, televisión, archivo de solicitudes muertas, folletos, etc.

#### Ventajas y Desventajas del Reclutamiento.

- 1) El jefe está familiarizado con sus empleados y sus deficiencias, considerando que el solicitante externo puede estar mejor capacitado o caso contrario, en el que no lo considera para así proteger a sus empleados.
- 2) El uso de las fuentes internas sirve para impedir despidos o para crear oportunidades de promoción.
- 3) Puede ser beneficioso para la moral del trabajador.
- 4) Puede hacer que la organización obtenga utilidades por la inversión que tiene en el entrenamiento de nuevos empleados.
- 5) Poco satisfactorias si no existen individuos disponibles en la organización con calificaciones necesarias para ocupar la vacante.
- 6) El personal experto contratado del exterior, puede ayudar a reducir las ideas anquilosadas en una organización aportando nuevas ideas, conocimientos y entusiasmo.
- 7) Mayor costo.
- 8) Alcanza mayor auditorio.

#### b) Selección.

Es una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuáles son los candidatos idóneos a contratar, con potencialidades a un bajo costo en el menor tiempo posible.

Dentro de la selección se emplea una serie de medios técnicos con el fin de hacer válido el principio de : "el hombre adecuado para el puesto adecuado", <sup>8</sup> es decir, buscar entre los candidatos los mejores para ----

cada puesto; de ahí su importancia en crear calidad en el individuo y en la organización.

La selección de personal supone una serie de requisitos previos, tales como:

- Fijación de políticas claras y eficaces sobre la admisión de personal.
- Contar con análisis de puestos.
- Contar con un medio de requisición adecuada por parte de los jefes y en armonía con las políticas sindicales.

Las etapas que integran el Proceso de Selección (el Proceso de Selección es una serie de etapas que deben superar los candidatos para el logro de su contratación) son las siguientes:

- 1) Solicitud de Empleo.- Se utilizan cuando los candidatos ofrecen algunas posibilidades para el puesto, de acuerdo con lo estipulado por la organización; en muchas ocasiones sirve para rechazar candidatos inhábiles.

La solicitud proporciona un método rápido y sistemático para obtener información variada sobre el candidato; por otro lado, deberá ser revisada periódicamente con el fin de eliminar puntos no esenciales o ilegales.

Podemos decir que la solicitud de empleo, es la base del Proceso de Selección debido a que las demás etapas del mismo se comprueban con la información obtenida en ella.

- 2) Entrevista.- La entrevista es una de las herramientas más valiosas de que dispone el administrador. Tiene como objetivo el de complementar datos del solicitante. Para obtener un resultado favorable de dicha entrevista, se necesita de la habilidad del administrador, el cual puede utilizar el método que más se apegue a sus necesidades, entre los que encontramos:

- Entrevista no dirigida.- El solicitante tiene libertad para expresarse -- por sí mismo y determina el curso de ésta. por lo que el entrevistador, \_ mantiene una postura pasiva, es decir, escucha, no discute, no interrumpe no cambia la conversación abruptamente, hace preguntas y contesta breve-- mente.
  - Entrevista profunda.- El entrevistador hace preguntas que abarquen distin-- tas áreas de la vida del solicitante y lo anima a que conteste con profun-- didad, de tal manera, que el entrevistador obtenga información necesaria\_ que le permita hacer una evaluación completa del entrevistado.
  - Entrevista estandarizada.- El entrevistador antes de comenzar la entrevis-- ta, prepara un cuestionario en donde establece preguntas detalladas y es-- pecíficas; posteriormente, al realizar dicha entrevista, clasifica al can-- didato, según los estándares que norman al departamento que requiera de\_ sus servicios.
  - Entrevista de grupo.- Se forma una mesa redonda, con los aspirantes a --- puestos ejecutivos para discutir sobre algún tema en general, mientras -- son observados y evaluados por ejecutivos de la misma organización.
- 3) Pruebas.- Las pruebas son necesarias para la selección y ubicación del - personal. ya que verifican de algún modo las aptitudes y habilidades que el candidato posee para ocupar el puesto al que se le puede asignar.

Las pruebas que se aplican pueden ser: psicológicas, las cua\_ les valoran la habilidad y la potencialidad del individuo para el desarro-- llo futuro; o bien, de práctica, en donde se comprueban los conocimientos y experiencias laborales que el candidato a adquirido y que el puesto exige.

- 4) Investigaciones.- Las investigaciones se realizan para comprobar si los\_ datos que el candidato proporciona son verídicos. Estas investigaciones\_ se pueden realizar antes o después de haber aceptado al candidato (estu-- dios socioeconómicos).

Las investigaciones que se realizan dentro de una organización, son de varios tipos, entre las que encontramos:

- Investigación de antecedentes de trabajo.
- Investigación de antecedentes no penales.
- Investigación de datos personales y recomendaciones.

5) Exámen Médico.- El exámen médico, es un requisito necesario dentro del Proceso de Selección, ya que por medio de él, se puede conocer si el candidato padece alguna enfermedad grave o contagiosa. Así mismo, llega a influir en elementos tales como: calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad.

Dentro del Proceso de Selección, se deben tomar en cuenta -- las habilidades y aptitudes de los candidatos para un determinado puesto; - en caso contrario, se le debe considerar potencialmente apto para otro puesto, o bien, orientarlo hacia el incremento de sus recursos a través de cursos de Capacitación.

### c) Contratación.

Es la formalización de la relación de trabajo entre patrón y obrero, mediante la firma de un documento denominado "contrato", en el cual el individuo se obliga a prestar sus servicios a cambio de percibir un sueldo, salario u honorario.

Dicho contrato presenta las siguientes modalidades (art. 35\_ L.F.T.).

- 1) Contrato por obra determinada.- Es cuando la prestación de servicios, está sujeta al tiempo que dure la obra.
- 2) Contrato por tiempo determinado.- Es cuando se conoce el tiempo de duración de la relación de trabajo.
- 3) Contrato por tiempo indeterminado.- Es cuando el trabajo es continuo y - no se especifica la duración del mismo.

### Contenido de un Contrato de Trabajo.

- 1) Encabezado.- Incluye el tipo de contrato de que se trata y el nombre de los comparecientes.
- 2) Declaraciones.- Se establece la naturaleza del negocio; el motivo, la causa y necesidad del trabajo, así como servicio o servicios requeridos.
- 3) Cláusulas.- Que pueden ser legales, como por ejemplo:
  - Nombre, nacionalidad, sexo, estado civil, domicilio del trabajador y del patrón.
  - Tipo o forma del contrato.
  - Servicio o servicios que deban prestarse, lugar y tiempo de trabajo, vacaciones, etc..
 Y administrativas, como son:
  - Cuotas de producción.
  - Obligaciones del trabajador de afianzar su manejo.
  - Obligación del sigilo, etc.
- 4) Firmas.- Incluye el nombre del trabajador y del patrón.

Por último tenemos que el Contrato Colectivo de Trabajo es:

" Un convenio celebrado, entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objetivo de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos ".<sup>9</sup>

## d) Inducción.

Es la integración del nuevo empleado o trabajador a la organización, al cual se le debe indicar las normas, políticas, procedimientos, y costumbres de la misma para fomentar en él la seguridad, apoyo y adaptación al nuevo medio. Entre la información que se le puede proporcionar, está la idea general de la organización en la que laborará, así como de las prestaciones a las cuales tendrá derecho.

En la inducción del nuevo empleado al puesto que le ha sido asignado, se sugiere llevar a cabo las siguientes actividades:

- Reunión con el personal de nuevo ingreso, el primer día de trabajo, así mismo, con el que habrá de ser su jefe inmediato.
- Información y explicación, sobre el contenido del Manual de Bienvenida, en el cual se abarcan los siguientes aspectos:
  - . Historia de la organización.
  - . Objetivos de la organización.
  - . Horarios, días de pago, etc..
  - . Artículos que produce o servicios que presta.
  - . Estructura de la organización.
  - . Políticas de personal.
  - . Prestaciones y servicios (comedor, vales, etc.).
  - . Reglamento interior de trabajo.
  - . Sistema de quejas y sugerencias.
  - . Información general.
- Evaluación de la información del punto anterior.
- Visita a la planta o instalaciones.
- Presentación ante representantes sindicales (en caso de que los haya).
- Presentación con el personal de la organización.
- Información otorgada por el gerente del área, departamento o sección, o -

supervisor de área.

- Presentación con los miembros del mismo departamento.
- Información acerca de los detalles para la elaboración del trabajo.
- Entrevista de ajuste.

NOTA: Todos los miembros de la organización, deberán intervenir en la inducción del nuevo empleado.

### 3.3 Evaluación de Personal.

Es la técnica que evalúa la eficiencia, productividad, rendimiento global del empleado en el ejercicio de un año. Su importancia radica en que:

- 1) Mejora las condiciones del Departamento de Personal, sobre compensaciones, colocaciones, capacitación, desarrollo, orientación de carreras, actividades de desarrollo, proceso de obtención de trabajadores, diseño de empleos y desafíos externos.
- 2) Posibilita la retroalimentación que reciben los empleados sobre su desempeño, indicándoles sus deficiencias.
- 3) Verifica el control sobre el desempeño de los empleados y el Departamento de Personal.

Objetivos:

- 1) Da a los empleados retroalimentación acerca de su desempeño.
- 2) Sirve de base, para un cambio de actitud; con el fin de lograr prácticas más eficaces de trabajo. Es decir concientizar a la gente, hacerle ver sus errores y sus fallas.
- 3) Ofrece los elementos necesarios para el otorgamiento de compensaciones (no sueldos), promociones y aumentos de sueldo.

El fracaso o éxito de la Evaluación del Desempeño en una ---

organización, depende de una filosofía. sobre la cual se establecen las actitudes del personal gerencial y de supervisión hacia él.

La mayoría de las evaluaciones, están hechas en una forma casual y no sistemática, dándole poca consideración a los elementos importantes comprendidos en el proceso de evaluación. Los programas formales de evaluación deben contar con objetivos claramente enunciados y con un sistema bien organizado para alcanzarlos. Entre los pasos necesarios con que debe contar un programa de evaluación encontramos:

- 1) Formular los requisitos de desempeño, es decir. determinar lo bien que se espera que el empleado desempeñe sus funciones.
- 2) Discutir los requisitos de desempeño con el empleado y ajustarlos.
- 3) Observar lo que está haciendo el subordinado.
- 4) Evaluar su desempeño, comparándolo con los requisitos.
- 5) Comentar la evaluación con el empleado.
- 6) Tomar la acción adecuada.

Es de suma importancia que todo tipo de organización cuente con programas de evaluación. dentro de sus sistemas de Administración de Personal, ya que dichos programas contribuyen en cierto grado a mejorar el progreso y desarrollo del personal y, a su vez, permite conocer las necesidades de Capacitación; así como las deficiencias en el Proceso de Selección de Personal y en algunos casos a la determinación del salario.

#### Métodos de Evaluación.

Los métodos de evaluación cuantifican la conducta del personal, así como la cantidad y calidad de su trabajo, responsabilidad, conocimientos, sentido de colaboración. etc., es decir, evalúa los atributos del personal en su papel de trabajador.

Para evaluar al personal, existen diversos métodos que varían en calidad, precisión. complejidad etc., entre los cuales se encuentran:

- Método Gráfico.- Cada cualidad o característica a calificar se representa mediante una línea o escala en la que se indica el grado (alto o bajo) hasta el cual se considera al individuo.
- Método de Lista de Comparación.- El calificador marca aquellas declaraciones incluidas en una lista, que considera adecuadas al comportamiento del individuo a su desempeño.
- Método de Comparaciones por Parejas.- Implica comparar a cada individuo con todos los demás del grupo.
- Método de Rangos.- En este método se colocan a los empleados en un orden que va desde el mejor hasta el peor.
- Método de Selección Forzada.- Se indica mediante una señal aquellas declaraciones que mejor describan al individuo que está siendo calificado.
- Método de Incidente Crítico.- Comprende la identificación, clasificación y registro de los incidentes críticos en la conducta del personal.
- Método del Estudio de Campo.- Un representante del Departamento de Personal se dirige al lugar de trabajo del supervisor, para obtener información a cerca de las funciones de cada empleado.
- Método de Evaluación de Grupo.- Un grupo de gerentes o supervisores se reúnen para discutir sobre la evaluación del empleado.

### 3.4 Capacitación.

La instrucción o enseñanza que se proporciona al personal de una organización para su desarrollo profesional se divide en:

- a) Adiestramiento.- Ayudar al personal para que adquiera o ejerza una "habilidad o destreza".
- b) Capacitación.- Es la ayuda que se proporciona para que el personal de una organización, perfeccione, domine, amplie técnicamente y desarrolle con destreza o habilidad un trabajo o función. Proporcionando también

de conocimientos fundamentalmente de carácter intelectual.

En otras palabras, Adiestrar es proporcionar los conocimientos prácticos y teóricos, para que un trabajador conozca como realizar las labores en un grado elemental, mientras que Capacitar significa perfeccionar, es decir, un grado superior al adiestramiento; por tanto, para capacitar es necesario adiestrar previamente.

El principal objetivo que mueve a la organización a establecer cursos de Capacitación a su personal, no es solamente proporcionar mayores conocimientos, sino lograr que el trabajo se realice con mayor eficiencia y al menor costo.

Es importante hacer notar, que siempre existe la necesidad de una constante Capacitación, a causa de los cambios en las técnicas de trabajo y en las modificaciones a los sistemas de organización.

NOTA: Sobre este tema, se hablará más a fondo en el Capítulo III.

### 3.5 Sueldos y Salarios.

Es el conjunto de normas y procedimientos, que tratan de establecer o mantener estructuras de salarios equitativos y justos en la organización, tienen que estar en relación a los sueldos devengados y puestos similares.

**Sueldo** .- Es la remuneración por mes o quincena a empleados administrativos, empresarios o personal de oficina.

**Salario** .- Es la retribución que se paga a intervalos de una semana, a los trabajadores manuales.

**ESTA COPIA NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

**Honorarios.-** Es el pago por servicios profesionales prestados eventualmente

Los sueldos y salarios deben ser producto de la mejor utilización de los recursos de la organización, para que logren un mayor poder adquisitivo, sin afectar a los intereses de la misma, del público consumidor y del propio trabajador.

**Formas de Pago.**

- 1) Por tiempo.- Donde el trabajador o empleado, recibe un salario en relación al tiempo laborado, es decir, se le paga una cuota fija por hora, día, semana o quincena.
- 2) Por Producción.- Llamado también a destajo o por trabajo, en su forma más simple, el pago de una cuota por unidad producida.

Las técnicas que se emplean para designar el sueldo, salario u honorarios son: el Análisis de Puestos, Valuación de Puestos y Calificación de Méritos, cuya finalidad es la de asignar un valor a un puesto, en función a ciertos factores:

- |                           |   |  |
|---------------------------|---|--|
| 1) Capacidad              | } | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento o escolaridad.</li> <li>- Experiencia.</li> <li>- Criterio o iniciativa</li> </ul> |
| 2) Esfuerzo               | } | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Físico.</li> <li>- Mental.</li> <li>- Visual.</li> </ul>  |
| 3) Condiciones de Trabajo | } | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apariencia y presentación.</li> <li>- Necesidad de Viajar.</li> <li>- Riesgos.</li> </ul>       |

## 4) Responsabilidad

- Trato al público.
- Ejecución de trabajo.
- Confidencialidad.
- Supervisión.
- Bienes y valores (equipo).

## Técnicas para determinar Sueldos y Salarios.

## a) Análisis de Puestos.

El Análisis de Puestos, responde a la necesidad de la organización para realizar eficazmente las actividades a desarrollar en la misma, siendo necesario conocer "lo que cada trabajador va a hacer y las aptitudes que se requieren para hacerlo bien".<sup>10</sup>

Los objetivos primordiales de esta técnica son:

- Mejorar los sistemas de trabajo.
- Delimitar funciones y responsabilidades.
- Evitar fugas de autoridad-responsabilidad.
- Fundamentar programas de Capacitación.
- Retribuir adecuadamente al personal.
- Mejorar la selección de personal.

## Contenido de un Análisis de Puestos.

- Descripción de Puestos.- Esta Descripción de Puestos puede ser:
  - Descripción Genérica.
  - Descripción Específica.
- Especificación del puesto.- Son los requisitos que debe satisfacer el personal para desempeñar el puesto:

- . Escolaridad y conocimientos.
- . Requisitos físicos, mentales, legales y de personalidad.
- . Esfuerzos.
- . Responsabilidad.
- . Condiciones de trabajo.

Para la realización del Análisis de Puestos, normalmente se utilizan cuestionarios y entrevistas estandarizadas, mismas que se complementan con observaciones.

NOTA: Sobre este tema se hablará más a fondo en el Capítulo IV, inciso 5.1

#### b) Valuación de Puestos.

La Valuación de Puestos es "un sistema técnico para determinar el valor de cada puesto, en relación con los demás de una organización, a fin de lograr la correcta organización y retribución del personal".<sup>11</sup> Se utiliza para determinar los factores requeridos en la ejecución de una tarea, y para fijar salarios equitativos a las personas asignadas para su elaboración. Su objetivo es clasificar los sueldos y salarios de acuerdo a la naturaleza del trabajo, ésto es "a trabajos similares, corresponderán salarios similares".<sup>12</sup>

La técnica de Valuación de Puestos, contribuye a evitar los problemas sociales, legales y económicos que plantean los salarios. La valuación puede realizarse por cualquiera de los siguientes métodos:

- Cualitativos .- Método subjetivo basado en el buen juicio y criterio de quién los formula, siendo los siguientes:
  - . Método de alineamiento.
  - . Método de escala o grados predeterminados.
- Cuantitativos.- Basado en juicios personales, pero en mayor escala.

11. Curso de Relaciones Industriales, Reves Ponce. Pag. 140.

12. Ibidem, pag. 142.

. Método de comparación de factores.

. Método de valuación de puntos.

### c) Calificación de Méritos.

La Calificación de Méritos es una técnica específica referida a una serie de factores o características, que apuntan más directamente a la calidad del trabajador; es decir, lo evalúa sobre los atributos que -- presenta en su papel de trabajador o en el desempeño de un puesto y son los siguientes: criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad del trabajo responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, sentido de colaboración, etc.

Los méritos que analiza esta técnica son calificativos en la realización de un trabajo; esto hace del individuo un buen trabajador o un trabajador deficiente, independientemente de lo que valga como persona en - otros círculos de su vida.

La Calificación de Méritos, se auxilia de diversos métodos - que permiten evaluar por separado en un período preciso y con mayor objetividad, las cualidades del trabajador que influyen en sus labores.

### Métodos de Calificación de Méritos.

La aplicación de un método en particular depende de la situación específica, pudiendo utilizarse más un método que otro, según la naturaleza del trabajo que se quiera valorar. La combinación propia o adecuada depende de la importancia de la unidad, de la necesidad de simplicidad en - el Proceso, de la experiencia personal y conocimiento disponible para tal - valuación.

Cada método tiene sus ventajas y desventajas en términos de tiempo, costos y complejidad. Se recomienda por su importancia, que la valuación sea realizada por personal competente; sin embargo los ejecutivos - deben entender el cómo y el porqué de dichos métodos, para que con tal conocimiento pueda tomar mejores decisiones al seleccionar, transferir y promover personal, mejorar las relaciones entre ellos y los subordinados aumen--

tando la satisfacción de éstos últimos.

Entre los Métodos de Calificación de Méritos encontramos:

Calificación de Méritos	Método de Comparación	- Alineamiento - Comparación por pares. - Distribución forzosa.
	Método de Escalas	- Escalas continuas. - Escalas discontinuas.
	Método de lista de Comprobación	- Listas chacables ponderadas - Listas checables de preferencias.
	Análisis de la Ejecución del Trabajo.	

### 3.6 Prestaciones y Servicios.

Son aquellos bienes, instalaciones, facilidades o actividades que proporciona la organización a sus trabajadores o empleados, además de lo estrictamente debido por su labor, con el fin de lograr que obtengan un beneficio ligado de algún modo con su trabajo.

**Prestaciones.**- Aportaciones financieras con las que la organización, incrementa indirectamente el monto que por concepto de salario percibe el trabajador o empleado.

**Servicios** .- Son todas aquellas actividades costeadas por la organización que proporcionan una ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados.

Las prestaciones se dividen en:

- a) dinero.
- b) Especie.
- c) Facilidades, actividades o servicios.

Las prestaciones que otorgan algunas organizaciones en forma adicional a las establecidas por la Ley, son múltiples y variadas. Su amplitud varía dependiendo de las políticas, programas, capacidad económica de la organización con base en las necesidades de los trabajadores.

### 3.7 Higiéne y Seguridad.

Es una obligación moral para el patrón, preocuparse por la salud integral de los miembros de su organización, así como por la protección contra accidentes de trabajo.

A continuación presentamos las definiciones de Higiene y Seguridad:

**Higiene** .- Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar, aquellos factores del ambiente psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.

**Seguridad** .- Es el conjunto de conocimientos técnicos y su aplicación para la reducción, control y eliminación de accidentes en el trabajo, por medio de sus causas. Se encarga igualmente de las reglas tendientes a evitar este tipo de accidentes.

Es importante reconocer que la salud, es un recurso con que cuentan los miembros de la organización, ya que sin ésta carecerían de energía para el trabajo; lo cual se ve reflejado en los siguientes aspectos:

- Producción baja.
- Ingresos bajos.
- Malas condiciones higiénicas.
- Alimentación mal equilibrada.
- Educación deficiente.
- Enfermedades.
- Ausencias de trabajo.

De lo anterior se deduce que, las enfermedades producen ausencias en el trabajo, lo cual implica una disminución en la producción. -- Las enfermedades repercuten en forma negativa en el desarrollo integral (económico, social, cultural, etc.), de la organización en las siguientes formas:

- a) Producción.- Principalmente por dos causas: ausentismo (costo de lo que no se produce) y falta de energía (apatía) que conduce a una baja producción.
- b) Mortalidad.- Resta personas a la organización y puede significar la pérdida de muchos talentos de todo tipo.
- c) Gastos.- Impide dedicar sumas a otros fines.

NOTA: La reglamentación de Higiene y Seguridad al igual que el empleo de técnicas para fomentarlas, se van a establecer dependiendo de la organización de que se trate.

### 3.8 Relaciones Laborales.

Las relaciones laborales se dan cuando se establecen las cláusulas del contrato de trabajo, tanto del patrón como del trabajador; es decir, es un verdadero negocio jurídico en que se discuten las estipulacio-

nes, las cuales tienen plena validez cuando en ellas no exista renuncia --- presente o futura de los derechos mínimos del trabajador contenidos en la - Constitución, en la propia ley o en ls fuentes de derecho que sean aplica-- bles.

Terminación de las Relaciones de Trabajo.

- a) Jubilación.- Cuando el empleado deja de prestar sus servicios en la orga nización por haber alcanzado cierta edad y desea dejar de trabajar.
- b) Por renuncia.- Cuando el trabajador sale voluntariamente de la organiza ción.
- c) Por terminación de contrato.- Cuando por mutuo acuerdo se firmó por tiem po u obra determinada, de acuerdo a las modalidades legales respectivas del contrato.
- d) Por muerte.- Cuando una de las dos partes fallece.
- e) Por incapacidad.- Cuando una de las dos partes está incapacitada física o mentalmente.
- f) Por caso fortuito o fuerza mayor.- Situaciones no imputables al patrón, por ser incosteables y notoria la explotación; por agotarse la materia - prima, objeto de una industria extractiva y por el concurso o la quiebra legalmente declarada.
- g) Por rescisión de contrato.- Cuando el empleado ha incurrido en algunas - de las causas de rescisión, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo -- (art. 47), la organización puede rescindir sin responsabilidad, el con- trato de trabajo; o bien. cuando la organización comete algún acto que - de acuerdo con la L.F.T. puede ser causa de que el trabajador rescinda - el contrato de trabajo (art.51) en cuyo caso, la organización estara --- obligada a pagar la indemnización correspondiente.

## CAPITULO III

### C A P A C I T A C I O N

*" Tomad de todos de acuerdo con sus habilidades y dadles a todos de acuerdo con sus necesidades ".*

LOUIS BLANC.

## C A P A C I T A C I O N

En la sociedad actual, la Capacitación es considerada como una forma extraescolar de aprendizaje, necesaria para el desarrollo de la economía nacional.

Los trabajadores mexicanos no cuentan con una base técnica que les permita progresar en forma sistemática; por lo que la Capacitación debe formar cuadros calificados para responder a los requerimientos del avance tecnológico y con ésto elevar la Productividad.

La Capacitación es concebida como una respuesta a la falta de personal calificado, al creciente y acelerado proceso de los cambios organizacionales, a la necesidad de contar con personal preparado y al imponente reto que tiene el hombre como tal y como ser social.

Desde el punto de vista económico, la Capacitación es considerada como un bien autónomo, gracias al cual el individuo adquiere los conocimientos necesarios para elevar su nivel de vida y su Productividad.

Desde el punto de vista social, la Capacitación se ve como un instrumento por medio del cual, el individuo puede obtener una mejor posición laboral y aumentar su prestigio social.

La Capacitación, en consecuencia, no es de una sólo organización y tampoco puede ser puramente mecánica, sino que comprende aspectos de habilidad y aspectos psicosociales.

## 1.- DEFINICIONES Y ANALISIS.

Diferentes autores han enunciado lo que a su propio juicio - consideran lo que es la Capacitación, partiremos de ellos analizando el enfoque que le dan y posteriormente concluiremos con una definición propia.

Fernando Arias Galicia.

"Capacitación es la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo".

Isaac Guzmán Valdivia.

"Capacitación es proporcionar conocimientos sobre todo en -- los aspectos técnicos del trabajo; en esta virtud, la Capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante".

L.A.E. Rodríguez Gasca y L.A.E. Zepeda Gálvez.

"Capacitación es toda clase de enseñanzas que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto u oficio".

"Capacitación es la actividad que lleva a cabo una organización, encaminada a proporcionar al personal los conocimientos necesarios para mejorar el desempeño del puesto que lo origina; principalmente en el aspecto intelectual para dar mejores actitudes y madurez a aquél".

William Mc. Gehee.

"Capacitación comprende las actividades, que van desde una sencilla habilidad motriz hasta el desarrollo de un conocimiento técnico -- complejo, la inculcación de aptitudes administrativas muy elaboradas y la evolución de actitudes referentes a problemas sociales complicados y discutibles".

Mc.Gehee y Thayer.

"Capacitación es el conjunto de procedimientos formales que una empresa utiliza para facilitar el aprendizaje de sus empleados, de forma que su conducta resultante contribuya a la consecución de los objetivos de la empresa".

U.C.E.C.A.

"Capacitación es el proceso mediante el cual se lleva a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes en los trabajadores, - con el propósito de conjugar por una parte la realización individual que se reflejará en ascensos, dentro de la jerarquía de la organización, con el -- correlativo mejoramiento, y por la otra, con la consecución de los objetivos de la empresa".<sup>1</sup>

Analizando las definiciones anteriores, se observa que todos los autores mencionados coinciden en los siguientes términos: conocimientos habilidades, actitudes, aptitudes; por lo que se resume a la Capacitación - en: "proporcionar los conocimientos y habilidades de carácter técnico e intelectual, para mejorar actitudes y aptitudes del personal dentro de la organización".

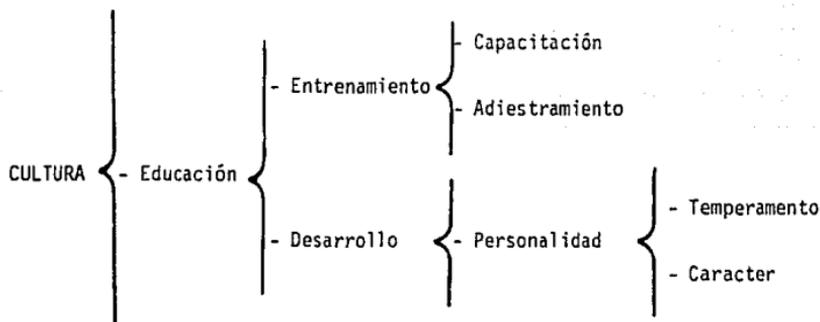
Por consiguiente, desde nuestro punto de vista:

*"Capacitación es el proceso mediante el cual, el personal adquiere conocimientos de tipo técnico, que le permiten desarrollar y perfeccionar sus habilidades, aptitudes y actitudes para lograr su formación integral que responda a las exigencias de un puesto de trabajo específico, y así incrementar la Productividad".*

1. Guía Técnica para la Formulación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento en las Empresas, Pag. 4.

Existe gran confusión en los vocablos de Capacitación, Adiestramiento, Entrenamiento, etc., porque todos ellos de algún modo se refieren a la adquisición de conocimientos o habilidades para el beneficio del individuo y principalmente para beneficiar a la organización.

Como se puede apreciar en las organizaciones mexicanas se adopta cualquiera de estos términos para decir que se está instruyendo al trabajador en la realización de sus tareas. Por esta razón a continuación se presenta un cuadro donde se engloban estos términos por orden de importancia y posteriormente se darán las definiciones\* de cada uno de ellos, así como sus diferencias y semejanzas:



**Cultura** .- Es todo aquello que el hombre ha creado o descubierto, comprendiendo los conocimientos y la tecnología, así como lo artístico, el sentimiento humanístico, las costumbres y los hábitos.

**Educación** .- Es la adquisición intelectual por parte de un individuo, de los bienes culturales que lo rodean, o sea, los aspectos técnicos, científicos, artísticos, humanísticos, así como los utensilios, las herramientas y las técnicas para usarlas.

**Entrenamiento**.- Prepararse para un esfuerzo físico o mental, para desempeñar una labor.

\* L.A.E. Rodolfo Espinosa (definiciones)  
Notas inéditas de clase.

Capacitación .- Adquisición de conocimientos principalmente de carácter -- técnico, científico y administrativo.

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

Desarrollo .- Formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, etc.).

Personalidad .- Es el carácter más el temperamento de un individuo.

Temperamento .- Es todo aquello con lo que nacemos.

Carácter .- Todo lo que se adquiere por experiencias a través del tiem po.

Semejanzas.

Los términos anteriores coinciden, como ya se mencionó anteriormente, en dar conocimientos al individuo y así poder cambiar sus actitu des y hábitos dentro de una sociedad.

Diferencias.

Sólo se puede notar la diferencia en la forma en que se apli ca, ya que unos se dan en lo intelectual; otros en aspectos manuales; algunos en forma de desgaste físico, etc. Pero todos ellos encaminados a la supe ración del individuo.

## 2.- ASPECTOS LEGALES.

El artículo 123 de la Constitución Mexicana de 1917 es uno de los textos más importantes y admirables del Derecho Positivo Mexicano. En él se apoya la legislación laboral, que recoge el designio tutelar de los trabajadores querido por la Revolución Mexicana y objetivado en aquella elevada norma. Del mismo precepto se desprenden otros conjuntos de disposiciones, esencialmente vinculados a la Ley Federal del Trabajo, que brinda soporte a las instituciones tan sólidas y trascendentales como el Instituto Mexicano del Seguro Social, el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado y el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.

Como instrumento de la política laboral del Gobierno de la República, surgió de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, que hoy en día posee, en sustancia, una doble misión: por una parte conciliar intereses diversos y a menudo contrapuestos, y por la otra, participar en el diseño y la ejecución de programas fundamentales para el desarrollo pleno entre los que figuran destacadamente los correspondientes a empleo, Capacitación y Productividad.

Las determinaciones y disposiciones legales se encuentran en los artículos 123 Constitucional y 153 de la Ley Federal del Trabajo, conforman un sistema con una serie de elementos interactuales, que en su juego de integración permiten que el trabajador sea objeto de una detección de necesidades de formación, participantes en las actividades de Capacitación o adiestramiento, nerededor de la certificación correspondiente y en su caso, a la promoción escalafonaria en los términos del art. 159 de la L.F.T.

El sistema de formación profesional en México, aparece con tres características fundamentales: participativo flexible y totalizador. La primera, a virtud de que involucra a los factores de producción en todo el Proceso de Capacitación que se desarrolla en el seno de la organización.

La segunda, porque la ley ofrece alternativas respecto a los métodos y procedimientos que pueden implantarse en cada centro de trabajo para proporcionar Capacitación y Adiestramiento; y la tercera, porque el sistema abarca toda la población trabajadora del país.

El caracter participativo del Sistema Mexicano de Capacitación y Adiestramiento es la nota distintiva del mismo y lo que realza a nivel internacional, además de que la participación es la base para la regulación específica de la forma y términos en que los trabajadores disfrutarán este derecho. En tal virtud, dentro del contrato colectivo de trabajo, debe establecerse cuando menos:

- 1) El compromiso de las partes de formular de común acuerdo el Plan y Programa de Capacitación y Adiestramiento (art. 153-A).
- 2) El o los lugares en donde se impartirá la Capacitación y Adiestramiento (art. 153-B).
- 3) El tipo de instructores que impartirán los cursos o eventos (art. 153-B).
- 4) El señalamiento o alcance que contendrá el Plan y Programa de Capacitación; si éste comprende un establecimiento específico a toda la organización o si el mismo formará parte del plan común, que para su rama industrial o actividad económica elaboren dos o más organizaciones (art. --- 153-D).
- 5) El horario en que se proporcionará la Capacitación y el Adiestramiento a los trabajadores.
- 6) La vigencia de los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento, sin ser éste mayor de cuatro años.
- 7) El procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.
- 8) El procedimiento conforme el cual se capacitará y adiestrará a quienes vayan a ingresar a la organización.
- 9) Forma y términos en que desempeñará sus servicios el trabajador de nuevo ingreso, durante el tiempo en que se le proporcione Capacitación.

- 10) Número de representantes ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.
- 11) Duración en el cargo de los representantes ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento (Criterios Oficiales).
- 12) Número de Comisiones o Subcomisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento que se integren en las organizaciones o establecimientos.
- 13) Las bases de funcionamiento conforme a los cuales desarrollarán sus actividades la o las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Lo anterior significa que no es suficiente que el contrato colectivo de trabajo haga referencia exclusivamente al reconocimiento del patrón, a su obligación de Capacitación, puesto que la ley ya lo contempla; sino que es importante que las cláusulas reflejen los aspectos relevantes de los compromisos que se dan las partes en esta materia, lo que redundará en beneficios de los propios sectores y fundamentalmente de los trabajadores al concretarse la forma en que disfrutarán de sus derechos a la Capacitación y al Adiestramiento.

NOTA: Para ampliación del tema, ver Anexo III, art. 153-M y art. 391 frac. VII, VIII y XI.

### 3.- CAPACITACION DENTRO DE LA ORGANIZACION (COMO SISTEMA).

En México la obligación que tienen los patrones para capacitar a su personal, es exactamente igual para todas las organizaciones, sin que influya la rama de actividad económica, y el tamaño. El hecho de que -- las organizaciones cuenten con la posibilidad de presentar los Planes y Programas de Capacitación, de manera conjunta, ya sea para toda una rama industrial o para un grupo de organizaciones, no modifican de manera alguna dicha obligación.

En consecuencia la organización tiene que capacitar a todo el personal en los términos que ha definido la Ley Federal del Trabajo (ver tema 2 de este capítulo).

#### 3.1 Definiciones y Características de la Organización.

Como se ha mencionado, en el primer capítulo, la Administración se da en todo tipo de organismos sociales, considerando a la organización como un grupo de personas que aportan cierto capital para el logro de objetivos determinados.

Son pocos los autores que han definido a la empresa y muy -- pocos aún los que hablan de la misma con el término de organización. Pero es necesario ver a la empresa como un organismo que es importante dentro de la sociedad, ya que es donde se dan las relaciones humanas, generándose el trabajo y por consiguiente empleos; produce bienes y servicios para la población y llega a la vez a generar riqueza.

A continuación se darán las definiciones de empresa y de organización como tal.

José Antonio Fernández Arena.

"Empresa es la entidad socioeconómica constituida legalmente que tiene por objeto elaborar productos o proporcionar servicios, obteniendo justas retribuciones, a fin de lograr la satisfacción de necesidades de un grupo social y que valiéndose de una adecuada Administración puede alcanzar los objetivos para lo que fué constituida".

Isaac Guzmán Valdivia.

"Empresa unidad económico-social en la que el capital de trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano y de la propia empresa".

Agustín Reyes Ponce.

"Empresa es la que se integra por bienes materiales, hombres y sistemas que pueden estudiarse desde diversos aspectos: económico, jurídico, administrativo, sociológico, etc."

Definición General.

"Empresa es la entidad socioeconómica productora de bienes y/o servicios".

Otto R. Schnutenhaus.

"Organización es la configuración de un ente con características propias que incluyen elementos humanos y materiales, los cuales debidamente coordinados y controlados deben llevar a los fines previstos".

J. D. Mooney.

"Organización es el sistema que permite la utilización equilibrada de los recursos establece la relación entre el trabajo y el personal, que lo debe efectuar".

Características de la Organización.

1) Que haya pluralidad de elementos humanos.

- 2) Que haya voluntad consciente.
- 3) Que haya complementación.
- 4) Que exista un objetivo común; de servicio, social o económico.
- 5) Que la actividad sea regulada.
- 6) Que haya una División de Trabajo.
- 7) Que haya jerarquías.

#### Principios de la Organización.

- 1) La especialización (fundada en la División del Trabajo).
- 2) El funcionalismo.
- 3) La jerarquización (autoridad-responsabilidad).

#### 3.1.1 Tipos de Organización.

Las organizaciones pueden clasificarse atendiendo a:

- 1) Giro.- En extractivas, fabriles, comerciales y de servicios.
- 2) Propiedad.- En:
  - Individuales (tiendas, talleres, etc.)
  - Colectivas o sociales.
  - Semi-Públicas (de participación estatal, en las que el 51% del capital es del estado federal).
  - Públicas (descentralizadas, creadas por ley o decreto del Ejecutivo)
- 3) Objetivo.- En:
  - Industriales.- Transformación de materias primas para el intercambio de sus productos.
  - Comerciales.- Venta y distribución de bienes que puedan venderse a los consumidores, para satisfacer sus necesidades.
  - Financieros.- Obtención de utilidades mediante empréstitos canalizados para el desarrollo industrial del país.

- De Servicio.- Procurar dar un servicio que satisfaga las necesidades de un medio socioeconómico mediante la justa retribución de utilidades.

### 3.1.2 Las Pequeñas y Medianas Organizaciones.

Organización Pequeña.- Unidad económica que combina los factores de producción para la satisfacción de las necesidades.

#### Características.

- 1) Crece a un ritmo lento.
- 2) Desde el punto de vista personal, el gerente puede atender los asuntos elementales de producción, finanzas, etc. Administración Centralizada.
- 3) Por lo que se refiere a abastecimiento (compras), dado a su tamaño puede tener un reducido y apropiado plan de compras.
- 4) Respecto a producción, sus sistemas de fabricación son prácticamente artesanales.
- 5) El capital generalmente es individual.
- 6) El número de empleados es de 6 a 60.
- 7) Dualidad de funciones administrativas y operacionales.
- 8) Mercado limitado con un reducido número de clientes.
- 9) Limitación de recursos técnicos, materiales, financieros y humanos.
- 10) Administración Empírica.

Organización Mediana.- Unidad económica que combina los factores de producción y que cuenta con un capital mayor al de la pequeña, y cuyo objetivo principal es obtener mayores utilidades.

### Características.

- 1) El ritmo de crecimiento es superior al de la pequeña organización.
- 2) Dado al número de personal y a que es difícil que se resuelvan todos -- los problemas relacionados con esta área, se presentan: una mayor división del trabajo, una más adecuada distribución del mismo y surge la - delegación de autoridad.
- 3) Se presentan las áreas funcionales básicas: mercadotecnia, finanzas, -- producción, personal, etc.
- 4) Su mercado es más amplio y en ocasiones ya cuenta con mercado interna-- cional.
- 5) Utiliza vendedores profesionales.
- 6) Administración más amplia, completa y definida.
- 7) Sistema de contabilidad central.
- 8) Menor relación directa con el personal.
- 9) Su capital es de más de \$ 30 000 000.00 a \$ 1 100 000 000.00 al año.
- 10) El número de empleados es 61 a 150, aproximadamente.

Toda organización para su funcionamiento persique un objeti-  
vo, éste puede ser:

- a) Económico.- Su fin es el lucro.
- b) Social .- Se pretende beneficiar a la sociedad.
- c) Servicio .- Cuando se presta un servicio a la sociedad.

### 3.2 La Organización como Sistema.

También se concibe a la organización como un sistema inte--  
grado por varios conjuntos de elementos técnicos, sociales y estructurales

que constantemente interactúan, los cuales son interdependientes entre sí, de tal manera que al modificarse alguna de ellos los demás se ven afectados. Además considera que existe una influencia mútua entre la organización y el medio ambiente donde se encuentra ubicada (fig. 1)

En otras palabras se concibe a la organización como un todo complejo en las que sus partes constitutivas se influyen constantemente y acepta la importancia de su interacción con el medio. Por esta razón enfatizaremos sobre cinco elementos componentes de un sistema, como son:

- 1) Insumos.- Es todo lo que ingresa a un sistema, como materiales, energía, o información que lo alimentan y que al cambiarse y transformarse dan -- por resultado productos.
- 2) Procesos.- Constituyen las acciones ordenadas y sistematizadas para convertir los insumos en productos.
- 3) Productos.- Son los resultados que se obtienen al procesar los insumos, tales como bienes, servicios, comportamiento, información, etc.
- 4) Retroalimentación.- Es el recurso que tiene el sistema para regular sus acciones y facilitar el alcance de sus objetivos. Es la información que el sistema tiene de los resultados de su acción en el exterior.
- 5) Ambiente.- Lo constituyen las fronteras o límites de un sistema, mismos que lo definen y lo delimitan. Un sistema se puede distinguir del ambiente en que existe y está abierto a influencias procedentes de él (fig. 2)

La organización para poder funcionar realiza ciertas transacciones con el medio ambiente, en donde existen diversos factores que la afectan. Estos factores representan los recursos y oportunidades que permiten a la organización llevar a cabo sus procesos operativos, pero también se presentan retos y restricciones que debe enfrentar en forma adecuada --- para sobrevivir y crecer.

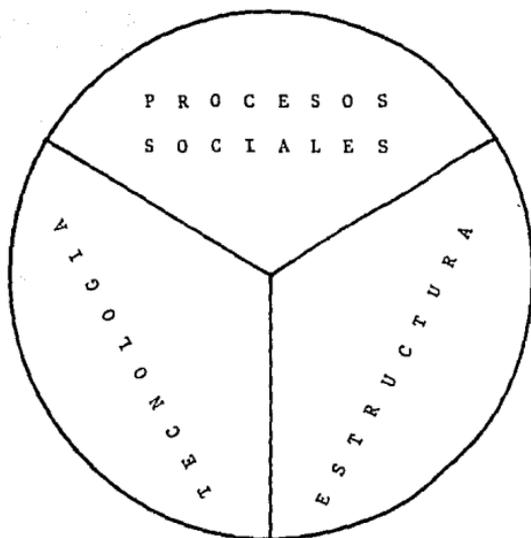


FIG. 1 La organización según el modelo sociotécnico, constituido por tres subsistemas fundamentales.

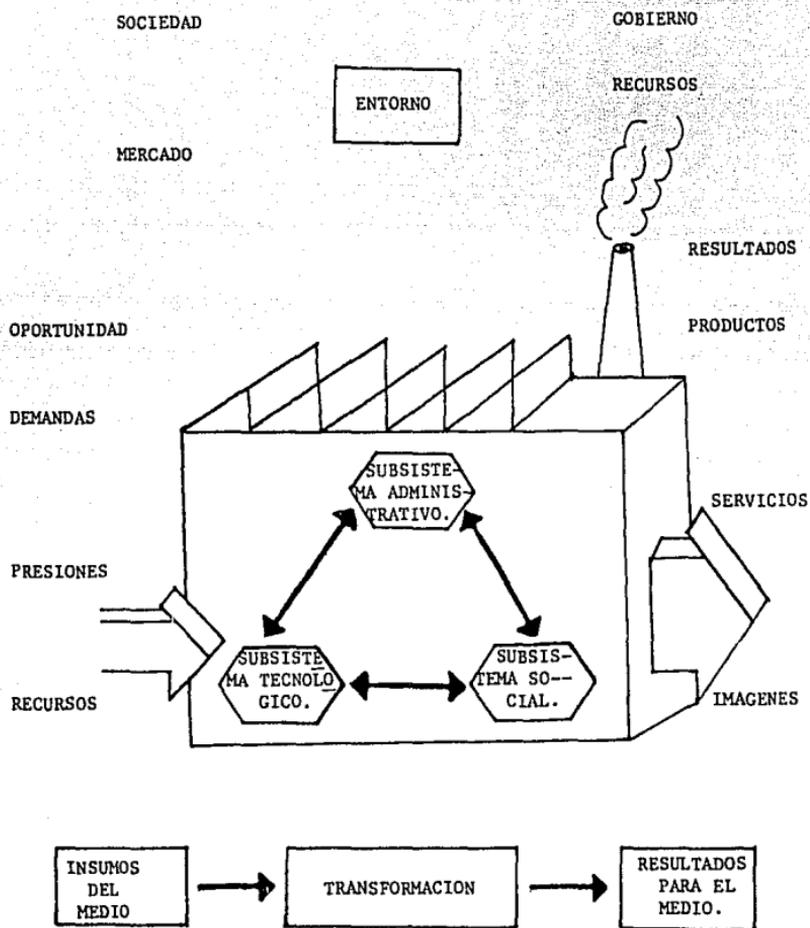


FIG. 2 La organización según el modelo sociotécnico abierto.

### 3.2.1 Determinación de las Necesidades de Capacitación.

Se entiende por Necesidades de Capacitación a la carencia o falta de conocimientos, habilidades y del trabajador que repercute en el -- desarrollo de las labores de un puesto. En este contexto, las Necesidades - de Capacitación pueden ser de dos tipos:

a) Manifiestas.- Estas necesidades son fácilmente observables y no requie-- ren de investigación profunda para ser licalizadas, como en el caso del \_ trabajador de nuevo ingreso, promociones, rotación de personal, cambios \_ tecnológicos, administrativos y operativos. Además la organización los - establece de acuerdo a sus objetivos, cambios o políticas de expansión. \_ Para determinar las necesidades manifiestas se requiere en primer lugar \_ conocer las causas a los que están referidas, presentando tres casos:

- 1) Inducción al puesto.
- 2) Complementación de tareas.
- 3) Información general de la organización (empresa).

Con respecto a la inducción al puesto, en el que es necesaa-- rio que el trabajador aprenda de manera integral las actividades, funciones y responsabilidades del puesto, se requiere contar con el perfil de los --- puestos, analizar la información contenida en ellos y definir los contenidos y eventos de Capacitación a realizar.

En cuanto a la complementación de tareas del puesto, es nece-- cesario tener el perfil actualizado del puesto de trabajo anterior y del -- que se pretende que ocupe el trabajador determinándose las diferencias exis\_ tentes entre ellos y definiendo los contenidos y eventos de Capacitación a \_ realizar de acuerdo a tales diferencias.

La información relacionada a la organización concerniente a cambios administrativos, de políticas, organización y procedimiento, preci-- sa contar con la información a transmitir y definir las estrategias para - llevarlo a cabo.

b) Necesidades Encubiertas.- Estas necesidades no son observables directamente, su identificación requiere de una investigación exhaustiva, refiriéndose a los problemas de desempeño que presentan los trabajadores en el puesto que ocupan.

Dicha investigación debe realizarse incluyendo a todas las áreas y puestos de trabajo de una organización, pero en ocasiones sólo se lleva a cabo en un área, departamento o puesto que presenta una problemática específica y que la organización considera prioritaria.

Cómo es bien sabido, en México la mayoría de las organizaciones son pequeñas o medianas, sólo existe un porcentaje muy reducido de grandes organizaciones. Esta situación influye necesariamente en forma tanto cuantitativa y cualitativa para que se cumplan las obligaciones de la materia que nos ocupa.

Las grandes organizaciones, tanto por su organización como por los recursos de que disponen, cuentan con un área determinada encargada de la función capacitadora. De hecho, antes de que se publicaran las reformas de la Ley Federal del Trabajo de 1978, muchas de esas compañías ya realizaban labores sistemáticas de Capacitación y Adiestramiento. Si bien este sector de grandes organizaciones requiere fortalecer sus actividades y encausarlas más hacia los puestos administrativos y operativos, no constituye una gran preocupación para las autoridades ni para los centros de Capacitación establecidos por rama de actividad económica.

La preocupación más seria, sin duda, es la que se refiere a las pequeñas y grandes organizaciones que no cuentan con un departamento de Capacitación, en especial las que no están inscritas en el círculo de acción de uno de los centros de rama.

Para este grupo de organizaciones conviene proponer, desarrollar y aplicar esquemas, modalidades y técnicas de Capacitación que estén a su nivel y alcance. Esta medida compete fundamentalmente a las autoridades.

y a los Centros de Capacitación del Sector Público, aunque debería ser una preocupación para todos los que se encargan de la Capacitación. No hay que olvidar que muchas de las metodologías que se han propuesto suponen una organización grande, con administración moderna y con solvencia económica, lo cual desgraciadamente está muy lejos de nuestra realidad; baste pensar en la metodología para determinar Necesidades de Capacitación y para elaborar cursos. La mayoría de ellas requiere de personal bien preparado y dedicado exclusivamente a tales funciones, como ya se ha señalado anteriormente.

Las Pequeñas Organizaciones se caracterizan porque el patrón o el encargado las atienden dentro de sus posibilidades, y se auxilian en ocasiones de pequeños despachos. Muchas de esas personas carecen de una adecuada formación en Administración y Dirección de Organizaciones, y en la mayoría de los casos tienen o poseen un nivel de escolaridad bajo; son ellos (patrones o encargados) quienes realizan por completo las funciones de Personal y en ocasiones son también los propios supervisores. En cuanto a la distribución del trabajo, es comun que cada puesto esté ocupado por pocos trabajadores (generalmente uno o dos) lo que da como resultado que la delimitación de funciones y responsabilidades sea poco clara.

Muchos de los empresarios, sin distinguir el tamaño de las organizaciones, afirman categoricamente: "en la compañía siempre se ha realizado, y se realiza diariamente, el Adiestramiento y la Capacitación de sus trabajadores". Estos empresarios no dejan de tener sus razones, existen muchas formas mediante las cuales se proporciona información a los trabajadores, se les familiariza con sus labores y se les da oportunidad de aprenderlas paulatinamente. No obstante, el hecho de que el personal se incorpore a la organización y permanezca en ella no significa que ha recibido necesariamente el Adiestramiento o la Capacitación que necesita.

De acuerdo con lo anterior resulta muy difícil deslindar lo que es Capacitación de lo que no es. Existe confusión entre la labor cotidiana de supervisión y el adiestramiento, entre la actividad más o menos rutinaria del trabajo diario y de la Capacitación, cuando se afirma que ---

ésta se da en todo tiempo y lugar. Sin embargo, y a efecto de no profundizar en dicho planteamiento, hay un primer criterio que puede ser de utilidad, para aclarar tal confusión: el Adiestramiento y la Capacitación que exige la Ley Federal del Trabajo deben de estar programados y contar, al menos con un nivel mínimo de planeación.

Adicionalmente se habla de Adiestramiento y Capacitación --- cuando:

- a) Existe la clara intención del patrón, gerente, supervisor o constructor de que uno o más trabajadores adquieran determinados conocimientos, destrezas o aptitudes.
- b) El personal está consciente de que se encuentra en proceso de Capacitación.
- c) Se determina un lugar y un tiempo, destinados a las actividades de enseñanza-aprendizaje.

Si no se dan estos ingredientes, difícilmente se puede hablar de un proceso sistemático de Capacitación. Fuera de este ámbito, es decir, después de concluidos los eventos, se espera que los trabajadores apliquen en los ambientes laborales los aprendizajes adquiridos, gracias al apoyo que les den los supervisores o jefes inmediatos, con lo cual los problemas que se presentaban antes de la Capacitación deberán disminuir o desaparecer. Esta labor de reforzamiento ya no se considera estrictamente dentro de la formación profesional, a pesar de que juega un papel muy importante en el cumplimiento de su objetivo último.

Existe una gran variedad de formas que puede asumir la Capacitación, por lo que la exigencia para los supervisores es triple:

- a) Conocer y aplicar dichas formas.

- b) Identificar claramente las situaciones en las que deban usarse cada una de ellas; y
- c) Programar y planear convenientemente su utilización.

Las formas de las que se habla son los canales de comunicación con los que la organización cuenta.

En algunos casos los supervisores no cumplen adecuadamente con sus funciones de Capacitación y enseñanza. También hay que dejar bien claro que la Capacitación que ofrece mejores resultados es la que se realiza periódicamente, basada en una consciente Determinación de Necesidades y no aquélla que obedece a problemas o síntomas eventuales o esporádicos.

La Determinación de Necesidades, así como la Planeación y la programación adecuadas aseguran, por un lado la orientación preventiva y por otro permitirán cumplir con las obligaciones que impone la ley en esta materia.

Los supervisores y los especialistas en Capacitación cuentan con una amplia gama de recursos para satisfacer las necesidades de preparación del personal. El conocimiento de estos recursos con miras a su selección y aplicación posterior resulta imprescindible.

Podemos resumir que la Determinación de Necesidades de Capacitación se pueden descubrir mediante:

- 1) Entrevistas de selección.
- 2) Por trabajadores ascendidos o transferidos.
- 3) Por ser evidente al cambiar procesos y/o productos.
- 4) Por sistemas de sugerencias dentro de la organización.
- 5) Por encuestas, con cierta periodicidad sobre la clase de entrenamiento para las necesidades presentes.

- 6) Por conversaciones de superiores y administradores.
- 7) Por observación informal.

Con lo cual se ha reconocido la necesidad de una Capacitación, aunque sea en forma elemental, para que cualquier individuo desempeñe mejor una actividad, y por lo tanto se incremente la Productividad.

### 3.3 Objetivo, Importancia y Beneficios de la Capacitación.

#### a) objetivos.

La Capacitación tiene una función bien determinada dentro de la organización.

En el artículo 153-F de la Ley Federal del Trabajo, se establecen los objetivos de la Capacitación (ver tema 2 de este cap.); estos se pueden resumir de la siguiente manera:

- 1) Desarrollar íntegramente al individuo en su trabajo.
- 2) Mejorar y actualizar los conocimientos y habilidades del trabajador.
- 3) Prevenir riesgos de trabajo e incrementar la Productividad.

#### b) Importancia.

La importancia de la Capacitación se ha establecido a nivel constitucional, la obligatoriedad de las organizaciones de proporcionar Capacitación a sus trabajadores, sin importar su actividad, así mismo, por ley todos los trabajadores tienen derecho a recibirla.

Así tenemos que la Capacitación permite:

- El aprovechamiento y optimización del personal, los materiales y los recursos financieros (maquinaria, instalaciones, equipo, etc.) de la organización.

- Aplicación de los conocimientos a la realidad del trabajo.
- Encaminar los esfuerzos y la inversión del dinero y tiempo a lo que realmente requiere el trabajador para su puesto.

c) Beneficios de la Capacitación.

1) Para la organización.

- Conduce a una mayor rentabilidad y/o actitudes más positivas hacia la --- orientación de los beneficios.
- Mejora las capacidades y los conocimientos de trabajo en todos los nive-- les 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 organización.
- Aprende de los adiestrados.
- Contribuye a crear lineamientos de trabajo.
- Contribuye a la comprensión y a la aplicación de las normas de la organiza-- ción.
- Proporciona información para las necesidades futuras en todos los campos\_\_ de la organización.
- Fomenta la autenticidad, apertura y confianza.
- Mejora las relaciones entre los jefes y subordinados.
- Contribuye al desarrollo de la organización.
- La organización tiene mayor eficiencia en la Toma de Decisiones y resolu-- ción de problemas.
- Ayuda a desarrollar las promociones internas.
- Contribuye al desarrollo de la capacidad de dirección, la fidelidad, mejo-- res actitudes y otros aspectos que suelen tener los buenos trabajadores - y los gerentes brillantes.

- Contribuye a que aumente la Productividad y/o la calidad del trabajo.
- 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.
- Elimina las conductas poco adecuadas.
- Crea un clima apropiado para las comunicaciones y el crecimiento.
- Contribuye a que mejoren las comunicaciones en la organización.
- Ayuda a los empleados a adecuarse al cambio.
- Ayuda a administrar los conflictos, lo que contribuye a que se evite tensiones y angustias.

## 2) Para los individuos (trabajadores o empleados).

- Ayuda a los individuos a tomar mejores decisiones y resolver eficientemente los problemas.
- Mediante la Capacitación y el Desarrollo se interiorizan y ponen en práctica las variables de motivación del reconocimiento, la realización, el crecimiento y el progreso.
- Contribuye a la evolución del desarrollo y a la confianza en sí mismo.
- Ayuda a una persona a manejar la angustia y las tensiones, frustraciones y los conflictos.
- Proporciona información para mejorar los conocimientos de la organización las aptitudes y las capacidades de comunicación.
- Incrementa la satisfacción y el reconocimiento en el trabajo.

- Impulsa a una persona hacia metas personales al mismo tiempo que mejora sus capacidades de interacción.
- Satisface las necesidades personales del instructor, así como las del aprendiz.
- Brinda a los aprendices una vía de crecimiento en las decisiones relativas a su propio futuro.
- Desarrolla sentimientos de crecimiento en el aprendizaje.
- Ayuda a las personas a desarrollar capacidades para hablar y escuchar, así como la capacidad de escribir cuando esto se requiere.
- Ayuda a eliminar los temores y a probar nuevas tareas.

### 3) Para las relaciones humanas y personales.

- Mejora las comunicaciones entre grupos e individuos.
- Ayuda a orientar a los nuevos empleados y a los que aceptan nuevos empleos por medio de transferencias o ascensos.
- Proporciona información sobre otras normas administrativas y leyes del gobierno.
- Mejora las capacidades interpersonales.
- Hace adquirir viabilidad, reglamentos y normas de la organización.
- Mejora la moral.
- Fomenta la cohesión en los grupos.
- Proporciona un buen clima para el aprendizaje, el crecimiento y la coordinación.
- Logra que la organización sea un lugar mejor para trabajar y vivir.

### 3.4 Capacitación dentro de la Organización.

Como ya se había mencionado, al inicio de este capítulo, se confunde la Capacitación con el Desarrollo y el Aprendizaje, si bien, lo -- que se pretende es dar conocimiento al individuo, no obstante, difieren en algunos aspectos. Ya se ha definido a la Capacitación, se ha discutido su importancia y por eso es necesario dar los principios del Desarrollo y los principios del Aprendizaje para ver aún más clara la diferencia que tienen con la Capacitación; y posteriormente se hablará de la misma dentro de la Organización.

#### Principios del Aprendizaje.

- a) Conocimiento de los resultados.- Cuando los aprendices saben que es lo -- que están haciendo, siempre mejoran su enseñanza. Se debe mantener informada a la persona sobre sus errores.
- b) El estímulo.- Este puede ser económico como el pago del salario, que debe ser aceptado por el empleado o el trabajador; y el no económico como el reconocimiento del buen trabajo, ascensos, seguridad en el trabajo -- (la alabanza es más eficaz que el castigo).
- c) Atención a las características concretas del oficio.- Todos los puestos -- necesitan diferentes niveles de Capacitación.
- d) Polivalencia del aprendizaje.- Lo aprendido para un oficio no necesariamente sirve para otra, sea afin o no, el fracaso en un oficio determinado no es señal de que vaya a fracasar en otro.
- e) Traslado negativo o interferencia.- Es tanto o más difícil olvidar formas de trabajo antiguas que adquirir nuevas. La forma correcta de enseñar a un individuo, es cuando se le coloca en el puesto, y no después de haber experimentado procedimientos que no sean apropiados.
- f) Distribución de las prácticas.- La instrucción debe darse en períodos --

distintos y espaciados convenientemente.

#### Principios del Desarrollo.

- a) El desarrollo es una cuestión personal.
- b) Todo desarrollo es un autodesarrollo.
- c) Los programas de desarrollo no deben tener por base pretender alcanzar - una personalidad ideal.
- d) El trabajo de día tras día es el principal origen del desarrollo.
- e) Las oportunidades del desarrollo deben ser universales.
- f) Deberá hacerse más énfasis en el puesto actual que en el puesto siguiente de la escala promocional.
- g) La gerencia es una actividad clara y distinta.
- h) La descentralización en la Toma de Decisiones es un instrumento esencial en el desarrollo.
- i) La responsabilidad por el desarrollo es inherente a la gerencia.
- j) El desarrollo debe ser integral, incluyendo valores morales y espirituales.

El desarrollo y aprendizaje influyen en la Capacitación que se da en la organización, la cual se puede encontrar o presentar en las siguientes formas:

- 1) Orientación.- Es esencial cierta cantidad de entrenamiento de orientación en el trabajo; a cada empleado ya sea de nuevo ingreso o que haya sido transferido o ascendido, se deberá presentar formalmente su medio -

- de trabajo específico, a las personas con las cuales trabajará, a las políticas de la compañía y a los objetivos que le conciernen.
- 2) De instrucción en el trabajo.- Con base a un análisis de puestos la persona entrenada recibirá una revisión paso por paso y una demostración de las actividades del trabajo, después tratará de ejecutar el trabajo por sí mismo, explicándolas al mismo tiempo; la práctica se continúa hasta que alcance un nivel satisfactorio de rendimiento.
  - 3) De aprendices.- En los programas formales de aprendices de las diferentes actividades especializadas, el entrenado se coloca bajo un supervisor por un medio especificado de años, al final de los cuales se convierte en maestro jornalero.
  - 4) Internado y asistencia.- El sujeto se asigna "temporalmente" al puesto de jefe de departamento; o de "asistente" a un jefe de departamento, con lo cual se familiariza con los problemas de la unidad o departamento, su supervisor observa su rendimiento y revisa sus limitaciones y sus puntos fuertes, así lo ayuda a mejorar la ejecución de su trabajo en futuras asignaciones.
  - 5) Rotación de puestos.- El funcionario que va ascendiendo pasa de un puesto y de un cargo a otro una vez entre cada dos y cinco años, estos cambios suelen ir acompañados con aumentos de sueldo.
  - 6) Asesoramiento.- Apoyo a los internados sencillos y a la rotación de puestos, exige una buena relación entre el supervisor residente y el nuevo sujeto entrenado.
  - 7) Programas "JET" (Junior Executive Trainers).- Es la Capacitación que se da a los recién salidos de las escuelas superiores; van en rotación por todos los departamentos durante un determinado número de meses, procurando una transición fácil del ambiente escolar al de los negocios, además, le proporciona una amplia experiencia y una visión que no adquiriría nunca si se quedara en un sólo departamento.
  - 8) Aprender haciendo.- Se utiliza principalmente para adiestrar o capacitar a empleado y obreros.

### 3.5 Capacitación fuera de la Organización.

La Capacitación también se da fuera de la organización y ésta puede ser:

- 1) Vestibular.- Es una escuela que se sitúa en un lugar aparte de la zona de trabajo, en la cual se da una mejor atención a las necesidades del sujeto entrenado y se emplean instructores especializados. Es adecuada cuando se requiere gran cantidad de personal nuevo, por lo cual se utiliza también para la inducción.
- 2) Conferencias.- Es un medio económico para transmitir conocimientos en gran cantidad sin interrupciones de ninguna especie, no obstante resulta poco valiosa para cambiar actitudes y proporcionar aptitudes.
- 3) Debates orientados.- Son similares a las clases universitarias pero en grupo reducido; consiste en una exposición unilateral pero dejando la puerta abierta al grupo para que intervenga con preguntas, dudas, discusiones, etc. con lo que se genera comunicación en ambos sentidos, aumentando la motivación de los sujetos, se les impulsa a comprobar si se están equivocando en determinado punto y al conocer la reacción del grupo hacia sus ideas y las del instructor.
- 4) Estudio de casos.- Se presenta ante un grupo el problema o caso real con la finalidad de analizarlo, discutirlo y aplicar conocimientos por parte del grupo a esa situación específica, al mismo tiempo se les pide a los sujetos entrenados que sean los personajes de los casos y que desarrollen su habilidad para el diagnóstico objetivo de los mismos.
- 5) Desempeño de papeles.- Se le conoce también con los nombres de: Role Playings, Psicodrama, Juegos de representación o dramatización; definiéndose como un método de interacción humana que relaciona una conducta realista a situaciones imaginarias.
- 6) Simulación.- Es un método que se ha venido usando extensamente en el entrenamiento de actividades técnicas y motoras y su forma más sofisticada y costosa la encontramos en los programas especiales; en el campo administrativo se usan principalmente dos métodos a considerar:

- Simulación de charola de entrada.
- Juego de negocios.

El primero se caracteriza por que el individuo toma el lugar de un ejecutivo, y debe resolver una serie de problemas o al menos tratar - de hacerlo; la cantidad de información es limitada lo mismo el tiempo para resolver la situación y tomar una decisión. El segundo trata de simular un medio de negocios total y el tiempo es de dos o varios meses, dependiendo - de su complejidad, y su principal característica es su dinámica, ya que los sujetos están activamente involucrados en tomas decisiones que tienen consecuencias reales en el medio inmediato, pero al no recibir castigo o despido por una mala decisión en el juego, se tiende a experimentar.

7) En equipo.- Este entrenamiento mejora el entendimiento del grupo, y como presenta una serie especial de problemas se han ideado dos técnicas óptimas que son:

- Instrucción programada.
- Capacitación sensible.

#### 4.- TECNICAS DE CAPACITACION.

Para poder hablar sobre las técnicas de Capacitación, es necesario saber cuales son las características de una técnica, pues suele confundirse con los métodos, y ésto es perjudicial en materia de Capacitación lo que dificulta la comunicación no sólo entre los especialistas, sino entre ambos términos.

Características de la Técnica.

- a) Son formas específicas de organización de los participantes, empleadas por los instructores.
- b) Comúnmente contemplan un grupo de personas que se encuentran juntas y -- realizan actividades de aprendizaje similares.
- c) Son de corta duración y se combinan con otras técnicas en lapsos relativamente breves.
- d) Generalmente son restringidas y limitadas.

Entre las técnicas aplicadas en Capacitación del personal en contramos las siguientes:

- 1) Programas de inducción o de orientación.
- 2) Adiestramiento en el puesto.
- 3) Reuniones de trabajo.
- 4) Rotación de puestos.
- 5) Cursos en aulas.
- 6) Paquetes didácticos.
- 7) Programas de lecturas.
- 8) Cursos por correspondencia.
- 9) Análisis de puestos.

10) Capacitación de vestíbulo.

11) Aprendizaje y Capacitación.

Las técnicas de Capacitación dependen de:

1) Eficiencia de costos.

2) Contenido deseado de programas.

3) Distribución física de instalaciones.

4) Preferencias y capacidades de los aprendices.

5) Preferencias y capacidades del industrial.

6) Principios de aprendizaje (ya mencionados).

## 5.- INSTITUCIONES QUE OTORGAN CAPACITACION.

Toda institucion capacitadora o agentes capacitadores deben estar autorizados y registrados ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través de la Unidad coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, de conformidad a lo establecido en los artículos 153-B, C.P. y - 539 frac. III incisos D y F de la Ley Federal del Trabajo y de los criterios legales publicados en el Diario Oficial de la Federación con fecha del 22 de agosto de 1980 al 19 de febrero de 1982, y tiene por objeto facilitar a las organizaciones empresariales y a las organizaciones de trabajadores, información suficiente para que pueda tener un número mayor de opciones respecto de las posibilidades de utilización de servicios en materia de Capacitación y Adiestramiento.

La Secretaría de Trabajo y Previsión Social, por medio de la Dirección General de Capacitación y Productividad ha establecido los requisitos que deben cumplir y cubrir los agentes, sistemas generales e instituciones que otorgan Capacitación, los cuales se mencionarán a continuación.

a) Requisitos para agentes capacitadores.

1) Identificación.

2) Sector a que pertenece.

3) Tipo de institución.

4) Areas en que impartirá la Capacitación.

5) Cobertura autorizada:

- Actividades económicas en que pueden desarrollar sus servicios de Capacitación.

- Grupos ocupacionales a los cuales dirigen sus servicios de Capacitación.

## b) Requisitos de los Sistemas Generales.

- 1) Nombre del sistema.
- 2) Puesto de trabajo al que se dirige.
- 3) Objetivo.
- 4) Módulos que lo integran.
- 5) Agentes capacitadores, titulares del sistema y agentes usuarios por convenio:
  - Nombre y siglas.
  - Domicilio y teléfono.
  - Entidad federativa.

## c) Instituciones Capacitadoras.

- 1) Nombre de la institución.
- 2) Domicilio y teléfono.
- 3) Nombre de los capacitadores.
- 4) Registro de la Secretaría de Educación Pública.

## Características de la Institución Capacitadora.

- 1) Genéricas.- Aquellas que ofrecen servicios de Capacitación que satisfacen necesidades a varias actividades económicas o ramas industriales, -- ejemplo: S.E.P., I.M.S.S.
- 2) Específicas.- Aquellas constituidas con objeto de satisfacer necesidades de Capacitación de una determinada actividad económica o rama industrial ejemplo: Instituto de Capacitación de la Industria del Vestido, Centro de Capacitación Textil, etc.
- 3) Auxiliares.- Aquellas cuyo objetivo principal es la producción, venta o arrendamiento de bienes o servicios y que para lograrlo requieren de impartir Capacitación y Adiestramiento correlativamente, ejemplo: I.B.M. - de México, S.A.; Chrysler de México, S.A.

Las instituciones capacitadoras de acuerdo a su dependencia se consideran:

- Del Sector Público.
- Del Sector Paraestatal.
- Del Sector Privado.
- Del ámbito de Educación Superior (Universidades y Tecnológicos).

Considerando la flexibilidad que caracteriza al Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento que regula la Ley Federal del Trabajo en su capítulo III-Bis (mencionado anteriormente), los empresarios cuya obligación legal es dar Capacitación y Adiestramiento a sus trabajadores -- pueden realizar esta responsabilidad:

- Con recursos propios a través de instructores internos habilitados o especializados.
- A través de instituciones capacitadoras autorizadas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- A través de instructores externos independientes autorizados y registrados por la S.T. y P.S.
- Por adhesión a Sistemas Generales de Capacitación y Adiestramiento autorizados y registrados, cuya ejecución la llevan a cabo instituciones también debidamente autorizadas y registradas, ya sea con carácter de titulares de estos sistemas o por convenio de uso debidamente sancionado igualmente por la autoridad.

Las diferentes modalidades o alternativas podrán utilizarse por las organizaciones, ya sea en forma alterna o combinada según sus necesidades y capacidad económica sin que necesariamente se tenga que seleccionar una modalidad excluyendo al resto, lo cual optimizaría resultados.

Hasta 1988 existían:

- 1 834 Instituciones Capacitadoras (personas morales).
- 1 856 Instructores externos independientes (personas físicas).
- 58 358 Sistemas Generales de Capacitación y Adiestramiento autorizados y registrados de 1982 a 1988.

Entre las Instituciones Capacitadoras encontramos las ----  
siguientes:

- 1) Secretaría de Educación Pública.
- 2) Escuelas Técnicas, Industriales y Comerciales.- Estas escuelas imparten preparación técnica elemental, carreras cortas y secundaria técnica, para técnicos especializados subprofesionales o preparatoria técnica vocacional.
- 3) Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial.- Tiene ocho planteles en el D.F. y veinticuatro en diversas ciudades del interior de la República; imparte preparación técnica, técnica elemental y carreras cortas.
- 4) Instituto Mexicano del Seguro Social.- Con el propósito de incorporar a la industria el mayor número de personal capacitado a corto plazo, estableció los Centros de Adiestramiento para el Trabajador que depende de la Jefatura de Servicio de Prestaciones Sociales de dicho organismo; imparte a los alumnos prácticas y conocimientos de muy diversas especialidades.
- 5) Universidad Nacional Autónoma de México.- La Máxima Casa de Estudios del país ofrece múltiples carreras profesionales; además en su Centro de Estudios Superiores ofrece especializaciones, maestrías y doctorados con el fin de preparar profesores e investigadores en todas las ramas del saber humano.
- 6) Otras Universidades o Institutos de Enseñanza Superior.

## CAPITULO IV.

### PRODUCTIVIDAD

*" La Productividad es ante todo, un medio para incrementar el bienestar social "*.

LIC. JOSE LOPEZ PORTILLO.

## P R O D U C T I V I D A D

La Revolución Industrial o el llamado maquinismo, a mediados del s. XVIII, lograron quizá hasta nuestros días el incremento de la Productividad más importante con su gran aportación: La Producción Industrial.

El concepto de Productividad es inherente al hombre. Sin embargo, las técnicas de la misma son el resultado de un análisis sistemático de la actividad productora del hombre. Por lo tanto, se debe tomar en cuenta, que dicha Productividad no se va a lograr con el simple hecho de poner en contacto al hombre con las máquinas o con el lugar donde se va a trabajar; de ahí la necesidad de proporcionar una adecuada Capacitación al personal, siendo éste el elemento más importante dentro de cualquier organización.

Otro aspecto a considerar por las organizaciones es que deben tener para cada puesto al hombre adecuado, ya que una de las causas más frecuentes de la baja eficiencia del personal que labora en una organización, es la falta de adaptación de las características de los puestos y las facultades que los empleados presentan para desarrollarse dentro del mismo; es decir, que cada persona por su temperamento peculiar alcanza su máxima eficiencia cuando encuentra sus condiciones de trabajo óptimas.

## 1.- ANTECEDENTES DEL MOVIMIENTO DE PRODUCTIVIDAD EN MEXICO.

El Movimiento de la Productividad en México se inicia en --- 1956 y actualmente a treinta y tres años de distancia, se tienen muchas interrogantes respecto a los alcances que dicho movimiento haya podido lograr

Son varias las instituciones que han estudiado el fenómeno de Productividad, primero el Centro Industrial de Productividad inicia el movimiento en México bajo condiciones prometedoras y bien orientadas, ya -- que el 90% de sus recursos se encontraban orientados a la Capacitación y el 10% restante a ligeras tentativas en el campo de la investigación del fenómeno de la Productividad.

En 1965, el Centro Industrial de Productividad recibe el --- nombre de Centro Nacional de Productividad, ya que en ese entonces se ha--- bían creado en el país un número considerable de Instituciones y Centros -- de Capacitación, desarrollando cursos y seminarios de información y forma--- ción de personal. Se tomaron como modelo los cursos originales de Ingenie--- ría Industrial y Administración Científica de las organizaciones, a ésta -- última se le dió mayor énfasis, para el fenómeno de la Productividad que -- tanto éxito había tenido en los Estados Unidos. Este centro también canali--- zó mayores recursos a la investigación orientada a la pedagogía del fenóme--- no de Productividad.

En estas circunstancias en 1981, el Centro Nacional de Pro--- ductividad cambia de nombre a Instituto Nacional de Productividad, esta ins--- titución puente para que el Movimiento de Productividad pasara de una orga--- nización tripartita (sector gubernamental, privado y social) a una organiza--- ción eminentemente gubernamental.

En 1983 desaparece el Instituto Nacional de Productividad y\_ el Movimiento de Productividad en México se institucionaliza en la Direc--- ción General de Capacitación y Productividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

El Movimiento de Productividad, al igual que todo movimiento debe seguir las siguientes etapas:

- a) Sensibilización.- Es decir, de contacto, de reconocimiento; en la cual el personal de una organización o los habitantes de un país pueden saber de la existencia de un fenómeno de Productividad, de aprender su trascendencia en la vida económica y social de la historia del hombre.
- b) Investigación de la Productividad.- Es el análisis, observación y encuentro de los móviles de la Productividad, de sus consecuencias, de las leyes de su comportamiento y sus correspondientes modelos de control y Administración.
- c) Planeación.- Se trata del encuentro de los objetivos y metas del crecimiento en función de la Productividad. pero también, de todo el proceso de alcance y desarrollo del fenómeno de Productividad, en relación al crecimiento económico, social y tecnológico.
- d) Promoción de la Productividad.- Es la aplicación estratégica donde se utiliza todo el harramental diseñado en función de la sensibilización, investigación y planeación de la Productividad.

En México la Administración de la Productividad es la estrategia más valiosa para penetrar en el desarrollo de las organizaciones y de la población. A este respecto se debe indicar que el nivel de vida de una nación es un índice exacto del desarrollo de su Productividad y de la eficiencia con que han sido distribuidas las ganancias originadas por ella.

## 2.- DEFINICIONES Y ANALISIS.

Existen definiciones acerca de la Productividad con diferentes enfoques, pero consideramos válida la clasificación que la Secretaría de Trabajo y Previsión Social realiza en la Dirección General de Capacitación y Productividad, en donde la divide desde un punto de vista técnico, económico y humanístico, siendo las siguientes<sup>1</sup>:

Desde el punto de vista Técnico:

"Productividad es la eficiencia de los productos a través de los recursos utilizados".

"Productividad es la eficientización en el uso de los recursos humanos y materiales disponibles".

"Productividad es el aspecto técnico de la explotación de los recursos y su tendencia decide el futuro de la empresa".

Desde el punto de vista Económico:

"Productividad es el proceso que prioritariamente atiende al fomento de los recursos humanos para el desarrollo racional".

"Productividad es la que define a la eficiencia con que el producto es generado a partir de los recursos utilizados".

"Productividad es el incremento simultáneo de producción y rendimiento de los recursos humanos y materiales por medio del aprovechamiento óptimo de éstos últimos, para el mejoramiento de los métodos de trabajo, conservando los niveles de calidad preestablecido, cuidando o mejorando la higiene y seguridad del trabajador y de la población, en el entorno de la fuente de trabajo".

1. Manual de Productividad, Dirección de Promoción de la Productividad. Pags. 3, 4, 5,

Desde el punto de vista Humanístico:

"Productividad es un fenómeno humano, es una actitud humana que se manifiesta en el acto productivo. Como tal, incrementar la productividad es incrementar la calificación del hombre en cuyas manos, en cuyo talento, en cuya decisión recaerá precisamente la responsabilidad del manejo de los recursos técnicos, financieros, naturales y de todo orden".

"Productividad no es un hecho mecánico, es un fenómeno en el cual está presente el hombre, manifestándose como determinante de su propio porvenir, de su cantidad organizada, pero sobre todo de su calidad de hombre".

"Productividad se percibe en el trabajo del hombre por la manifestación de sus aptitudes y sus actitudes en los actos productivos, por el esfuerzo realizado en el proceso de producción y por los resultados que en última instancia determinan la evolución de la calidad del trabajo y la calidad del hombre".

"La Productividad humana es un principio guía de como usar racionalmente la naturaleza para reproducir la raza humana y mejorar a la sociedad como un todo".

"Productividad es un fenómeno humano determinado por tres factores y un resultado: las aptitudes y las actitudes del hombre, el esfuerzo proyectado en el trabajo, la evolución de la relación insumo-producto y las calidades del trabajo y del hombre". Esta definición se aprecia en el siguiente esquema (fig. 1).

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{RESULTADO}}{\text{FACTOR "A" + FACTOR "B" + FACTOR "C"}}$$

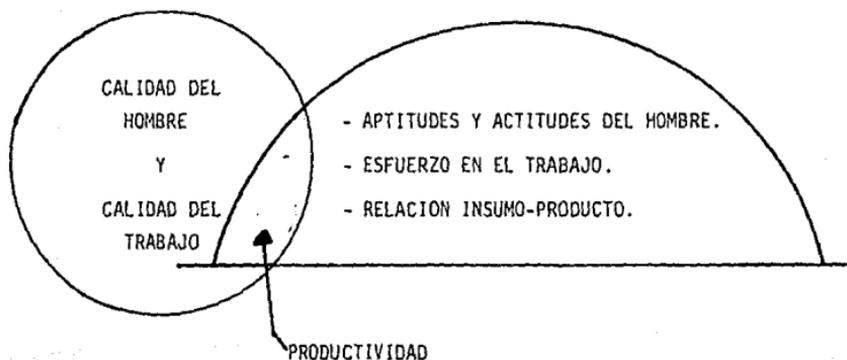


FIG. 1

Otros autores definen al Productividad de la siguiente manera:

Gustavo Velázquez Mastreta.

"Productividad es la relación entre la producción obtenida - y los recursos utilizados para obtenerla".

Cesar Ramírez Cavassa.

" Productividad es el rendimiento mayor o menor y el uso más o menos eficaz que se hace de cada uno de los factores de la producción, a mayor rendimiento mayor productividad y viceversa".

CANACINTRA.

"Productividad significa obtener los mayores rendimientos -- con menos recursos, enriqueciendo de esta forma la actividad diaria que nos

permite seguir la punta de lanza, que hace crecer la economía nacional, --- multiplicar los empleos, distribuir la riqueza y consolidar nuestra soberanía e independencia".

Fernando Olvera Hernández.

"Productividad es la relación entre lo producido y lo insumido, en otras palabras, la productividad es el resultado entre la cantidad utilizada de recursos y la cantidad producida de un bien. Los recursos pueden ser: tierra, materiales, instalaciones, máquinas y herramientas, servicios del hombre o como ocurre en general, cualquier combinación de los mismos".

Analizando las definiciones anteriores sobre Productividad, se puede decir que todos coinciden en los siguientes puntos:

- |                     |   |   |
|---------------------|---|---|
| Calidad del hombre  | } | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomento de recursos humanos.</li> <li>- Calificación del hombre.</li> <li>- Actitudes, aptitudes y esfuerzos.</li> <li>- Insumo empleado.</li> </ul> |
| Calidad del trabajo | } | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiencia de productos.</li> <li>- Incremento de producción</li> <li>- Rendimiento de recursos.</li> <li>- Productos resultantes.</li> </ul>        |

Es por ésto, que varios autores suelen confundir a la Productividad con los conceptos de : Producción, Rentabilidad, Eficiencia, etc., - pero en realidad no tienen una relación directa con ella. Esto puede observarse en una organización o país que tenga una gran producción, pero una ausencia de Productividad en donde se sacrifica calidad o salarios. Por ----

otro lado, puede existir alta Productividad en una organización pero no ser rentable.

Otro aspecto importante a destacar en las definiciones de -- Productividad es la equidad en el Proceso Productivo de la calidad del producto que se ofrece al consumidor y la calidad del hombre, al no escatimar\_ esfuerzos al participar en el Proceso Productivo.

Retomando los conceptos de Productividad, también suele definirse constantemente como la relación que existe en el Proceso Productivo; pero esto no es la Productividad propiamente dicha, sino un indicador que - expresa el nivel de Productividad.

Considerando lo anterior, es una tarea difícil el definir a\_ la Productividad, pero es una condición necesaria para medirla y controlar-la por lo que, desde nuestro punto de vista coincidimos con la definición - que propone la Dirección de Promoción de la Productividad, de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, en una reunión celebrada con la Comisión \_ de Estudios de Productividad del Consejo Consultivo del Empleo, Capacita---ción y Adiestramiento, ya que la definición que emplean es amplia y desglo-sa todos los elementos que intervienen en la Productividad, siendo la si---guiente:

*"Productividad es la capacidad de la sociedad para utilizar en forma racional y óptima los recursos de que dispone: humanos, naturales, financieros, científicos y tecnológicos retribuyendo equitativamente a los\_ factores que intervienen en la generación de la producción para proporcio--nar los bienes y servicios que satisfacen las necesidades materiales, educa--tivas y culturales de sus integrantes, de manera que mejore cuantitativa -- y cualitativamente el bienestar social y económico de dicha sociedad ".<sup>2</sup>*

Tales beneficios deben ser distribuidos equitativamente entre: utilidades, salarios e impuestos, significando mejores precios al consumidor.

### 3.- LA PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.

La Productividad constituye un elemento fundamental para el saneamiento de la economía, tanto de las organizaciones como del país en -- general. Sin embargo, la Productividad es mal intepretada por la gran diver-- sidad de intereses que circundan en ella y los factores que la influyen.

Como principal factor que influye en la Productividad encon-- tramos al Trabajo, al cual es necesario combinar e infundirle capacidad hu-- mana, recursos naturales, tecnológicos y ambientales para lograr que el tra-- bajo sea eficiente, presentándose aún así, ciertos factores que obstaculi-- zan la realización de éste, los cuales pasan a afectar el nivel de eficien-- cia de la Productividad y el desarrollo de las organizaciones.

#### 3.1 Proceso de Trabajo.

Se llama Proceso de Trabajo "a todo proceso de transforma--- ción de un objeto, sea este natural o bien un producto terminado"<sup>3</sup>, dicha - transformación es efectuada por cualquier actividad humana utilizando deter-- minados instrumentos de trabajo.

ACTIVIDAD HUMANA	-----	INSTRUMENTOS
OBJETO	-----TRANSFORMACION-----	PRODUCTOS

Elementos del Proceso de Trabajo.

1) El objeto sobre el que se trabaja, ya sea tierra, materia prima o mate-- riales, que es la sustancia que ha sufrido una modificación cualquiera,-

3. Ibidem, pag. 8

efectuadas por el trabajo.

- 2) Los medios con los que se trabaja, es decir, la tecnología, maquinaria y equipo que pueden ser en sentido estricto, el conjunto de cosas que el trabajador interpone directamente entre él y el objeto sobre el cual trabaja.
- 3) La actividad humana, fuerza de trabajo, mano de obra, es decir, lo que realiza el hombre en el Proceso de Producción de bienes materiales, siendo éste el elemento más importante para la Productividad.
- 4) Medio ambiente, ya sea social, económico o físico, dentro de los cuales viven y hacen su trabajo las personas. En el medio ambiente social se incluyen las tradiciones, las costumbres, las aptitudes y las relaciones humanas que determinan la forma en que las personas trabajan en grupo; el ambiente económico comprende la fuerza o debilidad del sistema utilizado para distribuir las utilidades de la producción; en el ambiente físico se incluye el clima, los recursos naturales, el suministro efectivo y potencial de la fuerza motriz, todos estos elementos forman parte en la determinación del grado de eficiencia de cualquier organización.

En todo Proceso de Producción, se establecen determinadas relaciones entre los distintos agentes de la producción "que son todos los individuos que de una u otra forma participan en el Proceso de Producción de bienes materiales".<sup>4</sup> Estas relaciones entre agentes de la producción pueden agruparse en:

- 1) Relaciones técnicas de producción, que son las formas de control o dominio que los agentes de la producción ejercen sobre los medios de trabajo y el Proceso de Trabajo en general.
- 2) Relaciones sociales de producción, son las que se establecen entre los propietarios de los medios de producción y los productores directos en un Proceso de Producción determinado.

4. Ibidem, pag. 10

Por lo anterior, se llama fuerzas productivas, a las fuerzas que resultan de la combinación de los elementos del Proceso del Trabajo, bajo relaciones de producción determinadas. El resultado de esta combinación, es una determinada Productividad del trabajo.

Como ya se mencionó, el índice de Productividad, es la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados en obtenerla.-- En todo caso, podemos hablar de la Productividad de la tierra, de los materiales, de las máquinas, del trabajo y de la Productividad total de éstos - factores.

Por último, son varios los factores determinantes en la generación de Productividad, y en todos los casos no hay ningún factor que sea independiente de los otros. Por consiguiente, podemos utilizar el criterio de medir a la Productividad en base al trabajo; pero esto es para simplicidad, pues en realidad, la Productividad del trabajo está reflejando los --- efectos de la tecnología, de los equipos, de las máquinas, de las instalaciones y de los materiales que se utilizan en la producción.

#### 4.- METODOLOGIA PARA LA MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD.

Para condicionar, controlar y medir a la Productividad, existen diferentes metodologías, algunas de ellas son complejas y las otras sencillas. Hay metodologías que pueden realizarse por el camino de la experimentación, otras por el camino de la observación, y algunas más, por la toma de información indirecta.

Toda metodología para la medición del fenómeno de Productividad, parte del principio de que: entre el producto y los factores necesarios para producirlos (insumos), existe una relación de eficiencia; pero realmente, la medición de la Productividad, es la medición de la relación de eficiencia, como se muestra en la siguiente fórmula (ver ejemplo de metodología en el Anexo IV, fig. 1):

$$\text{RELACION DE EFICIENCIA} = \frac{\text{PRODUCTO}}{\text{INSUMO}}$$

La manera tradicional de medir los resultados que toman las organizaciones han sido: el análisis contable de la producción, de las ventas, de los gastos y de las utilidades, pero han sido insuficientes, por lo que actualmente las organizaciones buscan eliminar las fluctuaciones en los precios de todos los factores que se utilizan en la producción, midiendo exclusivamente la expresión física del fenómeno, es decir, medir la Productividad, que viene a ser una estrategia eficaz que ayuda a encontrar el camino del crecimiento, además de revelar los efectos de la gestión administrativa, abordando la utilización de la tecnología y el desarrollo personal.

La importancia de la medición de la Productividad radica en que: de la información que se obtenga se podrá planear e implementar esfuerzos concretos para el mejoramiento de la productividad, partiendo de la detección del problema que la está limitando. Además que se debe convertir

en un complemento de las herramientas administrativas de una organización.

Una Metodología para medir la Productividad, puede ser la -- que presenta la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través de la -- Dirección General de Capacitación y Productividad<sup>5</sup>.

La metodología que presenta gira en torno a la fuerza de trabajo; ésto no significa que se va a medir exclusivamente la Productividad de dicho insumo, sino más bien, el efecto combinado del esfuerzo y la capacidad del hombre con todos los factores que intervienen en el Proceso de -- Producción, tales como: tecnología, equipo, instalaciones, materiales, materia prima, etc. El incremento de dicha Productividad laboral se reflejará -- en la eficiencia del factor humano, al combinarse con otros elementos.

Para aplicar esta metodología es necesario conocer: el volumen de la producción anual por producto elaborado, el precio del producto, el valor monetario total de la producción anual y el número total del personal de la organización.

Como ya se mencionó, todas las metodologías al igual que ésta, toman el producto y el insumo del trabajo, transformándolo en porcentajes, y relaciona ambos porcentajes para encontrar la relación de Productividad por año como se muestra en el ejemplo (ver Anexo IV, fig. 2).

Al aplicar esta metodología, se suelen presentar en determinadas organizaciones problemas, debido a la fabricación de diversos productos; así como la utilización de diferentes tipos de insumos. Por lo que, la medición física de estos productos e insumos, se hace más compleja y en muchos casos es imposible. En estas situaciones el tomar el valor monetario de ambos, puede ayudar a solucionar el problema de la medición física de -- los mismos.

## 5.- TECNICAS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.

Existen un gran número de técnicas que pueden proponerse para lograr el incremento de la Productividad. En la práctica y de acuerdo a las necesidades de una organización, estas técnicas no se implementan como lo señala la teoría, sino que, a criterio de cada organización se recurrirá a la utilización de otros instrumentos, que sean convenientes para el buen logro de las actividades.

Es importante señalar que las técnicas que a continuación --mencionaremos, son estrategias susceptibles de proponerse para mejorar las condiciones actuales de las organizaciones, y los resultados dependerán en gran medida por el convencimiento y apoyo de la alta gerencia, al canalizar estos esfuerzos tendientes a incrementar la productividad.

### 5.1 Análisis de Puestos.

Todo el personal de una organización requiere ser reclutado, seleccionado, contratado, adiestrado y evaluado en función de su puesto. De finitiéndose a este como: "el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades que integran una unidad de trabajo específica e impersonal"<sup>6</sup>. Ahora bien, dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencia e iniciativa, debido a que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo varía en cada puesto. Por lo que, es importante realizar un análisis exclusivamente del puesto, a fin de establecer ciertos requisitos necesarios para el desempeño eficiente del trabajo.

"El Análisis de Puesto, es una técnica que permite desglosar el puesto en su mínima expresión".<sup>7</sup>

6. Administración de Recursos Humanos. Arias Galicia.  
Pag. 177.

7. Apuntes inéditos de clase. Lic. Rodolfo Espinoza Gómez.

"El Análisis de Puestos es como su nombre lo indica, el estudio de un empleo específico, a fin de determinar las tareas y deberes que él mismo comprende, y las habilidades, conocimientos y otras características personales que debe tener el obrero o empleado que lo ha de ocupar"<sup>8</sup>.

Esta técnica es indispensable para todo lo que indique el estudio del trabajo y la tecnificación, ya que para la mejor distribución de las actividades y en la definición de las funciones del nivel directivo es la base al aplicar técnicas como: Administración de Sueldos y Salarios, Reclutamiento y Selección, Calificación de Méritos y Desarrollo de Personal.

Para la aplicación de las técnicas de Análisis de Puestos, es necesario conocer los siguientes términos:

- "Análisis.- Consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo con el fin de estudiar en forma independiente, cada una de ellas, así como las diversas relaciones que existen entre las mismas.
- Descripción de Puestos.- Forma escrita en que se consignan las funciones que deberán realizarse en un puesto. Se puede presentar de dos formas:
  - Descripción Genérica.- Breve explicación de la actividad más característica del puesto, que sirva para definirlo, sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo.
  - Descripción Analítica.- Es la descripción detallada de las funciones que se deben realizar en el puesto clasificándose de acuerdo a criterios de importancia, frecuencia, cronología, etc.

- Categoría.- Jerarquía que corresponde al puesto dentro de los niveles establecidos en la estructura de la organización.
- Requerimientos.- Relación de los requisitos que deberá satisfacer la persona que ocupe el puesto.
- Denominación del Puesto.- Término con el que se conoce al cargo.
- Clasificación del Puesto.- Es la agrupación ordenada que se hace de las disposiciones de acuerdo a diferentes criterios.
- Ocupación.- Familia de puestos semejantes, ocupaciones de oficina, obreros, etc. " 9.

El realizar un Análisis de Puestos, satisface ciertas necesidades o ventajas como son:

- 1) En el aspecto legal, estipula con toda claridad y precisión, cual es el trabajo a desarrollar en cada puesto y las modalidades del mismo (ver Anexo IV, fig. 3).
- 2) Para el nivel directivo, representa la posibilidad de saber en todo detalle en un momento dado, las obligaciones y características de cada puesto.
- 3) Al Departamento de Personal y supervisores, les permite conocer con precisión las numerosas actividades a coordinar y vigilar, si se requiere cumplir con la función estimulante de la eficiencia y cooperación del personal.
- 4) Al personal, le permite realizar mejor y con mayor facilidad sus labores al conocer con detalle cada una de las actividades y requisitos necesarios que forman el puesto a desarrollar.
- 5) Para llegar a una auténtica eficiencia y a una mayor Productividad es necesario el Análisis de Puestos, ya que busca afanosamente la especialización, la Capacitación y el desarrollo personal.

La aplicación y utilización del Análisis de Puestos es varia da, en virtud de que da a conocer con datalle las funciones a realizar y lo necesario para ello, siendo las siguientes:

- 1) Mejora el sistema de Descripción de Puestos, cuyos elementos además de - ser muy minuciosos deben estar ligados en tal forma de que se perciba - con toda precisión la secuencia de los mismos.
- 2) Orienta la Selección de Personal, al constatar si un candidato posee los requisitos mínimos exigidos para desempeñar el puesto satisfactoriamente
- 3) En el Adiestramiento del personal pone énfasis especial en el "cómo" de- ben hacerse las operaciones, procurando establecer grados en las cualida- des que se requieren para el puesto, en consonancia con los sistemas que se utilicen para calificar las cualidades que poseen los individuos a -- adiestrar.
- 4) En la Valuación de Puestos, suele ser el más amplio y preciso, pero en - él se toman en cuenta sólo los elementos que pueden encontrarse en todos los puestos de una organización.
- 5) En la elaboración de manuales de organización, registros contables y pre- supuestales, sistemas de higiene y seguridad y como un instrumento valio- so en Auditorías Administrativas.

Las partes que integran un Análisis de Puestos son las ---- siguientes:

a) Generales.

Se incluye la información que permita localizar al puesto, - tanto en la estructura de la organización como físicamente en las instala-- ciones de la misma. Se precisa el nombre y puesto del jefe inmediato y los\_ horarios a que se sujeta el ocupante del puesto.

b) Descripción Analítica.

Se presenta una descripción analítica de las funciones que \_ se realizan en el puesto; se propone un cuadro que incluye una columna don-

de se anota la función, y posteriormente se clasifica de acuerdo a un critrio cronológico: semana, quincena, mes, y/o eventuales.

c) Descripción Genérica.

Se hace en base a cuatro aspectos fundamentales:

- La unidad, grupo artículo o persona afectada por la función.
- El sistema, procedimiento o técnica utilizada.
- El objetivo o razón de la función.
- Observaciones.

d) Requerimientos.

Comprende la experiencia, Capacitación, responsabilidad (directa o indirecta), condiciones de trabajo (ambiente, tipo y riesgos).

e) Perfil.

Se añade a los renglones de edad, sexo, estado civil, etc., los rasgos físicos deseables y las características psicológicas que se requieren para el puesto (ver Anexo IV, fig. 4).

Para la instrumentación y elaboración del Análisis de Puestos, se recomienda utilizar los siguientes pasos para obtener los mejores resultados por medio de la óptima utilización del personal, de los recursos materiales, técnicos, etc., siendo:

- 1) Fijación de objetivos, se deben definir los objetivos estableciendo la amplitud, cobertura y enfoque de los mismos.
- 2) Establecimiento de un programa de acción, se requiere incluir una Ruta Crítica o Gráfica de Gantt.
- 3) Recopilación de la información, se puede capturar la información mediante la observación, cuestionarios o entrevistas. la combinación de éstos últimos es la más usual.

Estos son los principales pasos que se deben llevar a cabo - en la aplicación del Análisis de Puestos; ya que constituyen la base de una buena Administración de Personal.

## 5.2 Desarrollo Organizacional.

El D.O. es una técnica operativa que permite incrementar los niveles de Productividad de las organizaciones, es decir, "es una respuesta a las necesidades de cambio, el D.O. consiste en una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, aptitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse a - nuevas tecnologías, mercados y retos; así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo"<sup>10</sup>

El D.O. tiene sus orígenes en los Estados Unidos en la década de los sesentas, donde se contemplan nuevas teorías de personal. Esta técnica se basa en un proceso de valores de auto-evaluación y cambio planeado, - incluyendo estrategias y tecnologías específicas dirigidas al mejoramiento de la efectividad de todo un sistema organizacional, permitiendo el esfuerzo intelectual y manual realizado por los colaboradores de la organización en el desempeño de sus actividades, ajustándose de acuerdo a sus necesidades, examinando todas aquellas variables ambientales e internas que puedan propiciar cambios en su estructura, pero orientadas hacia una finalidad concreta (objetivo), que permita incrementar su Productividad.

Se conoce al D.O. mediante las siguientes características:

- 1) Es una estrategia educativa que permite aumentar la eficacia y el bienestar organizacional, y para que haya crecimiento mutuo en la organización - todo esto mediante un proceso de cambio planeado y administrado.

- 2) Los cambios que pretenda realizar deben estar ligados directamente a la exigencia o demanda de la organización que intenta satisfacer.
- 3) Hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado, usando mucho el entrenamiento en sensibilización para generar datos de público conocimiento y experiencia que constituyen la base para la planeación de la estrategia y la acción.
- 4) Los agentes de cambio pueden ser personal interno o consultores externos éstos últimos tienen más autoridad y ejercen más influencia sobre los trabajadores que el personal interno.
- 5) Implica una relación cooperativa (de colaboración y confianza mutua), es decir, que debe existir colaboración entre los agentes de cambio y los agentes externos.
- 6) Los agentes de cambio comparten un conjunto de valores referentes a las organizaciones humanas que dan forma a sus estrategias determinando sus intervenciones, y rigen en gran parte las respuestas de los agentes externos.
- 7) Concibe a la organización como un sistema integrado por elementos técnicos, sociales y estructurales, los cuales interactúan constantemente y son interdependientes entre sí.
- 8) La organización realiza transacciones con la sociedad donde se encuentra.

Para la instrumentación de la técnica del D.O., debe existir la necesidad de un plan de mejoramiento organizacional que llegue a los niveles de autoridad y de decisión que den el visto bueno y apoyen a las actividades y acciones correspondientes. Los pasos para aplicar esta técnica son:

a) Diagnóstico.

Se presenta la situación actual de como están las cosas, que pueden ser entre otras:

- En el desempeño de la tarea y la tecnología.
- En la estructura de la organización.

- Elaborar un cuidadoso proyecto del Diagnóstico.

b) Selección de Estrategias o Alternativas que ayuden a Propiciar el Cambio

Se plantean las posibles soluciones a los problemas detectados, haciendo un análisis de las mismas.

c) Evaluación del Cambio.

Se establecen factores o parámetros que permitan medir los cambios logrados contra lo que se espera obtener.

Estos son los pasos básicos que se deben seguir para aplicar el D.O., recordando que su éxito dependerá básicamente del apoyo que brinde la alta gerencia a todas las actividades originales durante el cambio, además de la participación y colaboración por parte del personal, así como un consultor que impulse el esfuerzo del D.O., actuando como facilitador, catalizador, estimulador o inspirador de comportamientos y actitudes que eleven el nivel de eficacia y bienestar de la organización.

La aplicación de la técnica del D.O., ofrece beneficios a las organizaciones a corto plazo, observándose los resultados a los tres meses de su implementación y son:

- Incremento en los niveles de Productividad.
- Mayor planeación de las organizaciones.
- Mejoramiento en la estructura y función organizativa.
- Mejoramiento de la actitud gerencial.
- Fluidez en los sistemas de comunicación.
- Colaboración entre individuos y grupos.
- Aumenta el sentido de responsabilidad entre jefes y subordinados.
- Desarrolla el potencial de cada uno de los miembros de la organización.
- Fomenta la innovación y creatividad; mejora el ambiente de trabajo.
- Permite la adaptación de la organización a cualquier situación de cambio.

### 5.3 Otras Técnicas.

Entre otras técnicas que pueden utilizarse para incrementar la Productividad están las siguientes:

#### a) Dirección por Objetivos y Resultados para la Productividad.

Esta técnica sustenta que la gente puede desarrollar su trabajo, si cuenta con objetivos y metas claras, así como libertad de llevarla a cabo de una manera que a ellos les parezca sensata. La Dirección por Objetivos tiene sus orígenes en la "Teoría de las Necesidades", de Maslow y en la Teoría "X" y la Teoría "Y", de Mc.Gregor.

La Dirección por Objetivos para la Productividad, constituye un método administrativo por medio del cual se identifican las metas que de be alcanzar una organización, en determinado período de tiempo y establece para el logro de las mismas, responsabilidad para cada uno de los miembros que integran a la organización, mediante especificaciones de lo que se espera de cada uno de ellos, y la medición de lo que realmente se realiza, -- por lo tanto, es una forma de Administración que resalta la participación del personal. Esta técnica también se orienta sobre la asignación de aumentos de sueldos con los fondos disponibles y permite una identificación del potencial del progreso.

#### b) Círculos de Calidad.

Los Círculos de Calidad, se definen como un grupo de personas que voluntariamente se reúnen con el propósito de mejorar, identificar, analizar y resolver problemas relacionados con su trabajo. Los Círculos de Calidad tienen su origen después de la Segunda Guerra Mundial, cuando los japoneses establecieron la calidad como objetivo nacional e implementaron técnicas tendientes a mejorarla, además de comprar y copiar tecnología, con trataron expertos para enseñar y entrenar a sus líderes.

Los Círculos de Calidad provocan un beneficio en general, -- pués sus efectos van dirigidos a empresarios, ya que los beneficios signifi

can mayor producción; al personal con respecto a su autodesarrollo y participación y por último al consumidor, ya que recibe mayor calidad en bienes como en servicios.

El desarrollo de esta técnica se lleva a cabo a través de -- grupos de trabajo de una misma área, que en forma espontánea se integran -- para reunirse fuera de sus horas de trabajo con el objeto de analizar los - problemas de calidad, buscan las causas y determinan e implantan las solu-- ciones. Su formación requiere asesoría previa de especialistas y su funcio-- namiento se lleva a cabo, bajo condiciones de autoconvencimiento, es decir, concientización.

c) Efectividad Gerencial.

Esta técnica tiene como finalidad auxiliar al director en el desempeño de sus funciones, le proporciona conocimientos y herramientas para mejorar la Productividad de la organización, esta técnica está dirigida básicamente al principal funcionario de una organización. Tiene sus inicios en Canadá, aunque su mayor difusión ha sido en los Estados Unidos, su creador es William J. Reddin, quien la define como "el logro de los requisitos del puesto del gerente"<sup>11</sup>, es decir, una serie de condiciones que deben ser cubiertas para que el puesto sea efectivo al igual que la organización. La efectividad es vista como algo que el gerente produce en una situación de-- terminada dirigiéndolo adecuadamente, en términos de productos o resultados y no de insumos, por lo que no es tan importante lo que el gerente hace sino lo que logra.

Esta técnica maneja tres aspectos importantes que son:

- Comportamiento gerencial, señala que no todos los gerentes reaccionan de la misma manera ante una misma situación.

11. Manual de Productividad.  
D.P.P. Pag. 62.

- Situación gerencial, en donde el gerente no necesariamente debe asumir -- una actitud pasiva, sino que, en un momento determinado debe gestionar la situación, buscando aumentar su propia efectividad.
- Mentalidad orientada a los resultados, todos los organismos y los gerentes deben ser evaluados por los resultados que logran y no por las actividades que realizan.

Entre los beneficios que se logran con la aplicación de esta técnica encontramos:

- Repertorio de estilo gerencial.
- Percepción del estilo gerencial.
- Objetivos claros y precisos.
- Mejoría en las relaciones humanas.
- Introducción a cambios organizacionales.
- Apertura de la comunicación.

## 6.- CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD.

La Capacitación dentro de la organización es una estrategia extraescolar de aprendizaje, cuyo objetivo básico consiste en proporcionar a la mano de obra de estos centros de trabajo, conocimientos, habilidades, destrezas necesarias para el buen desempeño de su trabajo.

En nuestro país la Capacitación también es una respuesta al nivel de calidad de la fuerza de trabajo, que se oferta en mercados de estos recursos. Se hace lógico que las organizaciones no pueden descansar en los esfuerzos realizados por el sistema educativo para preparar al personal competente.

El dinamismo de las instituciones políticas, económicas, sociales y tecnológicas, la creciente complejidad de los sistemas y otros factores que aceleran el cambio, proponen la tarea de desarrollar al personal en todos sus niveles directivos, profesionales, técnicos, supervisores y obreros, de tal manera que éstos se constituyan en el flujo con calidad adecuada para la generación de una mayor Productividad.

Es así como la organización, al considerar dentro de ella a la Capacitación, además de estar en posibilidades de lograr una mayor efectividad organizacional, propicia el medio adecuado para la auto-satisfacción del trabajador, considerado individualmente.

Es indiscutible que existe una correlación entre el crecimiento de una organización y el desarrollo del personal, dentro del cual consideramos a la Capacitación, entonces, si ésta última no se da, las oportunidades de expansión de la unidad económica se verán limitadas. Por ello, la Capacitación, obviamente se plantea como una respuesta continua y sistemática a la aceleración de los cambios en el mundo tecnológico actual.

Es evidente que en este contexto, la necesidad de liberar la creatividad para establecer un futuro deseable para el adiestramiento y --

Capacitación del personal. Ante la igualdad de los demás factores que tienen que ver con la generación de Productividad, el personal con mayor nivel de Capacitación generará mayor Productividad que aquél otro con menor nivel de Capacitación.

Una estrategia básica para construir un futuro deseable y -- convertir a la Capacitación en una actividad útil y provechosa, para el empresario y los trabajadores, consiste en establecer la función de Capacitación dentro de las organizaciones.

La función de Capacitación sistematiza las acciones de instrucción y se olvida del empirismo, recurriendo a métodos y procedimientos científico-técnicos, para determinar, planear y realizar las tareas de Capacitación, es decir, la detección de las necesidades, la elaboración de planes y programas se realiza en base a las nuevas teorías, principios y descubrimientos de las ciencias del comportamiento y la Administración del Personal.

La Capacitación dentro de las organizaciones es una estrategia que responde a las necesidades de las organizaciones, para habilitar y desarrollar al personal. Con ésto, ellos se adecuan para promover los cambios necesarios (conceptuales, tecnológicos, administrativos y otros), que orientan a las organizaciones hacia una Administración más efectiva. La Capacitación de personal debe ser vista como una inversión continua en el desarrollo del principal activo de las organizaciones que es: el elemento humano.

A partir de la velocidad y profundidad de los cambios que -- afrontan actualmente, resulta normal pensar que a medida que transcurre el tiempo, mayores esfuerzos de Capacitación se tendrán que realizar en las diferentes organizaciones. También resultará lógico que las organizaciones -- que ahora tengan mayor capacidad de respuesta a esta problemática serán las que se coloque a la vanguardia.

Resulta entonces inexplicable que actualmente con la tecnología y los procesos de Capacitación avanzada, las organizaciones no le den la debida importancia a ésta, ya que representa la eficiencia de un organismo.

## CAPITULO V

### PROGRAMA DE CAPACITACION

*"Escuche el sabio y acrecentará en saber  
El hombre inteligente adquirirá maestría....  
en entender las parábolas y su sentido  
misterioso, las sentencias de los abios y --  
sus enigmas..."*

PROVERBIOS 1:5

## P R O G R A M A   D E   C A P A C I T A C I O N

La Productividad es inherente al hombre, y por lo tanto se debe tomar en cuenta, que la Productividad no se va a lograr con el simple hecho de poner en contacto al hombre con las máquinas o en el lugar de trabajo, de ahí la necesidad de proporcionarle la Capacitación.

La Capacitación, como ya se mencionó, es una forma extraescolar de aprendizaje. Pero no todas las organizaciones tienen las posibilidades de contar con los elementos necesarios para establecerla e implantarla.

La carencia de información al respecto, propicia que los pocos Programas y Planes de Capacitación que se implantan no tengan los resultados deseados.

Por lo consiguiente presentamos en este Capítulo algunos de los aspectos que se deben tomar en cuenta al implantar un Programa o Plan de Capacitación, basados en las disposiciones de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, mediante la Dirección General de Capacitación y Productividad.

### 1.- DEFINICION.

De acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, en el Capítulo -- III-Bis, del Título Cuarto se entenderá por:

*Programa de Capacitación.*

*"Expresión escrita a través de la cual las organizaciones -- presentan para su autorización y registro la planeación y organización de -- las acciones de Capacitación de cada una de las áreas ocupacionales que la*

*integran, con el objeto de satisfacer las necesidades en la materia de todos y cada uno de los puestos de trabajo de cada una de dichas áreas ocupacionales".*

Dentro de este contexto se ha estimado conveniente explicar las siguientes definiciones:<sup>1</sup>

- 1) Sistema General.- Conjunto de planes y programas generales que determinan las acciones de Capacitación de cada rama o actividad económica y -- cuya finalidad es satisfacer las necesidades que en la materia presentan la totalidad de las organizaciones que la integran.
- 2) Plan Común de Capacitación y Adiestramiento.- Aquellos planes y programas de Capacitación y Adiestramiento que satisfacen las necesidades de -- dos o más organizaciones, con características afines, pertenecientes a -- una misma rama o actividad económica.
- 3) Plan de Capacitación y Adiestramiento.- Conjunto de actividades de Capacitación y Adiestramiento referidas a cada una de las áreas ocupacionales que integran una organización determinada y que agrupados conforman un sistema general por rama o actividad económica.
- 4) Curso.- Conjunto de actividades que se desarrollan con base en un programa de Capacitación y Adiestramiento, delimitado en tiempo y recursos determinados.
- 5) Programa General.- Unidad formal y explícita de carácter terminal que -- forma parte de un sistema genral que corresponde a un determinado puesto de trabajo integrado por uno o más módulos y al cual se pueden adherir -- las organizaciones.
- 6) Programa.- Presentación ordenada y sistematizada de las actividades de -- instrucción que satisfacen las necesidades de Capacitación, en determinado puesto de trabajo.

- 7) Programa Específico.- Aquél que responde a un puesto de trabajo y elabora al interior de las organizaciones, que satisface a las necesidades -- particulares de las mismas y que puede ser impartido con recursos pro-- pios y/o externos.
- 8) Evento.- Acciones eventuales de corta duración que se consideran parte - complementaria de la Capacitación de los trabajadores.
- 9) Area Ocupacional.- La división administrativa que hace la organización - para agrupar distintos puestos con in mismo fin productivo, según las -- funciones básicas que se realizan al interior de la misma y su estructu- ra organizacional.
- 10) Ocupación .- Conjunto de puestos con características comunes e interre- lacionadas funcionalmente entre sí.
- 11) Puesto de Trabajo.- Operaciones, actividades y tareas que realiza un in- dividuo, propias de una detminada unidad de trabajo.

## 2.- PERSONAS QUE INTERVIENEN EN LA ELABORACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

Entre las personas que intervienen en la elaboración del Pro de Capacitación encontramos los siguientes:

a) El Departamento de Personal.

Este departamento es el más apropiado para las relaciones de Capacitación, por la disponibilidad de personal adecuado. Interviene como - coordinador y orientador de los diferentes programas que se realizan dentro de la organización.

b) Los Titulares del Area.

Son igualmente responsables por la Capacitación que den a -- sus subordinados para el mejor desarrollo de sus actividades.

c) Los Propios Empleados.

Los empleados se están capacitando a sí mismos unos a otros\_ enseñando a sus compañeros e intercambiando sus experiencias, por lo cual - es importante mantener la comunicación formal o informal en óptimas condi-- ciones.

d) El Sindicato.

Debemos de tratar hacer hincapié en el beneficio que resulta para el empleado el que sea capacitado, beneficio que es aún mayor que el - que recibe la misma organización, y de ésta forma lograr el apoyo del sindi\_ cato.

e) Consultores.

Es recomendable solicitar asesoramiento profesional para la \_ implantación de Programas de Capacitación.

f) Instructores.

El papel que desempeña el instructor en sus diferentes enfoques, es decir, como maestro, líder, expositor, mediador, etc., es la clave del éxito en todo sistema de educación.

De todos ellos dependerá el buen desarrollo y elaboración --  
del Programa de Capacitación, así como la implantación del mismo.

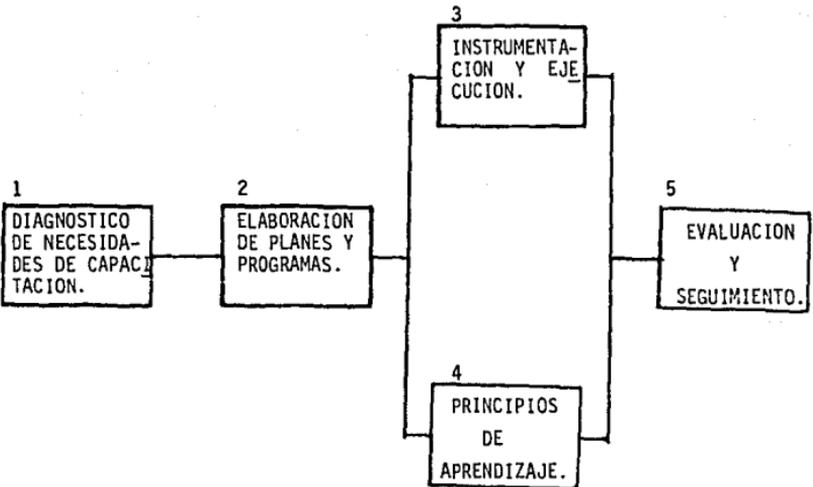
### 3.- ASPECTOS LEGALES.

De conformidad con lo que dispone la Ley Federal del Trabajo en el artículo 153 los patrones deben presentar ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento que haya formulado de común acuerdo con sus trabajadores, afin de dar cumplimiento a la obligación que le señala el artículo 132, fracción XV, de la ley antes citada (ver Anexo V).

#### 4.- ETAPAS PREVIAS Y POSTERIORES A UN PROGRAMA DE CAPACITACION.

Las etapas en la elaboración de un Programa de Capacitación son de suma importancia tanto para la organización como para los trabajadores o empleados, ya que con ello se logran observar aspectos interesantes - como pueden ser: la necesidad de Capacitación, lo que se espera lograr de ella, los puntos elementales que se van a tratar, saber la capacidad de aprendizaje y en resumen hacer una evaluación minuciosa.

La Capacitación comprende un proceso integrado por las siguientes etapas:



Como se puede observar, las etapas tienen una secuencia en la que se planea, organiza, dirige y controla la Capacitación.

Para iniciar el Proceso de Capacitación se deben establecer los objetivos y políticas, así como definir las metas que se desean alcanzar por medio de este proceso.

A continuación se dará una breve explicación de cada una de estas etapas:

1.-) Diagnóstico de Necesidades.

A partir de esta etapa se va a contar con una guía para que la Capacitación se realice organizadamente, enfocándose a la resolución de los problemas, ya que consiste en realizar una investigación que nos permite conocer la diferencia que hay entre lo que hace un trabajador en su puesto y lo que debería hacer. Nos permite conocer las deficiencias que en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes tienen los trabajadores y que traen como consecuencia que no desarrollen eficientemente su trabajo.

Los propósitos de esta etapa son:

- Identificar los problemas de la organización y determinar aquellos que corresponden a Capacitación.
- Determinar quienes necesitan Capacitación, en qué y con qué prioridad.
- Establecer las acciones (cursos-eventos) que se realizarán para cubrir las necesidades de Capacitación.
- Definir los recursos técnicos, materiales, financieros y el personal necesario para llevar a cabo la Capacitación.

Se entiende por necesidad de Capacitación la carencia o falta de conocimientos, habilidades, actitudes, etc. del trabajador, que repercute en el buen desarrollo de las labores de su puesto. En este contexto -- las Necesidades de Capacitación pueden ser de dos tipos (ver Capítulo III - tema 3.2.1).

- Manifiestas.- Son fácilmente observables y no requieren de investigación profunda para ser localizadas, es decir, las establece la organización -- de acuerdo a sus objetivos, cambios o políticas de expansión.
- Encubiertas.- No son observables directamente, su identificación requiere de una investigación más exhaustiva y sistemática, refiriéndose a los problemas que presentan los trabajadores en el puesto que ocupan.

El Diagnóstico se realiza con una metodología dividida en --- cuatro fases integradas por técnicas y procedimientos específicos a desarrollar:

#### Fase 1. Situación Ideal.

Se determina lo que debe hacerse en cada uno de los puestos - de trabajo de la organización, es decir, la situación de la organización en la que los recursos materiales son los adecuados y suficientes, optimizados en su utilización y las actividades laborales se desarrollan de manera eficiente para obtener el máximo de Productividad. La Situación Ideal debe estar precisada por la estructura de la organización, y para ello se auxilia - de técnicas como el "Análisis de Puestos".

Si la organización cuenta con la información necesaria para - determinar la Situación Ideal, el procedimiento a aseguir consiste en :

- a) Recopilación de información de manuales de organización y procedimientos, catálogos, estadísticas, etc.
- b) Revisión y análisis de dicha información.
- c) Estructurar la información obtenida, determinar cada uno de los perfiles del puesto de trabajo.

#### Fase 2. Situación Real.

Se debe investigar lo que es y lo que se hace actualmente en la organización y para ello se utiliza de igual manera el Análisis y Des----

cripción de Puestos. La selección de técnicas e instrumentos a utilizar en esta fase están en función de:

- Número de trabajadores y sus características.
- Dominio de la elaboración y aplicación de la técnicas y procedimientos.
- Tipo de información que se desea obtener.
- Tiempo y recursos disponibles.

#### Fase 3. Análisis Comparativo de Desarrollo.

Se efectúa un Análisis Comparativo con base a cada uno de los elementos que integran a la Situación Real y a la Situación Ideal de la siguiente manera:

- 1) Se ordena la información por cada perfil del trabajador en su puesto.
- 2) Se agrupan los perfiles de los trabajadores obtenidos en la Situación Real, de acuerdo al perfil del puesto que ocupan.
- 3) Se relaciona la información de cada uno de los elementos del perfil del puesto, con los perfiles de los trabajadores que lo ocupan, estableciéndose las diferencias existentes en cada caso.
- 4) Se concentra la información obtenida en cuadros de resultados por cada trabajador.
- 5) Los cuadros se agrupan en una matriz que incluye los resultados de las necesidades de todos los trabajadores de un mismo puesto, en el que además se observe si las necesidades detectadas corresponden al trabajador o a la organización.

#### Fase 4. Determinación de Estrategias.

Los resultados que se obtienen en el Diagnóstico de Necesidades proporcionan los elementos para establecer estrategias de acción que correspondan a la satisfacción permanente de las necesidades de los trabajadores en su puesto y permitan la elaboración y establecimiento de un sistema de Capacitación con base en el siguiente procedimiento:

- 1) Establecer jerarquías respecto a las necesidades detectadas.

- 2) Determinar contenidos de Capacitación.
- 3) Determinar para cada contenido de Capacitación el tipo de acción por medio del cual se desarrollará.
- 4) Tomar decisiones sobre la alternativa a seguir respecto a desarrollo de Capacitación existiendo tres opciones para ello:
  - Instructores internos.
  - Instructores externos.
  - Combinación de ambas.

#### 2.-) Elaboración de Planes y Programas.

Se refiere a la determinación de las actividades y acciones globales de Capacitación que se realizarán en la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, ya sea para ocupar una vacante, un puesto de nueva creación o para responder a las exigencias de su puesto de trabajo.

La estructura de un plan debe cubrir las siguientes fases:

- a) Formulación de Programas de Capacitación.
- b) Determinar las acciones (cursos-eventos) que se realizarán para operar los programas.
- c) Definir el personal que participará en cada evento, y
- d) Calendarizar los cursos-eventos, definir fechas, horarios, duración y lugar de realización.

En la elaboración de los programas debe seguirse un procedimiento que comprenda:

- Análisis del perfil del puesto para determinar los contenidos y su distribución en módulos.

- Reconsiderar las necesidades detectadas.
- Determinar los objetivos del programa en forma general y en forma particular.
- Determinar los recursos didácticos, la evaluación y la bibliografía.
- Descripción de datos generales del programa.

La fase de Elaboración y Presentación de Programas de Capacitación es la más complicada del Proceso de Capacitación. Para llegar a ella es necesario haber aplicado una buena detección de necesidades y un diagnóstico que nos permita localizar claramente aquellos problemas de la organización susceptibles de resolver mediante acciones de Capacitación.

Producto del Diagnóstico de Necesidades, el Programa de Capacitación establecerá las acciones para resolver dichas necesidades. En este marco, el programa debe plantear un vínculo lógico entre su objetivo general y su objetivo específico, y los contenidos de los cursos y módulos, así mismo debe establecer claramente universos, procedimientos y sistemas de -- evaluación de aprendizaje. Esto último con el fin de medir a que grado se cumplieron los objetivos esperados y señalar los resultados del programa y sus sistemas de seguimiento.

El Programa de Capacitación debe cubrir tres aspectos fundamentales. En primer lugar dar respuesta a las necesidades de Capacitación, derivadas de los problemas que afectan a las áreas de la organización. Por otra parte, capacitar y adiestrar al trabajador en todas las actividades -- referentes a su puesto, con el fin de otorgarles la constancia de habilidades respectivas. Y por último, capacitar y adiestrar al trabajador para -- ascender en la jerarquía organizacional, y desarrollarlo como individuo y -- ser social.

La guía y formatos que se presentan proporcionan un instrumento sencillo para la elaboración de los programas. Su utilización facili-

tará el diseño de un programa. Sin embargo, cabe señalar que es necesario auxiliarse de literatura al respecto, que permita la redacción adecuada de los objetivos, el establecimiento de sistemas de evaluación y seguimiento de los objetivos del programa.

En el Anexo V correspondiente a este capítulo, se presentan dos modelos de Programa de Capacitación elaborados por la U.C.D. (Unidad de Capacitación y Desarrollo) cuya única diferencia consiste en la forma de presentación, más no en el contenido a tratar; y posteriormente se presenta un ejemplo de la forma para presentación resumida del Plan y de los Programas de Capacitación y Adiestramiento, forma DC-2 de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y de la Dirección General de Capacitación y Productividad.

### 3.-) Instrumentación y Ejecución de la Capacitación.

Una vez elaborados los Planes y Programas, es necesario ponerlos en práctica, para ello se tienen que considerar o prever una serie de elementos, antes y durante la ejecución de las acciones de Capacitación, para asegurar el éxito de los eventos.

Constituye la fase operativa del proceso, y consiste tanto en la preparación de los elementos necesarios para llevar a cabo las acciones de Capacitación como la ejecución de éstas .

Esta etapa se divide en dos partes, una de ellas es la Instrumentación en sí, y la otra se refiere a la Ejecución de las acciones de Capacitación.

#### A. Instrumentación.

Consiste en la selección de recursos necesarios para habilitar y realizar cada uno de los eventos de los programas del Plan de Capacitación.

Los recursos para instrumentar la Capacitación son de dos tipos:

- Personal.- Son los encargados directos de controlar el Proceso de Capacitación. La persona que controle la realización de cada uno de los eventos es de gran importancia, ya que es la que supervisa y coordina las actividades de la mejor manera, considerando lo que se vaya a necesitar en la ejecución de los programas. Dentro de estos recursos encontramos:
  - Los instructores, los cuales deben tener los conocimientos suficientes y las siguientes características: experiencia, conocimientos y dominio del tema, elementos para guiar el aprendizaje en los adultos; debe seleccionarse la cantidad necesaria de ellos para cubrir las necesidades de la organización, y deberán ser notificados con tiempo para confirmar su participación en el curso.
  - Los participantes, que son seleccionados en base al área, ocupación, nivel, puesto de trabajo o naturales del curso-evento, deben ser avisados con anterioridad, ya sea por medio de memorandums, llamadas telefónicas, o de la manera en que se acostumbra en la organización.
- Materiales.- Son los recursos físicos, muebles o inmuebles, instalaciones y equipo necesario que faciliten la ejecución del Proceso de Capacitación. Entre los más usados encontramos: aulas, talleres, pizarrones, proyectores, mesas de trabajo, sillas, documentos de apoyo para el instructor y para los participantes, material de audiovisual, etc. Los cuales están en función de los objetivos del programa, del contenido temático de los eventos, del presupuesto de la organización, etc. entre otros aspectos.

#### B. Ejecución.

Se refiere a la realización de los cursos-eventos considerados en el plan. En donde el responsable de Capacitación debe supervisar que se lleven a cabo las actividades previstas en la programación. El éxito de ésta dependerá de la preparación que se haya obtenido en la Instrumentación.

Quando se lleve a cabo la Ejecución de las Acciones de Capacitación se debe considerar:

- a) Las instalaciones.- Revisar que se encuentren en buen estado para evitar contratiempos y facilitar que la instrucción se lleve a cabo de la mejor manera.
- b) Registro de participantes.- Se registra la asistencia de todos los participantes desde el inicio hasta el final del curso.
- c) Constancias.- Se relaciona con el control de asistencia; las constancias deben ser elaboradas con anticipación.
- d) Vigilar el desempeño de los instructores.- Se deben checar que las acciones de Capacitación se lleven de acuerdo con la metodología y los objetivos propuestos del programa.
- e) Evaluación del aprendizaje.- Se debe verificar que se realice una evaluación continua para identificar hasta que punto se están alcanzando los objetivos, y en el caso de encontrar fallas, desarrollar actividades que complementen el logro de dichos objetivos; además permite verificar si las actividades de instrucción han sido las adecuadas y en su defecto modificarlas.
- f) Realización de informes.- Se realizan informes diarios para tener control de todo lo acontecido a lo largo de la Capacitación, y esto sirve de evaluación continua para observar como ha funcionado el programa.

#### 4.-) Principios de Aprendizaje.

Son lineamientos sobre las formas o modos en que las personas aprenden con mayor eficacia.

- a) Participación.- El aprendizaje es más rápido y perdura, cuando el aprendiz puede participar activamente mejorando la motivación.
- b) Repetición.- El aprendiz graba un patrón en la memoria.

- c) Pertinencia.- El aprendizaje se facilita cuando los temas que se deben -- aprender tienen un significado.
- d) Transferencia.- Relación entre las demandas del Programa de Capacitación y las exigencias del puesto.
- e) Retroalimentación.- Conocimiento del grado de aprendizaje.

Esta etapa va en relación con la etapa de Instrumentación y Ejecución de la Capacitación.

#### 5.-) Evaluación y Seguimiento.

Lo que se pretende en esta etapa es determinar que tan eficaz ha sido la Capacitación y los beneficios que ha obtenido la organización y los empleados o trabajadores.

Primeramente se debe ver el grado en que los participantes lograron los objetivos previstos en el programa, es decir, que conocimientos, habilidades y actitudes fueron adquiridas o perfeccionadas con los cursos, seminarios, conferencias o cualquier otro evento de Capacitación realizado; para ello se deberá analizar los resultados obtenidos por el instructor.

Después es importante determinar la medida en que los participantes aplican a su puesto de trabajo lo aprendido como los beneficios -- que éstos obtuvieron en el desempeño de sus labores; también es necesario - definir el costo beneficio, es decir, cuanto gastó la organización en Capacitación y si su Productividad incrementó y propició mayores ingresos.

La Evaluación y el Seguimiento va a permitir detectar las fallas en la Capacitación para hacer las modificaciones pertinentes y conducir el proceso de mejor manera al logro de sus objetivos.

## C O N C L U S I O N E S

*" Cuando sea preciso, di tu Palabra  
Tu Palabra es tu carne y tu alma  
Tu Palabra es tu arma..."*

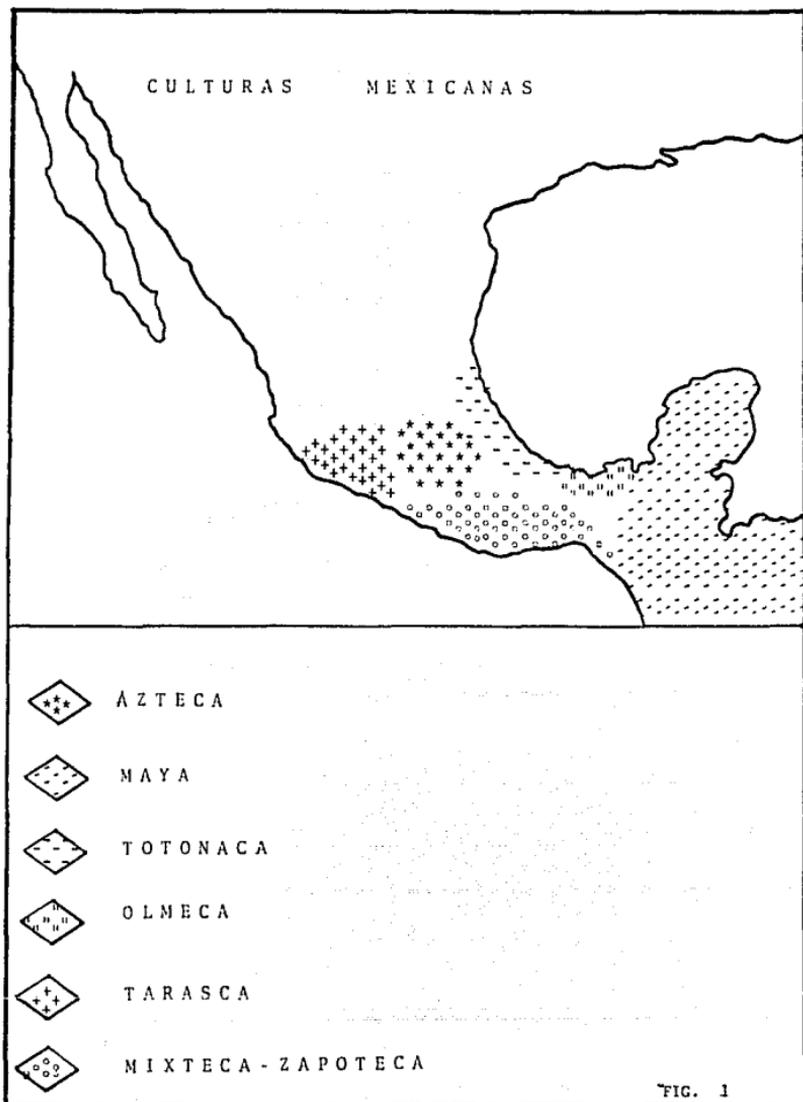
MIGUEL A. FERNANDEZ.

Como ya hemos visto, México cuenta con un amplio potencial de personal, tanto en el aspecto cualitativo como en el cuantitativo, y --- aprovechar estas características, dentro de la organización, repercutirá en una mayor Productividad.

De lo anterior podemos desprender que la Capacitación es la pieza clave para alcanzar dicha Productividad. Esta Capacitación beneficia tanto al trabajador o empleado, como a la Organización, pero en determinado momento beneficia más a ésta última; ya que si la Organización no cuenta -- con un buen programa de Capacitación, ésto se verá reflejado en el desempeño del trabajador, lo que vendrá a repercutir más tarde en el desempeño de la Organización. Por lo que:

- Se debe promover y disponer más recursos en los Planes y Programas de --- Capacitación dentro de las organizaciones, así como mejorarlos y ampliarlos.
- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, debe publicar o divulgar -- los resultados de los Planes y Programas de Capacitación, para saber el -- grado en el que se ha ido avanzando y conocer el grado de Productividad -- de las organizaciones.
- Dentro de la Administración, la Capacitación va más allá de ser una simple función del Area de Personal, por lo que las nuevas técnicas se deben adecuar a las necesidades, tanto del trabajador como de la organización -- en sí.
- Establecer a la Capacitación como una inversión que a corto o mediano plazo nos brinda una mayor y mejor Productividad, tanto a nivel organización como del país en general.

A N E X O I.



## EL PROCESO ADMINISTRATIVO

## FASE MECANICA

ETAPA	PRINCIPIOS	ELEMENTOS	TECNICAS
<p>PLANEACION.</p> <p>Es decidir por anticipado que se va a hacer. Comprende la previsión y el estudio de varias alternativas y decidir aquella con la cual se debe trabajar en la organización para conseguir su objetivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Previsibilidad</li> <li>- Objetividad y Cuantificación</li> <li>- Medición</li> <li>- Precisión</li> <li>- Flexibilidad</li> <li>- Factibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos</li> <li>- Políticas</li> <li>- Procedimientos</li> <li>- Programas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>· Presupuestos</li> <li>· Pronósticos</li> </ul> </li> <li>- Investigaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación</li> <li>- Encuestas y Entrevistas</li> <li>- Investigación de Mercados</li> <li>- Investigación de operaciones</li> <li>- Cuestionarios</li> <li>- Diagramas</li> <li>- Redes: CPM, PERT, RAMPS, - Ruta Crítica</li> <li>- Gráficas: Gantt, Proceso, Línea, Superficie.</li> </ul>
	¿ Qué se va a hacer ?		
<p>ORGANIZACION.</p> <p>Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Del Objetivo</li> <li>- Especialización</li> <li>- Jerarquía</li> <li>- Autoridad-Responsabilidad</li> <li>- Unidad de Mando</li> <li>- Difusión</li> <li>- Tramo de Control</li> <li>- Coordinación</li> <li>- Continuidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) División del Trabajo</li> <li>- Jerarquización</li> <li>- Departamentalización</li> <li>- Descripción de Funciones</li> <li>- Obligaciones</li> <li>b) Coordinación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organigramas</li> <li>- Diagramas de Procedimientos o de Flujo</li> <li>- Carta de Distribución del trabajo o actividad</li> <li>- Análisis del Puesto</li> </ul>
	¿ Cómo se va a hacer ?		

## FASE DINAMICA

ETAPA	PRINCIPIOS	ELEMENTOS	TECNICAS
<b>INTEGRACION</b> Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.	a) De Personas - Adecuación Hombre-Maquina - Previsión de Elementos Administrativos - Introducción Adecuada  b) De Cosas - Carácter Administrativo - Instalación-Mantenimiento - Abastecimiento Oportuno - Delegación-Control	- Reclutamiento - Selección - Inducción - Desarrollo	- Valuación de Puestos - Sistemas de Compras - Sistemas de Mantenimiento - Establecimiento de Mínimos y Máximos.

*¿ Quién lo va a hacer ?*

## DIRECCION

Es la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados para lograr el objetivo de la organización

- |                                 |                      |                            |
|---------------------------------|----------------------|----------------------------|
| - Impersonalidad de Mando       | - Autoridad          | - Sistemas de Supervisión  |
| - Vía Jerárquica                | - Comunicación       | - Sistemas de Comunicación |
| - Coordinación de Intereses     | - Motivación         | - Calificación de Méritos  |
| - Resolución de Conflictos      | - Supervisión        |                            |
| - Aprovechamiento de Conflictos | - Delegación         |                            |
|                                 | - Toma de Decisiones |                            |

*¿ Cómo se está haciendo ?*

## CONTROL

Es la que lleva a cabo la evaluación de lo planeado con lo logrado.

- |                           |                                       |   |
|---------------------------|---------------------------------------|---|
| - Carácter Administrativo | - Establecimiento de estándares.      | - Gráficas, Redes, Diagramas                                    |
| - Excepción y Estándares  | - Sistemas de Medición y de Operación | - Auditoría Administrativa                                      |
| - Carácter Medial         | - Corrección y Retroalimentación.     | - Sistemas de Información, Estudio de Métodos y Control Interno |

*¿ Cómo se ha realizado ?*

## F A C T O R E S   D E L   P R O C E S O   A D M I N I S T R A T I V O

A U T O R	AÑO	E	T	A	P	A	S	
HENRY FAYOL	1886	PREVISION	PLANEACION	ORGANIZACION	COMANDO	Y	DIRECCION	CONTROL
LYNDALL ORWICK	1943	PREVISION	PLANEACION	ORGANIZACION	COMANDO	Y	DIRECCION	CONTROL
WILLIAM NEWMAN	1951		PLANEACION	ORGANIZACION			DIRECCION	CONTROL
R. C. DAVIS	1951		PLANEACION	ORGANIZACION				CONTROL
KOONTZ Y O'DONELL	1955		PLANEACION	ORGANIZACION	INTEGRACION		DIRECCION	CONTROL
JOHN E. MEE	1956		PLANEACION				MOTIVACION	CONTROL
GEORGE R. TERRY	1956		PLANEACION	ORGANIZACION			EJECUCION	CONTROL
LOUIS A. ALLEN	1958		PLANEACION	ORGANIZACION			MOTIVACION	CONTROL
DALTON Mc. FARLAND	1958		PLANEACION	ORGANIZACION				CONTROL
AGUSTIN REYES PONCE	1960	PREVISION	PLANEACION	ORGANIZACION	INTEGRACION		DIRECCION	CONTROL
ISAAC GUZMAN VALDIVIA	1961		PLANEACION	ORGANIZACION	INTEGRACION		DIRECCION/EJECUCION	CONTROL
J. A. FERNANDEZ ARENA	1967		PLANEACION	I M P L E M E N T A C I O N				CONTROL
WILLIAM P. LEONARD	1971		PLANEACION	ORGANIZACION			DIRECCION	CONTROL
ECKLES CARMICHAEL	1971		PLANEACION	ORGANIZACION			CORRDINACION	CONTROL

FIG. 3 Etapas del Proceso Administrativo.

## A N E X O I I.

Cía. " X ", S. A.

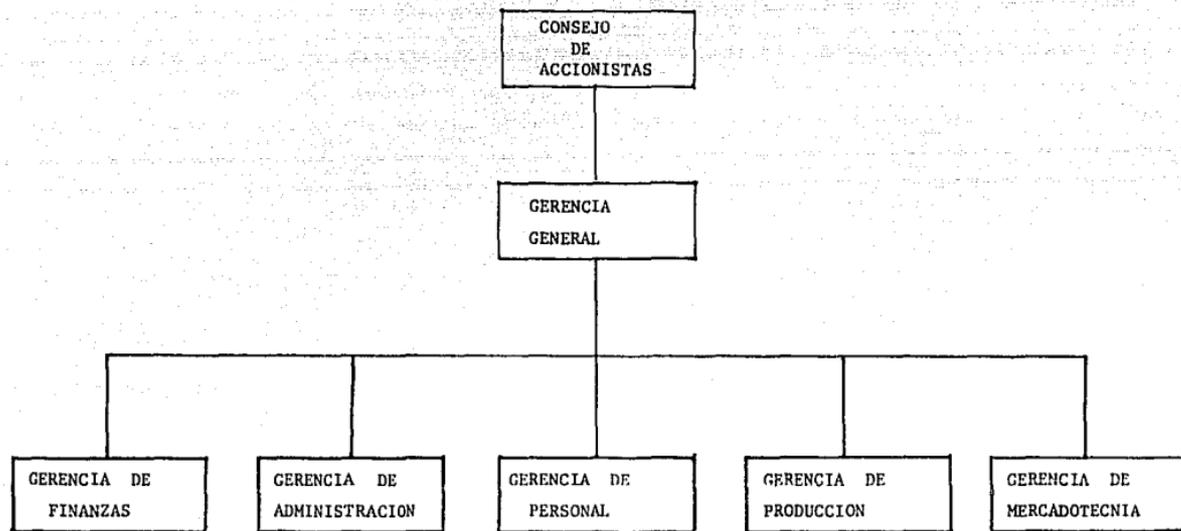


FIG. 1 Organigrama General de una Organización.

## EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU RELACION CON LA ADMINISTRACION DEL PERSONAL

PROCESO ADMINISTRATIVO		FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL
ETAPAS	ELEMENTOS	
1) PLANEACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos</li> <li>- Políticas</li> <li>- Programas               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuestos</li> <li>• Pronósticos</li> </ul> </li> <li>- Planes</li> <li>- Investigaciones</li> </ul>	1) Planeación de Personal
2) ORGANIZACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- División del Trabajo               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jerarquización</li> <li>• Departamentalización</li> <li>• Descripción de Funciones y Obligaciones</li> </ul> </li> <li>- Coordinación</li> </ul>	1) Integración del Personal 2) Sueldos y salarios.
3) INTEGRACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reclutamiento</li> <li>- Selección</li> <li>- Inducción y Desarrollo</li> <li>- Capacitación y Adiestramiento</li> </ul>	1) Integración del Personal 2) Capacitación
4) DIRECCION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoridad</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Motivación</li> <li>- Supervisión</li> <li>- Delegación</li> <li>- Toma de Decisiones</li> </ul>	1) Evaluación del Personal 2) Prestaciones y Servicios 3) Relaciones Laborales
5) CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento de Estándares</li> <li>- Sistemas de Operación y Medición</li> <li>- Corrección y Retroalimentación</li> </ul>	1) Higiene y Seguridad 2) Auditoría de Personal

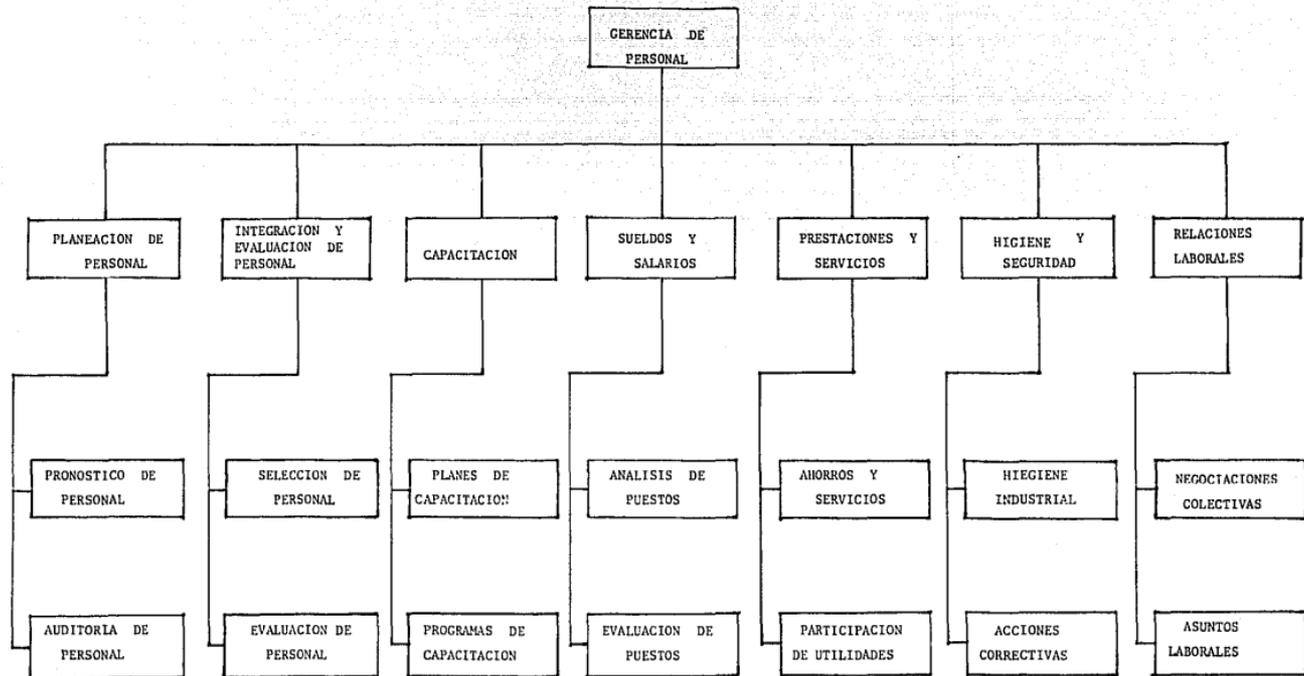


FIG. 3 Organigrama de la Gerencia de Personal.

### A N E X O   I I I .

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece en el Título Sexto lo siguiente:

Art. 123 "Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la Ley"

Art. 123

Frac. 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, los métodos y los procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".

En el Título Cuarto, Capítulo III-Bis de la Ley Federal del Trabajo se establece:

Art. 153-A "Todo trabajador tiene 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 del Trabajo y Previsión Social".

Art. 153-B

"Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación y adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella por conducto del personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuela u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los cursos generales que se establezcan y que se registren en la

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Art. 153-F "La capacitación y el adiestramiento, deberá tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como, proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- III. Prevenir riesgos de trabajo.
- IV. Incrementar la productividad.
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador".

Art. 153-G "Durante el tiempo que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos".

Art. 153-H "Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que forman parte del proceso de capacitación o adiestramiento.
- II. Atender las indicaciones de las personas que imparten la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos.
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitudes que sean requeridos".

Art. 153-T "Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes -- de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, por conducto del -- correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo, a fin de que aquella las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que correspondan en los términos de la -- fracción IV del artículo 539.

Art. 539, fracción IV.- En materia de registro de constan-- cias de habilidades laborales:

- a) Establecer registro de constancias relativas a trabajadores capacitados o adiestrados, dentro de cada una de las -- ramas industriales o actividades.
- b) En general, realizar todas aquéllas de las leyes y reglamentos que confieren a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia".

Art. 153-U "Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior deberá acreditar documentalmente dicha capacidad y presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de su eficiencia: que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

Art 153-V "Las constancias de habilidades laborales es el documento -- expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado el curso de capacitación. -- Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del -- Trabajo y Previsión Social para su registro y control, lis-

tas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores".

La Ley Federal del Trabajo en sus artículos 153-M y 391 fracciones VII, VIII y IX, señala la obligación de incluir dentro de los contratos colectivos de trabajo las cláusulas en materia de Capacitación y -- Adiestramiento, especificando que:

Art. 153-M "En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a los -- planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en el Capítulo III.

Además podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión".

Art. 391 "El contrato colectivo contendrá...:

VII. Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimiento que comprenda.

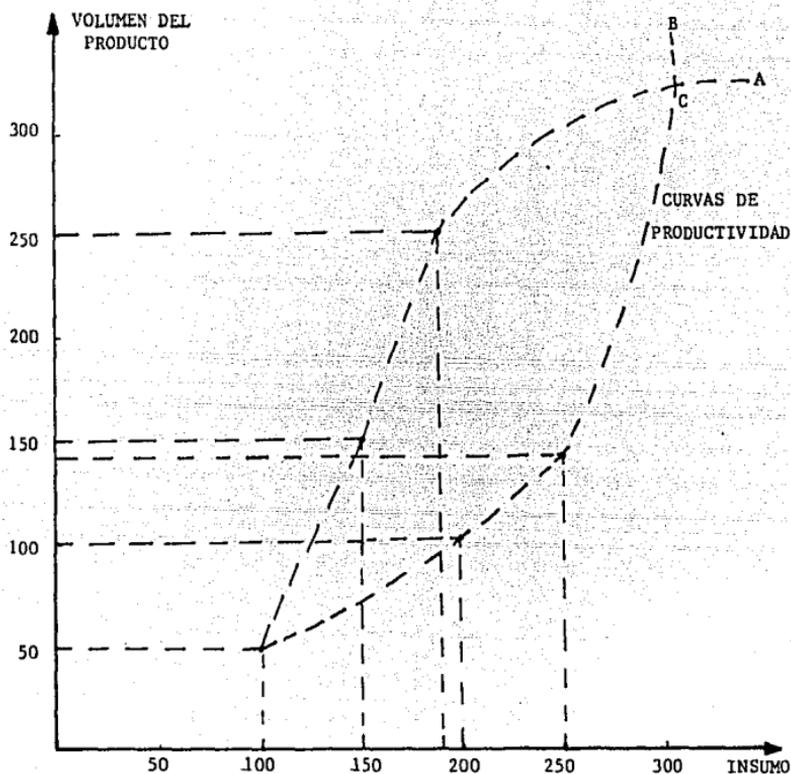
VIII. Disposiciones sobre capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar en la empresa o establecimiento.

IX. Las bases sobre la integración y funcionamiento de las Comisiones que deben integrarse de acuerdo con esta -- Ley ".

Como se puede apreciar, la Capacitación es un derecho del trabajador y una obligación de los empresarios.

## A N E X O   I V .

FIGURA 1



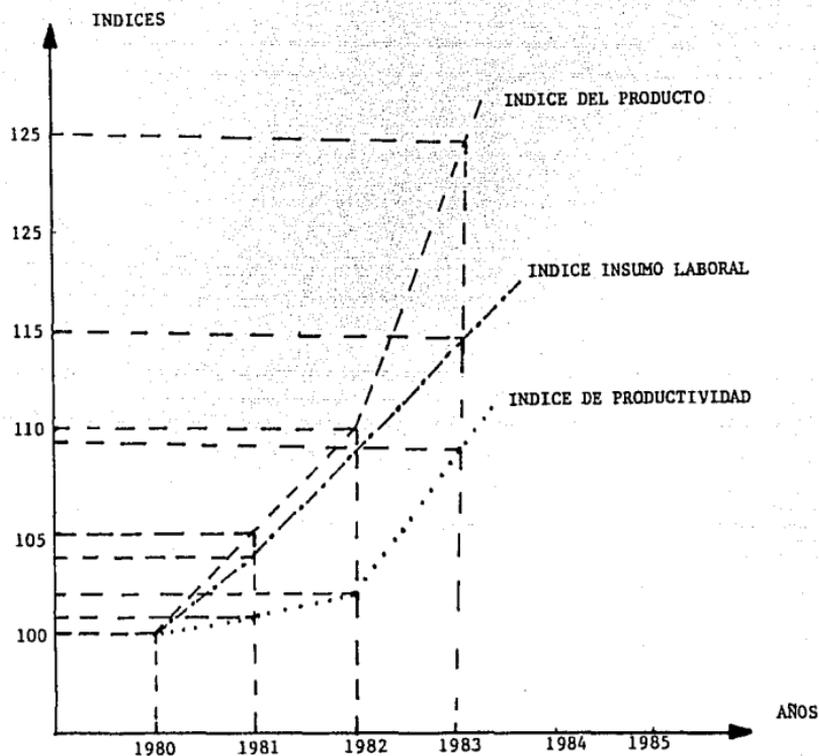
La gráfica muestra, a través de las curvas A y B, que en la medida que las curvas se desplazan en el sentido del eje de los insumos, la Productividad baja; y cuando lo hacen en sentido contrario, es decir, al eje del producto la Productividad sube. El punto C, en donde se cortan las curvas, representa el lugar donde se genera la misma Productividad.

## FIGURA 2

Productividad del 1er. período	=	$\frac{100.00}{100.00}$	=	100.00
Productividad del 2do. período	=	$\frac{105.00}{104.00}$	=	101.00
Productividad del 3er. período	=	$\frac{112.00}{110.00}$	=	101.80
Productividad del 4to período	=	$\frac{125.00}{115.00}$	=	108.70

Presentando graficamente el comportamiento de los índices del producto, el insumo laboral y la productividad, podemos decir, que mientras mayor sea el índice del producto en relación al índice del insumo laboral de cada período, mayor será el índice de Productividad en dicho período. (fig. 2a).

FIGURA 2a



La Ley Federal del Trabajo expone en los siguientes artículos, lo referente en materia de necesidad legal de la realización de un --  
Análisis de Puestos:

Art. 25

Fracc. III "El servicio o servicios que deban prestarse, los que se --  
determinarán con la mayor precisión posible".

Art. 134

Fracc. IV "Es obligación de los trabajadores ejecutar el trabajo con\_  
la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma,\_  
tiempo y lugar convenido".



FIG. 4

BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR, S.N.C.

CEDULA DE EVALUACION AL DESEMPEÑO

EXP. PERSONAL \_\_\_\_\_

PERIODO DE EVALUACION: DEL \_\_\_\_\_ AL \_\_\_\_\_

NOMBRE: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_

UNIDAD DE TRABAJO: \_\_\_\_\_

DIRECCION DE AREA: \_\_\_\_\_

FECHA DE ADSCRIPCION AL PUESTO: \_\_\_\_\_

(SI HUBO CAMBIO DENTRO DEL TRIMESTRE).

FECHA DE  
ELABORACION: \_\_\_\_\_



FIG. 4 a

EVALUACION DE PERSONAL PARA INCENTIVOS Y ESTABILIDAD			
NIVEL OPERATIVO Y ESPECIALIZADO			TECN.
NIVELES DE EVALUACION			
A	B	C	D
Cumple con el nivel básico y normal que el puesto requiere, dentro de lo esperado o exigido por el mismo.	Excede ampliamente el nivel que el puesto requiere, con resultados superiores a los esperados y convenidos.	Se ubica por debajo del grado mínimo deseable y requerido por el puesto.	Rebasa el nivel que el puesto exige, logrando resultados por encima de lo esperado y convenido.
FACTOR	DEFINICION	EVALUACION	
		LETRA	PARA REC.MER.
I CONOCIMIENTOS	Se refiere al acervo teórico, experiencia y destreza requeridas para el desempeño de su puesto, independientemente de la forma en que se hayan obtenido.		
II CRITERIO	Es la capacidad de identificar, definir y resolver los problemas que se presentan en el desarrollo de las funciones del puesto.		
III INICIATIVA	Es la capacidad personal que tiende a hacer una propuesta o acción en forma objetiva y con beneficio apreciable propio o fuera de su entorno.		
IV COLABORACION	Es la voluntaria cooperación, contribución o apoyo brindado al grupo de trabajo, así como el entusiasmo con que desempeña sus funciones.		
V DISCIPLINA	Se refiere a la observancia de las disposiciones superiores y al cumplimiento de normas y políticas que rigen en la Institución.		
VI CALIDAD DEL TRABAJO	Es la cantidad, calidad, precisión y confiabilidad en el desempeño de las actividades que el puesto exige.		
VII CUMPLIMIENTO DE PLAZOS	Es la realización de los trabajos asignados dentro de los períodos de tiempo establecidos.		
VIII RESPONSABILIDAD	Es la voluntad para demostrar el cumplimiento de sus asignaciones.		
IX INICIATIVAS FINANCERAS	Es la habilidad para utilizar los recursos financieros disponibles y reflejando una buena inversión personal y del área de trabajo.		
X DISCRETION	Capacidad para utilizar información de la información que por las funciones de su puesto debe manejar.		

## A N E X O V.

Los artículos de la Ley Federal del Trabajo en materia de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento son:

- Art. 153-D "Los programas de capacitación y adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa o varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada".
- Art. 153-N "Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación los programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido a cerca de programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral".
- Art. 153-O "Las empresas que no rijan contrato colectivo de trabajo deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares los programas de capacitación y adiestramiento que de común acuerdo con los trabajadores hayan decidido implantar".
- Art. 153-Q "Los programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:
- I. Referirse a períodos no mayores de cuatro años.
  - II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
  - III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.

- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.
- V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras.
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación".

**Art. 153-R** "Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes, en la inteligencia de que, aquellos programas que no hayan sido -- objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados".

**Art. 153-S** "Cuando el patrón no de cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los programas de capacitación y adiestramiento dentro del plazo que corresponda a los términos de los artículos ---- 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos programas no -- los lleve a la práctica, serán sancionados conforme a lo dispuesto en la fracción IV del art. 878 de esta Ley, sin perjuicio de que en cualquiera de los casos anteriores, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata".

**Art. 878**

Fracc. IV. "En su contestación opondrá el demandado sus excepciones y defensas, debiendo de referirse a todos y cada uno de los hechos aducidos en la demanda, afirmándolos o negándolos, y expresando los que ignore cuando no sean propios; pudiendo agregar las explicaciones que estime convenientes. El silencio y las evasivas harán que se tengan por admitidos aquéllos sobre los que no suscite controversia y no podrá admitirse prueba en contrario. La negación pura y simple del derecho, importa la confesión de los hechos. La confesión de éstos no entraña la aceptación del derecho".

NOMBRE DE LA ORGANIZACION

PROGRAMA DE CAPACITACION...

FECHA:

AREA USUARIA :

ELABORADO POR: UNIDAD DE CAPACITACION Y DESARROLLO.

**M O D E L O 1**

Este modelo puede servir para un programa pequeño y que cubra exclusivamente a un área o a un tipo de Capacitación.

**I N D I C E**

Página

- I. Introducción.
- II. Objetivos.
  - A. Objetivo General.
  - B. Objetivos Específicos.
- III. Políticas.
- IV. Desarrollo del Programa.
- V. Programación de Actividades.
- VI. Anexos.

## MODELO 2

Este modelo tiene la virtud de adecuarse a grandes programas que cubran diversidad de unidades de trabajo o programas. Se recomienda su uso cuando -- pueda darse a cada programa un tratamiento particular.

## I N D I C E

Página

- I. Introducción.
- II. Objetivo General.
- III. Políticas.
- IV. Subprogramas.
  - A. Subprograma 01 (nombre del programa)
    - 1.- Objetivos Específicos.
    - 2.- Desarrollo del Subprograma.
    - 3.- Programación de Actividades.
  - B. Subprograma 02 (nombre del subprograma)
    - 1.- Objetivos específicos.
    - 2.- Desarrollo del Subprograma.
    - 3.- Programación de Actividades.
- V. Anexos.

## I. INTRODUCCION

El contenido de la introducción en un programa, respeta las mismas normas - establecidas para un proyecto. Sin embargo, en esta fase ya se cuenta con - el diagnóstico que proporcionó la investigación de necesidades de Capacitación, por lo que se maneja mayor información y se puede precisar qué problemas se enfrentarán mediante acciones de Capacitación.

Algunos administradores de la Capacitación le llaman a este punto "justificación". Se considera que la Capacitación no es una acción que deba justificarse, ya que se concibe como un proceso permanente involucrado en la dinámica de la organización. Su justificación existe desde el nacimiento de una organización y responde a sus cambios. De ahí que al llamar "Introducción" a este punto es lo más correcto y no permite inequívocos o limitaciones de contenido.

## II. OBJETIVOS

La redacción de los objetivos es uno de los puntos más delicados en la elaboración de un programa. Aquí es donde el analista debe tener mayor comunicación con el área usuaria y los posibles instructores. Por una parte tendrá que involucrarlos en el problema, explicárselos con claridad y darle una visión sobre las medidas a tomar para resolverlo.

El analista conjuntamente con el instructor, elaborará el o los objetivos específicos, de los cuales se determinarán con posterioridad contenidos de Capacitación o Adiestramiento.

### A. Objetivo General del Programa.

El objetivo general o propósito indica las habilidades, conocimientos y/o actitudes esperadas en forma general como resultado del programa. Si no existen objetivos específicos en el documento por lo breve del programa se recomienda que el objetivo general incluya los siguientes aspectos:

- 1) Conducta final esperada.
- 2) condiciones en que se desarrollarán
- 3) Nivel mínimo de efectividad.

### B. Objetivos Específicos.

De acuerdo con el objetivo general planteado, los específicos deben particularizar los conocimientos, habilidades y/o actitudes que se esperan como resultado de la aplicación de los módulos o de los cursos. Su re-

dación debe incluir los aspectos señalados en las últimas líneas del inciso anterior.

**NOTA:** Se recomienda consultar la amplia bibliografía que existe sobre el tema, ya que la formulación de objetivos rebasa el propósito de esta Tesis.

### III. P O L I T I C A S

Todo Programa de Capacitación debe plantear claramente las políticas para su desarrollo. "Las políticas son lineamientos generales de conducta que deben establecerse con el fin de alcanzar sus objetivos; éstas permiten al personal directivo de una organización tomar decisiones en cualquier momento ante determinada situación..."<sup>1</sup>

En síntesis, las políticas, dentro de un Programa de Capacitación, son las normas generales a seguir en el desarrollo de la función de Capacitación. Su determinación correcta evitará problemas potenciales tanto con el área usuaria, como con los participantes; establecerá el compromiso de respetar ciertas "reglas del juego".

1. Administración de Recursos Humanos. Fernando Arias Galicia.  
Pag. 291.

#### IV. DESARROLLO DEL PROGRAMA

Este es el capítulo modular dentro de un programa. En él se describen las acciones que van a resolver los problemas detectados, señalando los universos y los detalles de los módulos y/o cursos.

Se recomienda el uso de la forma F-2 que servirá para conocer los detalles del universo. En ella se puede observar la cobertura de la acción y permite tener una idea inicial de los requerimientos en materia de las aulas, coordinadores y los puntos relacionados con la operación del programa.

Posteriormente a las especificaciones sobre el universo es necesario referirse a los datos relacionados con el desarrollo de las acciones capacitadoras. Es decir, apuntar el contenido de los módulos o de los cursos, así como de los apoyos al programa (folletos, cartelones, etc.).

La utilización de la forma F-3 "Carta Descriptiva de Cursos" permitirá detallar los datos del curso de Capacitación. La forma está diseñada no sólo para describir éste; incluye una estructuración interna que facilita la elaboración de los instrumentos de evaluación.

NOTA: Es esta forma se deben incluir los objetivos generales y específicos los temas, las técnicas de instrucción, el material a utilizar, la forma de evaluación y el tiempo necesario o aproximado del curso.

CARTA DESCRIPTIVA DE CURSOS

CURSO DE: \_\_\_\_\_ PROGRAMA: \_\_\_\_\_  
 INSTRUCTOR: \_\_\_\_\_ MODULO : \_\_\_\_\_

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	TENARIO	TECNICAS DE INSTRUCCION	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION	No. DE HRS.	No. DE PART	REQUISITOS
Del curso	Del curso	Contenido del curso por tema	Especificar las que se van utilizar para el desarrollo de cada tema	Enumerar el necesario para el desarrollo de cada tema	Especificar la forma de evaluación, en el caso de ser necesario llevarla a cabo	Re- que- ri- das para cada tema	Max. y Min.	Si fuera necesario de: - Antigüedad - Escolaridad - Etc. que debe cubrir el participante

OBSERVACIONES:

## V. PROGRAMACION DE ACTIVIDADES

Con el fin de contar con datos básicos para la adecuada operación de los programas, se diseñó la siguiente forma de "Programación de Actividades"<sup>2</sup>. Esta forma tiene dos usos. Por una parte, en ella se registra la información necesaria para el desarrollo del programa; y, por otra, en la etapa de operación sirve para controlar los movimientos del mismo.

2. I.M.S.S. (Oficina de planeación y Desarrollo del Sistema de Capacitación)  
Guía Práctica para la Administración de los Programas de Capacitación.  
México, Departamento de Dotación y Capacitación, 1980 Pag. 70.

CUADRO GLOBAL DE PARTICIPANTES

AREA	PUESTO	No. DE PERSONAS POR PUESTO.	No. DE PERSONAS POR PUESTO A CAPACITAR.	% DEL PERSONAL DE LA DEPENDENCIA CAPACITADA.
<p>Anotar el área en la que se aplicará el programa de Capacitación</p>	<p>Indicar los puestos que ocupan los participantes en el área de adscripción</p>	<p>Indicar el número de personas adscritas al área por puesto</p>	<p>Indicar el número de personas por puesto que participarán en el programa</p>	<p>(No. de participantes por puesto) X (100) +                      Total de personal adscrito a la dependencia  <math display="block">\% = \frac{(\# \text{PXP}) (100)}{\# \text{ Total de P}}</math></p>
<p>TOTALES :</p>				

DATOS DEL  
AREA USUARIA

DATOS DEL AREA  
QUE PRESTA EL SERVICIO

NOMBRE COMPLETO  
DEL PROGRAMA

PROGRAMACION Y CON--  
TROL DEL PROGRAMA

ACTIVIDAD	INSTRUC- TOR	COORDINA- DOR	AULA	DURACION hrs. día cada	HORA- RIO	ASIST.				FECHAS															
						P	R	I	T	En Jul	Feb Ags	Mar Sep	Abr Oct	May Nov	Jun Dic										
Actividades a realizar durante el programa.	Que para cada curso sean designa- dos.	Que para cada curso se designe.	En la cual se rea- lizará la activi- dad.	Que para cada curso se tenga previsto.	Acor- dado.	P	R	I	T	In	di	ca	r	co	n	ba	rr	as	de	-					
						R	E	N	E	co	lo	r	di	fe	re	nt	e	la	pr	o	-				
						O	A	I	R	g	r	a	m	a	c	i	o	n	y	a	v	a	n	c	e
						G	L	C	M	a	c	t	i	v	i	d	a	d	e	s	l	o	s	d	o
						R	E	I	I	me	r	o	s	r	e	n	g	l	o	n	e	s	s	e	n
						A	S	O	N	do	s	n	a	r	a	c	a	d	a	a	c	t	i	v	i
						H				re	f	i	c	e	n	a	l	o	s	m	e	s	e	s	d
						A				ro	a	j	u	n	i	o	; u	n	o	p	a	r	a	s	e
						A				las	a	c	t	i	v	i	d	a	d	e	s	p	r	o	g
						D				o	s	a	o	t	r	o	p	a	r	a	c	o	n	t	r
A				Pro-					t	e	r	o	y	c	u	a	r	t							
S				gram-					co	r	r	e	s	p	o	n	d	e							
				da					re	s	p	o	n	d	e	r	a	l							
				pa					l	o	s	m	e	s	d	e	e	n							
				ca					j	u	l	i	o	a	d	i	c	i							
				da					z	a	n	d	e	l	a	m	s	m							
				ac					o	n	e	l	a	m	a	n	e	r							
				ti-					o	s	e	u	t	i	l	i	-								
				vi					c	r	i	t	a												
				dad																					

PROGRAMADA

AGREGADA

SUSPENDIDA

GRADO AVANCE

OBSERVACIONES:

Describir algún aspecto sobresaliente referente a la programación.

**FORMA PARA PRESENTAR UN PROGRAMA DE CAPACITACION  
Y ADIESTRAMIENTO.**

EJEMPLO DE LA FORMA PARA PRESENTACION RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO (FORMA DC-2) E INSTRUCTIVO DE SU LLENADO.

INSTRUCCIONES GENERALES

- a) Llérese por triplicado. b) Escríbala a máquina o con letra de molde.  
 c) Esta forma consta de 2 hojas; llenar anverso y reverso d) Los espacios que indican "NO SE LLENE", dejarlos en blanco.  
 so de cada una y anexar tantas hojas como se requieran de cada cara o lado de la forma.

<b>SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL</b> SUBSECRETARIA "B" DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO FORMA PARA PRESENTACION RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO		ESTABLECIMIENTO DE TRABAJO (1) SAIR-260111-001		
INSTITUCION EDUCATIVA (2) I-64-11146-10				
<b>I.- DATOS GENERALES</b> NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON (1) RAUL SANTOS LARA				
CALLE (4)	GOBERNACION	ESTADO	NO. INT.	TELEFONO
		20		571-46-00
CIUDAD	POBLACION	C. P.		
FEDERAL	(3) MEXICO	15700		
MUNICIPIO	MUNICIPIO	ENTIDAD FEDERATIVA		
	VENTASIANO CARRANZA	(4) D. F.		
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA (5) COMPRA-VENTA DE ZAFRANOS				
TIPO DE CONTRATO (6) INDIVIDUAL <input checked="" type="checkbox"/> COLECTIVO <input type="checkbox"/> LET <input type="checkbox"/>		FECHA DE CELEBRACION DEL CONTRATO COLECTIVO O CONTINUO LET (7)	NO. TOTAL DE TRABAJADORES (8) 10	
		DÍA MES AÑO	HORAS A SEMANA	
<b>II.- CARACTERISTICAS DEL PLAN</b>				
N° DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE HARE EL PLAN (9) 2, 3, 4		N° DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR PROGRAMA (EMPRESA) (10)	PROGRAMAS (NIVEL)	
PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN DEL 10/10/64 AL 10/10/64		N° DE PARTICIPANTES EN NIVEL EDUCATIVO DE INICIACION (11)	AVANZADA (11)	
		DÍA MES AÑO	DÍA MES AÑO	
NOMBRE Y FIRMA DEL AUTOR O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA (12)		NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO DEPREVISION SOCIAL, N° DE HOJAS DEL PLAN Y DE LOS PROGRAMAS DE LOS TRABAJADORES ANTE LA INSTITUCION EDUCATIVA (13)		
RAUL SANTOS LARA DIRECTOR		JUAN CARRASCO LOPEZ JEFE DEPARTAMENTO		
FIRMA		FIRMA		
HOJA NÚMERO		FORMA-DC-2		

APARTADO (1) REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES DE LA EMPRESA O PATRON.

Anotar el dato alfanumérico asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

APARTADO (2) REGISTRO PATRONAL DEL I.M.S.S.

Anotar el número de registro asignado por el Instituto Mexicano del Seguro Social.

APARTADO (3) NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON.

Anotar con claridad la razón social de la empresa si ésta es persona moral, o el nombre del patrón si es persona física.

APARTADO (4) CALLE, NO. EXTERIOR, NO. INTERIOR, TELERNO., COLOMIA, POBLACION, C.P., MUNICIPIO Y ENTIDAD FEDERATIVA.

Detallar con precisión cada uno de los datos y el domicilio de la empresa o patrón, que permitan ubicarla geográficamente.

APARTADO (5) ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA.

Anotar la actividad específica a que se dedica la empresa. Ejem.: fabricación de artículos de plástico; compra-venta de artículos para el hogar, etc.

APARTADO (6) TIPO DE CONTRATO.

Marcar con una "X" los cuadros correspondientes a los tipos de contratación existentes en la empresa.

APARTADO (7) FECHA DE CELEBRACION, REVISION O PRORROGA DEL CONTRATO COLECTIVO O CONTINUO LET.

En el caso que la empresa se rija por contrato colectivo o por contrato let, deberá anotar la fecha de su celebración, revisión o prórroga.

La Ley Federal del Trabajo establece por CONTRATO INDIVIDUAL: "Cualquiera que sea el tipo o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario." (Art. 20, párrafo segundo).

**CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.**- "Es convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de -- trabajadores y uno o varios patronos, o uno o varios sindicatos de patronos, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos. (Art. 186).

**CONTRATO LII.**- "Es el convenio celebrado entre -- uno o varios sindicatos de trabajadores y -- varios patronos, o uno o varios sindicatos de patronos, con objeto de establecer las -- condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una rama determinada de la industria, y declarado obligatorio en una o -- varias Entidades Federativas, en una o -- varias zonas económicas que abarquen una o -- más de dichas Entidades, o en todo el te -- rritorio nacional.

**APARTADO (6) N° TOTAL DE TRABAJADORES.**

Anotar el total de trabajadores que laboran en la empresa, incluyendo a los contratados por tiempo u obra determinado.

"El señalamiento de un tiempo determinado puede únicamente estipularse cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador, o lo exija la naturaleza del trabajador" (Art. 37 de la Ley Federal del Trabajo).

"El señalamiento de una obra determinada puede únicamente estipularse cuando lo exija su naturaleza". (Art. 36 de la Ley Federal del Trabajo).

**APARTADO (9) N° DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN, Y PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN.**

Indicar el número de establecimientos en los cuales rige el Plan, anotando ceros a la izquierda cuando la cifra no sobrepase los 3 cuerdos, debiendo proporcionar en su caso, los datos generales de los otros establecimientos; asimismo, anotar la fecha de inicio y terminación de la capacitación.

**APARTADO (10) N° DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR:**

Anotar el número de trabajadores que serán capacitados tanto por programas específicos como por programas generales.

Cuando el Plan sea por etapas, indicar únicamente el número de trabajadores comprendidos en los programas que se presentan.

Se entiende por PROGRAMA GENERAL, a la unidad formal y explícita de carácter terminal que forma parte de un sistema general, que corresponde a un determinado puesto de trabajo integrado por uno o más módulos, y al cual se pueden adherir las empresas.

Se entiende por PROGRAMA ESPECIFICO, aquel que se imparte a un puesto de trabajo y se elabora al interior de la empresa, que satisface a las necesidades particulares de la misma y que puede ser impartido con recursos propios y/o externos.

Se entiende por ETAPA, al período en el cual se efectúa determinada actividad de un proceso. Para la planeación de la capacitación y el adiestramiento se requiere dividir en etapas el desarrollo de los programas que constituirán el Plan.

**APARTADO (11) N° DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE:**

Anotar el número de trabajadores que se les impartirá educación básica para adultos en cada uno de los niveles.

- Alfabetización.
- Primaria intensiva.
- Secundaria abierta.

El nivel educativo de alfabetización, el de primaria intensiva para adultos o el de secundaria abierta, no deberá abarcar para cada trabajador, más de seis meses el primero de ellos, ni más de 18 cada uno de los dos restantes, ni deberá representar más del 40% de la duración del programa de capacitación y adiestramiento relativo, calcularlo en función de las horas hombre que se vayan a impartir al total de los trabajadores.

**APARTADO (12) FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA.**

Tratándose de personas físicas deberá firmar el patrón o su representante legal y en su caso de ser persona moral, el representante legal de la empresa.

APARTADO (13) NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO, REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO DEL O LOS REPRESENTANTES - DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA.

Quando en la empresa fija Contratación Colectiva, deberá firmar el Secretario General del sindicato y en su caso de no existir contratación colectiva, el o los representantes de los trabajadores ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

APARTADO (14) DENOMINACION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA.

Anotar el nombre de cada uno de los puestos de trabajo existentes en la empresa.

APARTADO (15) NUMERO TOTAL DE TRABAJADORES EN CADA PUESTO:

Anotar el número total de trabajadores que integran cada uno de los puestos de trabajo existentes en la empresa.

### III- ETAPAS EN LAS QUE SE CAPACITARA AL TOTAL DE LOS TRABAJADORES

PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE REALIZARA LA CAPACITACION O EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE TRABAJADORES HACIENDOLO POR PUESTO DE TRABAJO.																	
DENOMINACION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA	NO. TOTAL DE TRABAJ. EN CADA PUESTO	NO. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA 1ª ETAPA				NO. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA 2ª ETAPA				NO. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA 3ª ETAPA				NO. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA 4ª ETAPA			
		INICIA-TERMINA		INICIA-TERMINA		INICIA-TERMINA		INICIA-TERMINA		INICIA-TERMINA		INICIA-TERMINA		INICIA-TERMINA			
		MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO		
		72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84			
(14)	(15)	(16)				(16)											
GERENTE	1	1				3											
VENDEDOR	1	1				3											
CAJERA	1	1															
AFARACONISTA	1	1				1											
ALMACENISTA	1	1				1											

o en caso de que el plan comprenda mas etapas, AMENAR CAMBIAR HOJAS SEAN NECESARIO

PAG 1 DE 2

**APARTADO (16) N° DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR ETAPAS:**

Indicar el número de etapas que comprenden el Plan, señalando el número de cada etapa, las fechas de inicio y terminación (mes y año) y el número de trabajadores que participarán en cada una de ellas.

El número de etapas que comprende el Plan, dependerá de la estrategia seguida por la empresa. A modo de ejemplo se señalan 4 etapas; así, cuando la empresa podrá optar por el número de etapas que considere necesario, siempre y cuando no se rebase el período de cuatro años establecido por la Ley Federal del Trabajo.

**APARTADO (17) DENOMINACION DE LOS PUESTOS:**

Anotar el nombre de cada uno de los puestos de trabajo que conforman los programas de capacitación y adiestramiento. Si el plan es por etapas, señalar únicamente los puestos de trabajo a capacitar de acuerdo con la etapa que corresponda.

**APARTADO (18) IDENTIFICAR LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES:**

Anotar el nombre de cada uno de los programas generales o programas específicos, según se trate.

**IV - NOMBRE DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES POR PUESTOS DE TRABAJO \***

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFICAR LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	ESPECIFICAR Y NOMBRAR A LOS CURSOS, EVENTOS, Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O GENERALES	OBJETIVOS DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	FORMA DE ENSEÑANZA
(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)
GERENTE	GERENCIAL	1.- Supervisión efectiva. 2.- Análisis de tareas.	El participante - aplicará las técnicas de supervisión efectiva para mejorar las relaciones entre jefe y subordinado. El participante - identificará los tipos de tareas, y aplicará éste para mejorar los métodos de trabajo.	Consideraciones generales, proceso de la comunicación, cualidades del superior, técnicas de supervisión. Propósito del análisis, derecho de mando, los métodos de trabajo.	
VENDEDOR	VENDEDOR	3.- Ventas 4.- Manual del vendedor	El participante - aplicará las técnicas modernas para la venta de productos. El participante dominará las normas, procedimientos generales que han sido establecidos para definir la conducta que debe seguir un vendedor.	¿Qué es vender? Ventas intangibles, el vendedor, la venta y el auto-desarrollo. El vendedor - sus objetivos, normas, procedimientos, presentación personal, regresa a ruta, requisitos de venta, etc.	
CAJERA	CAJERA	5.- Contabilidad básica.	El participante - describirá la importancia de registrar adecuadamente las operaciones básicas de un negocio.	Balance General, ley de la partida doble, elaboración de facturas.	

HOJA 1 ANVERSO

→ ANOTAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

FORMA - 28-B

**APARTADO (19) NOMBRE PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS, Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS:**

Anotar el nombre de cada uno de los cursos, eventos y/o niveles educativos que conforman los programas - específicos y los módulos del programa general en su caso, asignando el número progresivo (continuo) a cada uno de ellos. En caso de que un curso sea impartido a varios puestos de trabajo, anotar únicamente el número progresivo de cada uno de ellos, dejando en blanco los espacios correspondientes al contenido temático y objetivo.

**APARTADO (20) OBJETIVOS DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS:**

Anotar únicamente para cada curso o evento los objetivos que se pretenden alcanzar con la impartición de éstos.

Se entiende por objetivos, aquellos que enuncian - los alcances que pretende lograr con eficiencia el participante sujeto a un proceso de enseñanza-aprendizaje; es decir, enuncian la función íntegra que el participante desempeñará al concluir un curso.

**APARTADO (21) CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS:**

Anotar únicamente para los cursos o eventos su contenido temático (temario). Se entiende por contenido temático, la agrupación de conceptos, cuya relación conforma un área específica de conocimiento.

V.-MODALIDAD Y DURACION DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS  
NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES

EN REVERSO Y DURACION DE LOS CURSOS Y/O MODULOS Y/O PROGRAMAS Y/O EVENTOS		LA CAPACITACION DE LOS TRABAJADORES SERA PROPORCIONADA POR MEDIO DE							
		PROGRAMAS ESPECIFICOS					PROGRAMAS GENERALES		
		INSTRUCTOR INTERNO			INSTRUCTOR EXTERNO INDEPENDIENTE O INSTITUCION CAPACITADORA				
NO. DE CURSOS	DURACION EN HORAS	NOMBRE	NO. DE R.F.C.	PUESTO	NOMBRE	NO. DE REG.	NO. DE REG.	NOMBRE DEL AGENTE CAPACITADOR	
(22)	(23)	(24)	(24)	(24)	(25)	(25)	(26)	(26)	
1	20				Luis Gerardo Trejo	TEEL-552425			
2	25				Luis Gerardo Trejo	TEEL-552425			
3	20				Eduardo López Guerrero Arévalo	LCAE-491135			
4	44	Basil Santos Lara	SALB-260131	Propietario					
5	30	Pedro del Águila Calderón	AUCP-440429	Gerente					

NO. 1 REVERSO

AGREGAR CUANTOS NOMAS SEAN NECESARIAS

APARTADO (22) SIGA EL ORDEN APARTADO IV.

Anotar progresivamente el número asignado a los cursos, eventos, niveles educativos y/o módulos de los programas generales, de acuerdo con el apartado IV. (tercera columna).

APARTADO (23) DURACION.

Anotar por cada uno de los cursos, eventos y niveles educativos el número de horas de duración.

APARTADO (24) PROGRAMAS ESPECIFICOS. INSTRUCTOR INTERNO.

Anotar el nombre, el número de Registro Federal de Contribuyentes y el puesto de los trabajadores que teniendo este carácter en los términos de la Ley Federal del Trabajo, imparten cursos, eventos de capacitación y adiestramiento.

De conformidad con los Criterios Oficiales se entiende que el Instructores Internos es la persona física que teniendo el carácter de patrón o trabajador en los términos de la Ley Federal del Trabajo, dentro de la jornada de trabajo, imparte capacitación y adiestramiento a trabajadores que ocupan puestos de trabajo de los cuales posee conocimientos y experiencia, y de acuerdo al Plan y Programas Específicos de la empresa, autorizada y reconocido por esta Secretaría o del plantel común al que está integrado el centro de trabajo en el que labora.

APARTADO (25) PROGRAMAS ESPECIFICOS. INSTRUCTOR EXTERNO INDEPENDIENTE O INSTITUCION CAPACITADORA.

Anotar el nombre y número de registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social del Instructores Externos Independientes o de la Institución Capacitadora que impartirá los cursos o eventos.

Se entiende por Instructores Externos Independientes, a la persona física autorizada para impartir en forma independiente programas de capacitación y adiestramiento, y por Institución Capacitadora, a la entidad que cuenta con instalaciones, mobiliario, personal docente y programas de capacitación y adiestramiento entre otras y que está autorizada para impartir capacitación y adiestramiento.

APARTADO (26) PROGRAMAS GENERALES.

Anotar el número de registro de los programas generales y los que se anotarán y el nombre del agente capacitador tales como los mismos.

En caso de impartir cursos educativos, de alfabetización, pre-primaria o secundaria abierta, indicar en esta columna el nombre y número de Registro Federal de Contribuyentes del Factor que los imparte.

EJEMPLO DE LA FORMA PARA PRESENTACION DE MODIFICACIONES AL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO (FORMA DC-2A) E INSTRUCTIVO PARA SU LLENADO.

INSTRUCCIONES GENERALES

a) Llénese por triplicado.

c) Esta forma consta de 1 hoja; llenar anverso y - reverso y anexar tantas hojas como se requieran de cada cara o lado de la forma.

b) Escriba a máquina o con letra de molde.

d) Los espacios que indican "NO SE LLENE", dejarlos en blanco.

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL SUBSECRETARIA "B" DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD FORMA PARA PRESENTACION DE MODIFICACIONES AL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO		(1) OFICINA DE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL SALIC-26-111-221	
<b>I.- DATOS GENERALES (SEÑALE LOS DATOS ACTUALES)</b>			
NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON (2) RAUL SANTOS LARA			
CALLE (3) GOBERNACION	Nº EXT. 20	Nº INT.	TELEFONO 321-20-22
COLOMIA FEDERAL	PUBLICACION (3) MEXICO	C.P. 15200	MUNICIPIO
MUNICIPIO VEINTITIANZ CASERANZA	ENTIDAD FEDERATIVA (3) D. F.		
Nº DE REGISTRO DEL PLAN (4) SALIC-26-111-221-1-21		Nº DEL OFICIO DE REGISTRO (5) 110,1 3/210	
<b>II.- TIPO DE MODIFICACIONES (SEÑALE CON UNA X EN CUAL DE LOS SIGUIENTES RUBROS EXISTEN MODIFICACIONES)</b>			
1.- RFC DE LA EMPRESA (6) <input type="checkbox"/>	6.- DENOMINACION DE PUESTOS (6) <input type="checkbox"/>	11.- INSTRUCTORES EXTERNOS (6) <input type="checkbox"/>	
2.- Nº DE ESTABLECIMIENTOS <input type="checkbox"/>	7.- DURACION DE LAS ETAPAS <input type="checkbox"/>	12.- DURACION DE LOS CURSOS, ETAPAS Y/O NIV. EDUC. <input type="checkbox"/>	3
3.- Nº DE TRABAJADORES POR PUESTO <input type="checkbox"/>	8.- PROGRAMAS ESPECIFICOS <input type="checkbox"/>	13.- NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON <input type="checkbox"/>	
4.- Nº DE PARTICIPANTES EN NIV. EDUC. <input type="checkbox"/>	9.- PROGRAMAS GENERALES <input type="checkbox"/>	14.- OTRAS MODIFICACIONES <input type="checkbox"/>	1
5.- PERIODO QUE ABARCA EL PLAN <input type="checkbox"/>	10.- INSTRUCTORES INTERNOS <input type="checkbox"/>		
<b>III.- FIRMA DE APROBACION DE LAS MODIFICACIONES</b>			
NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA (7) RAUL SANTOS LARA		NOMBRE Y FIRMA DEL SINDICATO REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO, DEL O LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES DE LA COMISION MIXTA JUAN CARRASCO LOPEZ	
NOMBRE FIRMA		NOMBRE FIRMA	
HOJA 1 ANVERSO		DC-2A	

APARTADO (1) P.F.C. DE LA EMPRESA O PATRON.

Anotar el dato alfanumérico que le haya sido asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

APARTADO (2) NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON.

Anotar con claridad la razón social de la empresa si ésta es persona moral, o el nombre del patrón si es persona física.

APARTADO (3) CALLE, Nº EXTERIOR, Nº INTERIOR, TELEFONO, COLONIA, PUBLICACION, C.P., MUNICIPIO Y ENTIDAD FEDERATIVA.

Detallar con precisión cada uno de los datos sobre el domicilio de la empresa o patrón, que permitan ubicar la geograficamente.

APARTADO (4) NOMBRE DEL PLAN O DEL PLAN.

Anotar el número del plan que quedó registrado el Plan y Programas de la empresa ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

APARTADO (5) NUMERO DEL OFICIO DE REGISTRO.

Anotar el número del oficio mediante el cual la Secretaría del Trabajo y Previsión Social otorgó el registro del plan y programas.

APARTADO (6) TIPO DE MODIFICACIONES.

- R.F.C. DE LA EMPRESA.  
- Nº DE ESTABLECIMIENTOS.  
- Nº DE TRABAJADORES POR PUESTO.  
- Nº DE PARTICIPANTES EN NIV. EDUC.  
- PERIODO QUE ABARCA EL PLAN.  
- DENOMINACION DE PUESTOS.  
- DURACION DE LAS ETAPAS.  
- PROGRAMAS ESPECIFICOS.  
- PROGRAMAS GENERALES.  
- INSTRUCTORES INTERNOS.  
- INSTRUCTORES EXTERNOS.  
- DURACION DE LOS CURSOS, ETAPAS Y/O NIVEL EDUC.  
- NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON.  
- OTRAS MODIFICACIONES.

Marcar con una "X" en cada uno de los rubros que modificó el plan y programas registrado ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

**APARTADO (7) NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA.**

Tratándose de persona física deberá firmar el patrón o su representante legal y en caso de ser persona moral, el representante legal de la empresa.

**APARTADO (8) NOMBRE Y FIRMA DEL SRIO. GENERAL DEL SINDICATO, REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO, DEL O LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA.**

Cuando en la empresa rija contratación colectiva - deberá firmar el Secretario General del Sindicato y en caso de no existir contratación colectiva u o los representantes de los trabajadores ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

**IV - ESPECIFICACION DE LAS MODIFICACIONES ( Señale de manera concreta y resumida las modificaciones efectuadas al plan y programas)**

CLAVE DE MODIFICACION	DATOS ANTERIORES	DATOS ACTUALES
(9)	(10)	(11)
3	VENDEDOR TRABAJADORES 6	VENDEDOR TRABAJADORES 9
10	PEDRO DEL AGUILA CALDERON ALCP-240229- GERENTE CURSO: 5 CONTABILIDAD BASICA	RAUL SANTOS LARA SALR-260131- PROPIETARIO CURSO: 5 CONTABILIDAD BASICA
12	5.- CONTABILIDAD BASICA 30 Hrs.	5.- CONTABILIDAD BASICA 45 Hrs.
14	EN RAZON DEL AUMENTO DE TRABAJADORES AL PUESTO DE VENDEDOR VARIA EL NO. TOTAL DE TRABAJADORES <u>10</u> HOMBRES <u>4</u> MUJERES <u>6</u>	NO. TOTAL DE TRABAJADORES <u>12</u> HOMBRES <u>6</u> MUJERES <u>6</u>

HOJA 1 REVERSO

• ANEXAR TANTAS HOJAS COMO SEA NECESARIO

**APARTADO (9) CLAVE DE MODIFICACION.**

Anotar el número de la clave de la modificación, - de acuerdo con la o las señaladas en el apartado - II.

**APARTADO (10) DATOS ANTERIORES.**

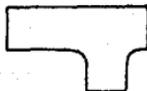
Anotar los datos señalados en el plan y programas registrados ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y que sufrirán modificación.

**APARTADO (11) DATOS ACTUALES.**

Anotar los datos que sustituyen a los manifestados en el plan y programas registrados.

En el caso de que se contemplen Instructores, deberá señalarse el puesto y Registro Federal de Contribuyentes cuando sean internos y el número de registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, cuando sean externos.

Si la hoja le es insuficiente para señalar las modificaciones, podrán anexarse tantas hojas como sea necesario.



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
SUBSECRETARIA "B"  
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

FORMA PARA PRESENTACION RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS  
PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

R.F.C. DE LA EMPRESA O PATRON
REGISTRO PATRONAL DEL IMSS

I- DATOS GENERALES

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON			
CALLE	Nº EXT.	Nº INT.	TELEFONO
COLONIA	POBLACION		C. P.
MUNICIPIO	NO LLENE	ENT. FEDERATIVA	NO LLENE
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA			NO LLENE
TIPO DE CONTRATO	FECHA DE CELEBRACION REVISION O PROLONGA DEL CONTRATO COLECTIVO O CONTRATO LEY	Nº TOTAL DE TRABAJADORES	
INDIVIDUAL <input type="checkbox"/>		HOMBRES _____ MUJERES _____	
COLECTIVO <input type="checkbox"/> LEY <input type="checkbox"/>	DIA MES AÑO		

II.- CARACTERISTICAS DEL PLAN

Nº DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN	Nº	Nº DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR:	
PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN	DEL	PROGRAMAS ESPECIFICOS	PROGRAMAS GENERALES
DIA MES AÑO	AL	Nº DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE:	
DIA MES AÑO	DIA MES AÑO	ALFABETIZACION	PRIMARIA
			SECUNDARIA

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA	NOMBRE Y FIRMA DEL SMO. GRAL. DEL SINDICATO REPRESENTANTE LEGAL, O EN SU CASO DEL O LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA
_____ NOMBRE	_____ NOMBRE
_____ FIRMA	_____ FIRMA

HOJA 1 ANVERSO

\* PROPORCIONAR EN HOJAS POR SEPARADO LOS DATOS REFERENTES A LA R.F.C., LA CLAVE DEL IMSS Y EL DOMICILIO DE LOS ESTABLECIMIENTOS  
EN LOS QUE RIGE EL PLAN.

FORMA-DC-2

III.- ETAPAS EN LAS QUE SE CAPACITARA AL TOTAL DE LOS TRABAJADORES

PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE IMPARTIRA LA CAPACITACION O EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE TRABAJADORES HACIENDOLO POR PUESTO DE TRABAJO *																	
DENOMINACION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA	No. TOTAL DE TRAB EN CADA PUESTO	No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA			
		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA			
		MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO

\* EN CASO DE QUE EL PLAN COMPRENDA MAS ETAPAS, ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

HOJA I REVERSO

IV.- NOMBRE DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES  
 POR PUESTOS DE TRABAJO \*

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	N° PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS, Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO INSTRUMENTAL

220



SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL  
 SUBSECRETARÍA "B"  
 DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD  
 FORMA PARA PRESENTACIÓN DE MODIFICACIONES AL PLAN Y  
 PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

RFC DE LA EMPRESA O PATRÓN

I - DATOS GENERALES (SEÑALE LOS DATOS ACTUALES)

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRÓN			
CALLE	No. EXT.	No. INT.	TELÉFONO
COLONIA	POBLACION	C. P.	
MUNICIPIO	ENTIDAD FEDERATIVA		NO. CENSA
No DE REGISTRO DEL PLAN		No DEL OFICIO DE REGISTRO	

II - TIPO DE MODIFICACIONES (SEÑALE CON UNA X EN CUAL DE LOS SIGUIENTES RUBROS EXISTEN MODIFICACIONES)

1 - RFC DE LA EMPRESA	<input type="checkbox"/>	6 - DENOMINACION DE PUESTOS	<input type="checkbox"/>	11 - INSTRUCTORES EXTERNOS	<input type="checkbox"/>
2 - No DE ESTABLECIMIENTOS	<input type="checkbox"/>	7 - DURACION DE LAS EDPA'S	<input type="checkbox"/>	12 - DURACION DE LOS CURSOS, EVENTOS Y/O NIV EDUC.	<input type="checkbox"/>
3 - No DE TRABAJADORES POR PUESTO	<input type="checkbox"/>	8 - PROGRAMAS ESPECIFICOS	<input type="checkbox"/>	13 - NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON	<input type="checkbox"/>
4 - No DE PARTICIPANTES EN NIV EDUC.	<input type="checkbox"/>	9 - PROGRAMAS GENERALES	<input type="checkbox"/>	14 - OTRAS MODIFICACIONES	<input type="checkbox"/>
5 - PERIODO QUE ABARCA EL PLAN	<input type="checkbox"/>	10 - INSTRUCTORES INTERNOS	<input type="checkbox"/>		

III.- FIRMA DE APROBACION DE LAS MODIFICACIONES

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA	NOMBRE Y FIRMA DEL SRIO GRAL DEL SINDICATO, REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO, DEL O LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA
_____	_____
NOMBRE	NOMBRE
_____	_____
FIRMA	FIRMA

IV.- ESPECIFICACION DE LAS MODIFICACIONES ( Señale de manera concreta y resumida las modificaciones efectuadas al plan y programas).

CLAVE DE MODIFICACION	DATOS ANTERIORES	DATOS ACTUALES

HOJA I REVERSO

\* ANEXAR TANTAS HOJAS COMO SEA NECESARIO

## B I B L I O G R A F I A

*" La ilusión más seductora  
la más risueña esperanza,  
¡ay! cuántas veces se llor  
ra si se alcanza".*

GONZALEZ OLMEDO.

Arias Galicia, Fernando.

"Administración de Recursos Humanos"

Ed. Trillas.

México, 1985.

Benniz, Warren G.

"Desarrollo Organizacional, su Naturaleza, sus Orígenes y Perspectivas".

Ed. Herrero.

México, 1984.

Calderón Córdova, Hugo.

"Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal".

Ed. Limusa.

México, 1982.

Chruden, Herbert J.

"Administración de Personal".

Ed. C.E.C.S.A.

México, 1971.

Dirección General de Capacitación y Productividad.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Subsecretaría B.

"Formación en Materia de Capacitación y Productividad".

Módulos III, IV, V, VI, VIII.

México, 1982.

Dirección de Promoción de Productividad.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

"Manual de Productividad".

México, 1978.

French, Wendell L.

"Administración de Personal (Desarrollo de Recursos Humanos)".

Ed. Limusa.

México, 1983.

García Martínez, Munch Galindo.

"Fundamentos de Administración".

Ed. Trillas.

México, 1937.

Guzmán Valdivia, Isaac.

"Problemas de la Administración".

Ed. Limusa.

México, 1966.

Hernández, Sergio; Ballesteros, Nicolás.

"Fundamentos de Administración".

Ed. Interamericana.

México, 1984.

Hernández y Rodríguez.

"Administración I". Vol. II.

Ed. Interamericana.

México, 1984.

Jeff, Harris Jr.

"Administración de Recursos Humanos".

Ed. Limusa.

México, 1982.

Killian, Ray A.

"Administración de Recursos Humanos".

Ed. Técnica, S.A.

México, 1978.

Laris Casillas, Francisco J.

"Administración Integral".

Ed. C.E.C.S.A.

México, 1980.

Martínez Villegas, Fabián.

"El Ejecutivo en la Empresa Moderna".

Ed. Trillas.

México, 1966.

Mc. Gehee, William.

"Capacitación y Adiestramiento (Formación Profesional)".

Ed. Limusa.

México, 1986.

Méndez Núñez, Alejandro.

"La Capacitación Práctica en las Organizaciones".

Ed. Trillas.

México, 1985.

Méndez, Silvestre.

"Problemas y Política Económicos de México, I y II".

Ed. Interamericana.

México, 1986.

Remírez Cavassa, César.

"Curso para Supervisores de Producción".

Ed. Limusa.

México, 1986.

Reyes Ponce, Agustín

"Administración de Empresas, Primera y Segunda Parte".

Ed. Limusa.

México, 1966.

Reyes Ponce, Agustín.

"Curso de Relaciones Industriales".

Ed. Limusa.

México, 1970.

Ríos S., Adalberto.

"Orígenes y Perspectivas de la Administración".

Ed. Trillas.

México, 1986.

Rivero Solares, Ricardo.

"La Función de Personal".

Seminario de Investigación Administrativa.

México, 1975.

Rodríguez y Palacios.

"México en la Historia".

Ediciones Pedagógicas.

México, 1985.

Romero Betancourt, Samuel.

"La Administración de Personal, su Aplicación, su Práctica en la Empresa Moderna".

Ed. C.E.C.S.A.

México, 1983.

Sikula, Andrew F.

"La Administración de Recursos Humanos en la Empresa".

Ed. Limusa.

México, 1975.

Thierauf, Robert J.

"Principios y Aplicaciones de Administración".

Ed. Limusa.

México, 1984.

Velázquez Mastreta, Gustavo.

"Administración de los Sistemas de Producción".

Ed. Limusa.

México, 1983.

Werther, William B.

"Dirección de Personal y Recursos Humanos".

Ed. Mc.Graw-Hill.

México, 1982.

"Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos".

Ed. Porrúa.

México, 1987.

"Guía Técnica para la Formulación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento en las Empresas".

Ed. Popular de los Trabajadores.

México, 1979.

"México a través de los Siglos".

Ed. Cumbre, S.A.

México, 1970.

"Ley Federal del Trabajo".

Ed. Porrúa.

México, 1973.