



209
3

Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

“La Capacitación Piedra Angular para Elevar el Nivel de Productividad de las Empresas”.

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N

LAURA DEL ANGEL SANABRIA
PAULA HERNANDEZ PEREZ

Director del Seminario: LIC. RUTILIO TORREZ FRANCO

MEXICO, D. F.

1989

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE :

	Pág.
INTRODUCCION	1
METODOLOGIA BASICA.....	7
CAPITULO I	
CONSIDERACIONES GENERALES.....	8
1.1 Concepto de Capacitación.....	9
1.2 ¿Qué es Capacitación Gerencial?	15
1.3 Importancia de la Capacitación Gerencial en la Industria Mexicana.....	20
CAPITULO II	
BENEFICIOS QUE OFRECE LA CAPACITACION GERENCIAL.....	24
2.1 Introducción.....	25
2.2 Beneficios a la Industria.....	26
2.3 Beneficios al Gobierno Federal.....	29
2.4 Beneficios a la Sociedad.....	31
CAPITULO III	
ASPECTOS LEGALES EN MATERIA DE CAPACITACION.....	33
3.1 Observaciones Preliminares.....	34
3.2 Fundamento Constitucional.....	37
3.3 Fundamento en la Ley Federal del Trabajo.....	39
CAPITULO IV	
REALIDAD GERENCIAL EN LA INDUSTRIA ELECTRODOMESTICA.....	46
4.1 Consideraciones Generales.....	47
4.2 Encuesta Practicada en el Distrito Federal y Estado de México.....	53
4.3 Presentación de las Industrias Encuestadas, así co- mo los Productos que Fabrican.....	57
4.4 Necesidad de Superación Gerencial en la Industria.....	61
CONCLUSIONES.....	65
RECOMENDACIONES.- MODELO PROPUESTO PARA LA CAPACITACION GERENCIAL EN LA INDUSTRIA MEXICANA.....	69
1.- Algunos Considerandos	70
2.- Objetivos del Modelo.....	73
3.- Descripción del Modelo.....	74
3.1 Planteamiento a Largo Plazo.....	75
3.2 Planteamiento a Corto Plazo.....	79
4.- Fluxograma de Actividades para Elaborar un Programa de Capacitación.....	80
5.- Descripción Analítica del Fluxograma.....	84
6.- Perspectiva de la Capacitación Gerencial.....	85
ANEXOS.....	88
BIBLIOGRAFIA	141

INTRODUCCION

Es indudable que la presencia de problemas en los niveles inferiores de la organización, manifiesta la más de las veces, serias fallas en los niveles superiores de la misma.

La problemática a que se enfrentan quienes coordinan las actividades de una empresa y dirigen personal, es cada día más compleja. No es posible confiar en soluciones improvisadas o basadas en la mera intuición. Se requiere urgentemente adoptar un criterio más sistemático y científico en el tratamiento de los problemas en las empresas del país.

Dirigir personal es una actividad que todos los gerentes presumen hacer, pero la realidad nos demuestra que pocos son los que la llevan a cabo en forma adecuada. Esta tarea encierra tal importancia como la empresa misma, pues de hecho es el cerebro que genera la energía para que el motor de la empresa pueda trabajar y así producir los beneficios que la sociedad requiere.

Cada día se generaliza más la idea de que la existencia de un equipo de gerentes capacitados en una empresa es tan necesaria como el contar con un excelente equipo de producción, esto es precisamente el móvil para la realización del presente trabajo, en el cual se destaca la importancia que representa la capacitación en los altos niveles de mando.

Debemos convencernos de que aún el desarrollo de nuestro país, encuentra sus bases en el sano crecimiento de las diversas ramas industriales que sólo podrá fortalecerse mediante una profunda evolución en materia

de tecnología de la dirección, y ésta podría lograrse con adecuados programas de capacitación en los altos niveles de la organización.

La capacitación adecuada de los gerentes es una de las herramientas más efectivas con que cuentan las empresas para lograr una verdadera organización. Sin embargo, aún en la actualidad, la función gerencial es posiblemente la menos favorecida en lo que a capacitación se refiere, no obstante, la lógica de los hechos se ha impuesto, y nuestra legislación en materia laboral ya contempla la situación, elevando la capacitación a rango de derecho del trabajador y obligación del patrón. Algunas -- grandes empresas de nuestro país ya cuentan con programas de capacita-- ción en sus cuadros gerenciales, pero se ve con tristeza que aun contan do con ellos, casi no son aplicados o los mismos gerentes son apáticos a capacitarse.

Todavía en la actualidad, muchos consideran a la capacitación como un - instrumento enfocado unilateralmente a los aspectos operativos y técnicos. Una minoría que para regocijo nuestro está creciendo, la considera como elemento de vital importancia para el desarrollo gerencial, y - como consecuencia, para un aumento en los niveles de productividad que conduzca al éxito de las empresas.

El presente trabajo es una invitación a la reflexión sobre la importancia que reviste la capacitación gerencial, sin menoscabar, claro está, - la trascendencia que tiene la capacitación a niveles inferiores dentro de la estructura organizacional. Una cosa no excluye a la otra, tan -- solo se orienta el estudio al aspecto gerencial, por ser en nuestra opi

nión muy particular, un aspecto que ninguna empresa puede darse el lujo de olvidar.

Se pretende, entre otras cosas, sensibilizar a quienes debe interesar - las aportaciones de la capacitación a niveles gerenciales. Por otro -- lado, se intenta demostrar que el establecimiento de programas de capacitación a estos niveles, no significa un gasto, sino que es una auténtica inversión.

H I P O T E S I S :

Con un adecuado plan de capacitación a nivel gerencial se optimizará la productividad de la empresa.

O B J E T I V O G E N E R A L :

Implantar un sistema de capacitación a nivel gerencial para obtener una preparación adecuada y así desempeñar con eficiencia el puesto que por antigüedad se le designa al personal.

O B J E T I V O S E S P E C I F I C O S :

1. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los gerentes.
2. Informarlos sobre la aplicación de nuevas tecnologías.
3. Habilitarlos para ocupar vacantes o puestos de nueva creación.
4. Prevenir contra los riesgos de trabajo a los gerentes y contra aquellos que puedan dañar la estabilidad y la actividad del empleado y de la empresa.
5. Incrementar la productividad de los gerentes.
6. Buscar la superación y el desarrollo personal de los gerentes, al -

propio tiempo que su orientación y formación para el trabajo.

7. Crear en los gerentes, junto con el mejoramiento de sus conocimientos, habilidades y cultura en general. Asimismo, conciencia de la importancia de sus funciones.
8. Prepararlos para que, a través del conocimiento de la naturaleza y objetivos de la empresa, así como del medio en que se desenvuelven, se mejore dinámicamente la organización y el funcionamiento de ésta; se realicen de manera eficaz y eficiente sus objetivos y se ejecuten de manera satisfactoria sus planes y programas de trabajo.
9. Inducir a los gerentes para el mejoramiento de las relaciones internas de la empresa, y las externas en aquellos casos que así lo requieran, y consecuentemente, la imagen de la misma y la de sus componentes.
10. Habilitarlos para que estén en condiciones de influir, con sentido positivo, y en una actitud activa, en el mejoramiento de los servicios que prestan.

P L A N T E A M I E N T O D E L P R O B L E M A :

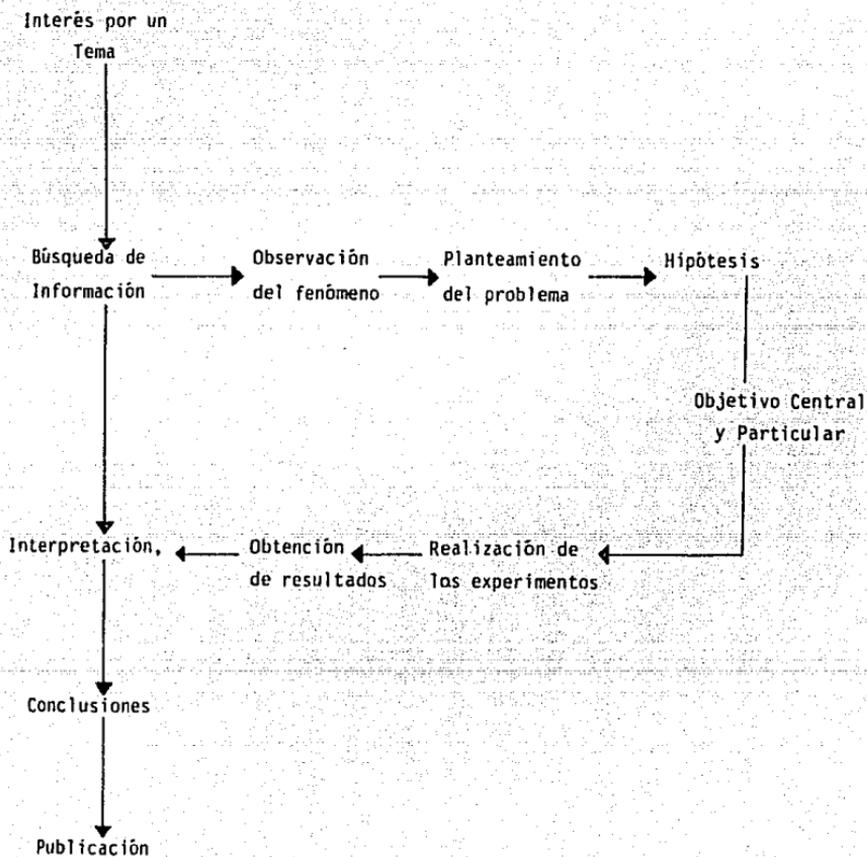
Continuamente hemos observado que los cambios que sufre la estructura organizacional de una empresa, debido a su crecimiento y desarrollo de ésta, origina que se incrementen áreas de supervisión a nivel gerencial y, por tanto, se deba capacitar a las personas que desempeñen funciones de coordinación, toma de decisiones, supervisión y control de los recur

sos utilizables, siendo necesaria una capacitación formal para el cumplimiento óptimo de actividades propias a dicho nivel.

J U S T I F I C A C I O N :

La capacitación a nivel gerencial establece la necesidad de llevar a cabo un plan de capacitación de manera formal, que permita detectar deficiencias en el desarrollo de las funciones del gerente, así como las posibles causas que generan desviaciones en el cumplimiento de objetivos de la propia empresa.

METODOLOGIA BASICA



CAPITULO I

CONSIDERACIONES GENERALES

=====

1.1 CONCEPTO DE CAPACITACION.

En el ambiente empresarial suelen manejarse indistintamente términos -- como: Adiestramiento, capacitación, desarrollo, entrenamiento y formación de recursos humanos, para referirse al medio que conduzca a desempeñar con mayor aprobación las actividades que le han sido encomendadas. En realidad, estos términos originaron en la época en que estuvo en auge el movimiento de la administración de Taylor y Fayol. A partir de los conceptos heredados por ellos, se han desprendido algunos otros de varios autores.

Analizando estos términos, observamos que aún existe confusión en cuanto a su significado. Sus diferencias son sencillamente nominales y se manejan por lo general para efectos didácticos, no obstante, conviene presentar la opinión de diversos autores de reconocido prestigio:

El autor Isaac Guzmán Valdivia, dice que "El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico". Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros, en la utilización y manejo de máquinas y equipo.

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

El desarrollo tiene mayor amplitud aun. Significa el progreso integral del hombre, y consecuentemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas.

Por otra parte, a decir de Edwin B. Flippo, profesor de administración de la Universidad de Arizona, U.S.A., "El entrenamiento es el acto -- por medio del cual se incrementan el conocimiento y las capacidades de un empleado en la ejecución de un cargo particular".

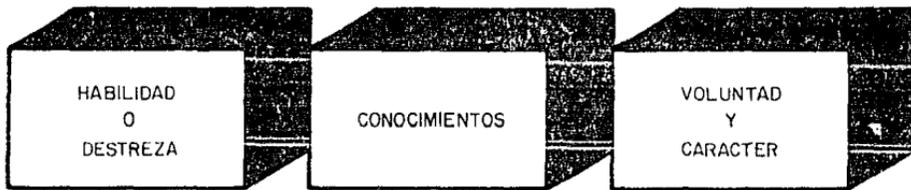
El licenciado Francisco Hinojosa Sánchez, sostiene que "La formación es el proceso que proporciona conocimientos, desarrolla habilidades y modifica el comportamiento técnico, económico y social del hombre para lograr una actitud positiva hacia el trabajo".

La formación, en términos muy generales, tiene dos conductos para alcanzar su objetivo:

- 1) El adiestramiento, proceso de enseñanza de los conocimientos y de las habilidades profesionales, indispensables para la ejecución del trabajo (penetración en la teoría y en la técnica para familiarizarse con la actividad hasta conocerla).
- 2) El entrenamiento, proceso de perfeccionamiento profesional, que conduce al dominio de la actividad, repitiendo ésta constantemente, bajo un método igual en todos los casos, hasta lograr que el trabajo se realice a un nivel profesional.

En otros términos, el licenciado Samuel Romero Betancourt afirma que -- "Adiestramiento es proporcionar los conocimientos prácticos y teóricos para que un trabajador sepa cómo realizar determinada labor en un grado elemental, mientras que capacitar significa perfeccionar, o sea, un grado superior al adiestramiento".

Del análisis de los conceptos anteriores, se infiere que: Es necesario diferenciar uno del otro, aunque como ya se dijo, la confusión que existe en cuanto a estos términos es solamente nominal, toda vez que al hablar de cualquiera de ellos (incluyendo el entrenamiento y la formación) nos estaremos refiriendo a un mejoramiento en las actividades y actitudes del individuo, a una superación personal, sea dentro o fuera del centro de trabajo. En esencia, el objetivo del adiestramiento, capacitación, desarrollo y formación de recursos humanos, es el mismo: Ejecutar con mayor aprobación las actividades que le han sido encomendadas, sólo que en diferentes grados de evolución de acuerdo a las necesidades y posibilidades de la industria, es decir, la capacitación se encuentra en un grado superior al adiestramiento, en consecuencia, para capacitar es menester adiestrar previamente.



ADiestRAMIENTO

CAPACITACION

DESARROLLO

DE OTRA FORMA EXPRESADO :

<p>ADIESTRAMIENTO</p> <p>es igual a:</p>	<p>Habilidad o Destreza</p>
<p>CAPACITACION</p> <p>es igual a:</p>	<p>Habilidad o Desarrollo + Conocimientos o Adiestramiento + Conocimientos</p>
<p>DESARROLLO</p> <p>es igual a:</p>	<p>Habilidad o Destreza + Conocimientos + Voluntad y Carácter o Adiestramiento + Conocimientos + Voluntad y Carácter o Capacitación + Voluntad y Carácter</p>

En términos aún más sencillos y comunes, podemos decir que:

Adiestramiento:	Se refiere a dar destreza o habilitar;
Capacitación:	Se refiere a dar aptitud o hacer capaz;
Desarrollo:	Se refiere a desenvolvimiento y proyección;
Entrenamiento:	Se refiere a ejercitar; y
Formación:	Se refiere a dar cauce evolutivo.

Para los efectos de este trabajo, interesa solamente lo que se refiere a la capacitación, por lo que conviene adoptar un solo criterio que no permita confusiones y que deje esclarecido el concepto que a nuestro -- juicio, consideramos el más representativo: "La capacitación es el proceso que provee al individuo los conocimientos suficientes y necesarios que lo hacen apto para realizar una actividad determinada". Con este - criterio estamos en posición de poder apreciar lo que significa la "Ca- pacitación Gerencial", que es a la que se orienta el presente estudio.

1.2 ¿QUE ES CAPACITACION GERENCIAL?

Antes que nada, conviene dejar claramente establecido que los esfuerzos de este trabajo se dirigen hacia los niveles gerenciales.

En virtud de lo anterior, interesa dejar claro qué debemos entender por gerencia. Una definición breve, pero no por ello incompleta, sería la siguiente:

Gerencia: Es el nivel jerárquico dentro de una organización, cuyos elementos humanos tienen la facultad de decisión y la responsabilidad de conducir los destinos de la negociación.

De esta manera podemos identificar al gerente con la función de dirigir, conducir o guiar, sin que afecte de modo alguno las exóticas denominaciones que suelen dársele, como: presidente, vicepresidente, director, subdirector, ejecutivo en jefe, y algunas otras que en los últimos años han tenido aceptación en el medio empresarial.

De la definición de gerencia, se desprende que al individuo con la facultad de decidir y con la responsabilidad de conducir los destinos del negocio, se le conoce como Gerente.

En opinión de William H. Newman, "El Gerente es la persona que realiza las cosas, trabajando con hombres y empleando recursos; para alcanzar este objetivo, coordina las labores de los demás en lugar de ejecutarlas él mismo.

De una manera por demás sencilla, W.J. Reddin define al Gerente como --

"Aquel que es responsable del trabajo de más de una persona".

Por otra parte, las habilidades que requiere todo Gerente, según George R. Terry, son: Técnicas, humanas y conceptuales.

Las habilidades técnicas incluyen perfección y comprensión de una actividad específica que implique un proceso, procedimiento o técnica. Por lo general, consiste en un conocimiento especializado y en la habilidad para desempeñar esa especialidad. La habilidad técnica capacita a quien la posee para llevar a cabo la mecánica exigida en la ejecución de un trabajo en particular.

La habilidad humana, como lo sugiere el nombre, incluye la aptitud para trabajar con otros, obteniendo la cooperación de quienes se encuentran en el grupo de trabajo. Por ejemplo, incluye la capacidad para comunicar ideas y convicciones a otros y comprender lo que los pensamientos y actitudes de los otros tratan de comunicar. Además, el ejecutivo con habilidad humana reconocer lo que aporta a las situaciones, y a su vez, los ajustes o cambios que puedan hacerse a sus aportaciones, como resultado del trabajo con sus asociados.

La habilidad conceptual incluye la capacidad para visualizar a la empresa como un todo, para ver el gran cuadro, para imaginar todas las diversas funciones comprendidas en una situación o circunstancia dada. Es la habilidad conceptual la que capacita a un Gerente para reconocer las interrelaciones y los valores relativos de los diversos factores que se entremezclan en un problema administrativo. En términos generales, los trabajos administrativos en los niveles de organización inferiores, re-

quieren más habilidad técnica que conceptual, pero en los niveles organizacionales elevados es relativamente mayor la necesidad de habilidad conceptual y menor la habilidad técnica.

Son acertados los conceptos de George R. Terry, en cuanto a que las habilidades que debe tener todo gerente se resume en las tres mencionadas anteriormente, aunque en realidad la habilidad conceptual es consecuencia misma de las habilidades técnicas y humanas, ya que no se pueden -- imaginar todos los conceptos diversos que comprende una situación o circunstancia dada (habilidad conceptual), cuando no se tiene un conocimiento especializado del proceso o actividad específica (habilidad técnica), es una organización y se desconoce el comportamiento de grupos -- de personas (habilidad humana).

En otras palabras, para que un gerente pueda tener una visión general -- de su empresa en todo momento, es menester comprender las actividades -- específicas que supone el área funcional que maneja dentro de la organización, teniendo siempre presente las peculiaridades de la rama industrial a que pertenece la empresa.

De la misma manera, debe conocer las actividades del personal para imaginar en un momento dado, las posibles relaciones de las personas ante una situación específica.

Ahora bien, "Es indispensable que se entienda que la gerencia así como el gerente, son tales por la función de dirección y no como en muchas -- ocasiones sucede en las empresas en las cuales se utiliza el término de Gerencia o Gerente como un nombre relevante para la persona a la que se

le asigne, sin que desarrolle realmente la función relativa a emanar de cisiones para marcar el rumbo del negocio. A este respecto, se señala que el gerente es la persona que desarrolla las funciones de la gerencia, ya que es bien sabido que el simple nombre no hace el puesto, sino que la actuación de la persona es la que lo constituye.

Ya hemos visto, en el título que precede a éste, lo que es capacitación, por lo que no es tarea difícil ahora definir a nivel gerencial, de --- acuerdo a los conceptos vertidos en este momento.

En Estados Unidos suele conocerse con el nombre de "Executive Development", que traducido al Español, diría "Desarrollo Ejecutivo". No tiene demasiada importancia el cambio terminológico, más bien interesa --- saber el sentido propio de la capacitación gerencial, sin importar, como lo hemos dicho, la denominación que le den los diversos autores.

Así pues, la organización internacional del trabajo (OIT) la concibe -- como formación de ejecutivos, manifestando que "Es la actividad dirigida hacia el futuro desarrollo de los conocimientos y talentos de la -- práctica gerencial y la modificación o cambio en sus conceptos, actitudes y habilidades".

Nosotros definimos a la capacitación gerencial como: "El proceso que -- provee al individuo los conocimientos técnicos y administrativos, que - lo mantienen en posición de decidir y conducir con mayor aprobación los destinos de una organización".

El fin que persigue la capacitación gerencial es noble y tiene efectos

secundarios de mayor importancia para la sociedad y el gobierno federal, la meta es: Una mayor productividad que genera mayor bienestar.

1.3 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION GERENCIAL EN LA INDUSTRIA MEXICANA

Todos los recursos con que cuenta una organización son tan necesarios - como importantes, sean materiales, humanos, financieros o técnicos. No obstante, es justo reconocer que los recursos humanos no tienen punto - de comparación en su participación en las actividades de cualquier orga - nización productora. El ser humano es quien inyecta sangre a la empre - sa, y los resultados positivos o negativos dependen en buena parte de - él.

Podemos afirmar, que es el hombre el elemento número uno de cualquier - organización. Destaca por su importancia, su participación en el sec - tor industrial mexicano, cuya empresa demanda mayor productividad en -- esta época en que nuestro país inicia el despegue industrial para conso - lidar la economía industrial.

La productividad que reclaman las empresas industriales, difícilmente - se lograrán sin una adecuada actuación de las personas encargadas de ad - ministrar los recursos con que cuenta la empresa.

Para darnos una idea de la importancia que reviste el hecho que los ge - rentes sean capaces, basta hacer mención a George R. Terry, cuando --- dice: "Los gerentes capaces representan uno de los principales activos de cualquier empresa. El mejoramiento de este importante activo puede considerarse a la luz de la misma inversión como otro activo, es decir, resulta lucrativo contar con los mejores, y la formación de ejecutivos, es en realidad, una inversión que requiere planeación, sincronización,-

orientación cuidadosa y un juicio maduro para rendimientos máximos".

Por otra parte, "En cada empresa es el conjunto de ejecutivos el que -- desempeña las actividades de mayor trascendencia y el que tiene las más grandes responsabilidades, asegura Romero Betancourt, es importante, -- por lo tanto, atender al desarrollo de este grupo".

Es incuestionable pues, la importancia de centrar nuestra atención a la capacitación en los niveles gerenciales de la industria mexicana, donde no sólo es necesario, sino urgente, como lo demuestra la realidad de -- los hechos actuales. Es común en nuestro medio, encontrar en estas empresas a gerentes que más o menos conocen sobre la mitad de la pirámide (Fig. No. 1) hacia arriba, ¿Pero, que sucede con la otra mitad? ¿Qué -- tanto saben en realidad de las operaciones de línea: de los diferentes departamentos y su forma de trabajo; sobre los trabajos de estos departamentos; sobre la organización informal existente; de la extensión -- que tiene cada unidad en relación con el todo?. Ser "capaz o encontrarse capacitado" implica conocer estos aspectos entre muchos otros.

Con mucha frecuencia existe la ceguera gerencial respecto de los nive-- les bajos de la organización, que en resumidas cuentas es donde se lo-- gran los objetivos de la industria; donde se elaboran físicamente los - productos; y donde, finalmente, las decisiones se materializan en forma de resultados. Las ideas y las decisiones son emanadas de los niveles gerenciales (parte superior de la pirámide organizacional), pero estas ideas y decisiones tienen efecto, se materializan, se convierten a la - realidad en los niveles operativos (parte inferior de la pirámide orga-

nizacional); de manera tal, que si las ideas, órdenes y decisiones de arriba se van a cristalizar abajo, de capital importancia es que éstas encuentren sus bases en un amplio y profundo conocimiento de la cuestión que se trate. En consecuencia, las decisiones deben provenir de personas de incuestionable capacidad para el efecto.

Esta es precisamente la importancia que tiene la adecuada capacitación en los niveles gerenciales y quienes se encuentran en estos niveles, -- tienen la facultad de tomar decisiones, siendo éstas definitivamente, -- las que lleven al éxito o al fracaso a una empresa. Si existen gerentes incapaces, la toma de decisiones se realizará sin fundamentos, luego se ejecutarán las órdenes, y los resultados obviamente serán negativos. -- Por ello, es imperativa la necesidad de conocer las funciones que se desarrollan en la base de la pirámide, el aspecto técnico de la rama industrial de que se trate y el comportamiento humano, así como lograr -- una visión general de la empresa para que haya fundamentos en las decisiones.

La capacitación gerencial busca satisfacer los aspectos mencionados, ya que, como se dijo oportunamente, provee al individuo los conocimientos técnicos y administrativos, y éstos conducen a buscar "ideas". Por otro lado, recordemos que la capacitación presupone un adiestramiento previo que conduce a lograr "habilidades". Esto es suficiente para esperar una buena actuación de quienes dirigen, porque es justo y por demás necesario, que los pilotos de la industria mexicana conozcan debidamente los mecanismos de la nave que manejan.

PIRAMIDE ORGANIZACIONAL

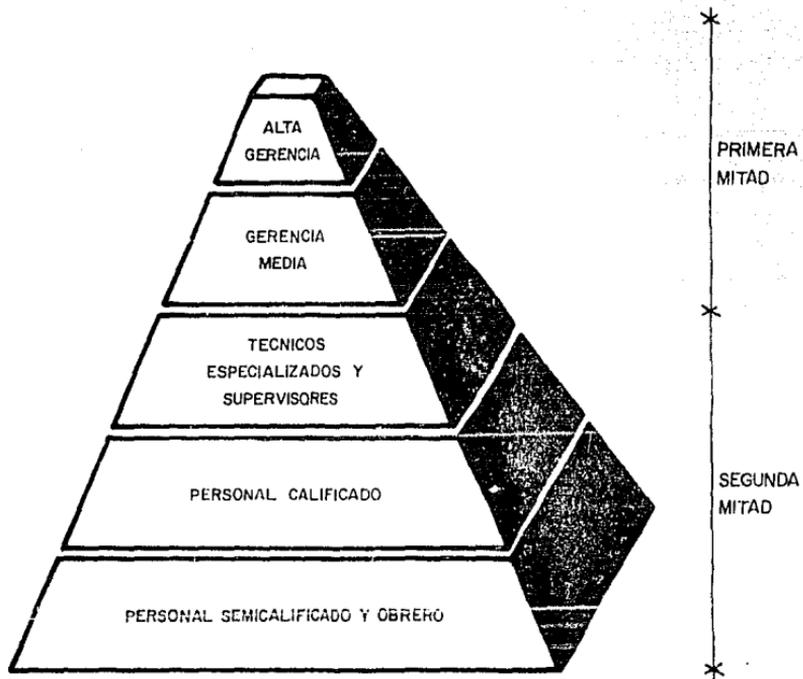


FIGURA No. 1

CAPITULO II

BENEFICIOS QUE OFRECE LA CAPACITACION

GERENCIAL

2.1 INTRODUCCION.

Ya era justo considerar a la capacitación como lo que es: La piedra angular para elevar el nivel de productividad de las empresas. Con las nuevas disposiciones legales, la capacitación se ha expandido a una velocidad sorprendente.

Si bien sabemos que ésta debe darse a todos los niveles jerárquicos de las empresas; como ya se ha dicho, aquí nos ocuparemos solamente de --- quienes tienen por misión dirigir los rumbos de las negociaciones.

Lamentablemente la efectividad de los programas de capacitación es menos notoria en los niveles gerenciales, que en los operativos e intermedios de la organización.

Esta situación es por lo regular provocada por los gerentes generales o directores, que tan solo se conforman y piensan que es suficiente con ceder esporádicamente cursillos o seminarios (generalmente de relaciones humanas), con uno, dos o tres días de duración, a los cuales inclu sive, ellos mismos no asisten en muchos de los casos.

2.2 BENEFICIOS A LA INDUSTRIA.

Cualquier programa, sea cual fuere su objetivo, si no cuenta con el apoyo de la alta gerencia de la empresa, rara vez obtiene los resultados apetecidos. Decimos esto porque observamos que la mayoría de los gerentes generales de las compañías, donde se realizó la encuesta, mostraron una actitud de rechazo hacia la capacitación de sus colaboradores.

No deberfan olvidar que ellos mismos se encuentran incluidos dentro de los niveles gerenciales, y en consecuencia, conviene que también participen de los programas de capacitación. Si los que se encuentran en el vértice de la pirámide organizacional, no apoyan las ideas para la adecuación de los programas de capacitación a su empresa, estarán siendo los primeros en impedir resultados positivos.

Por otra parte, existe la creencia de que un programa serio de capacitación a ese nivel, implica grandes gastos. En cierta forma tienen razón, mas nosotros diríamos que un programa debidamente estructurado de acuerdo a las necesidades reales de la empresa, que se implemente con los métodos de capacitación e instructores adecuados, de manera tal, -- que responda a las aspiraciones de la empresa, ciertamente resulta ser un gasto, pero un gasto que se recupera, es decir, constituye una inversión que verá finalmente sus frutos en las utilidades.

Por lo mismo, las máximas autoridades de esta empresa deben saber y tener siempre presente los beneficios que la práctica efectiva de estos programas, a nivel gerencial, arrojarfan en su negociación. Conviene -- por otra parte, que los responsables de la capacitación de la empresa --

al presentar a la alta gerencia los programas de capacitación, éstos --
vayan acompañados de los resultados que se espera obtener de los mismos.

Enunciaremos ahora algunos de los beneficios que ofrece la capacitación gerencial, directamente a la organización. Tal vez ya lo han dicho muchos, por lo que, nada nuevo vamos a decir, no obstante, esperamos que el manifestarlo una vez más contribuya a abrir una posibilidad con las autoridades empresariales.

Así pues, la capacitación gerencial:

- Reduce la incertidumbre;
- Mejora la toma de decisiones;
- Permite el mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa;
- Alienta las relaciones entre el gerente y sus colaboradores; y
- En general, fomenta las actitudes positivas hacia el trabajo.

Lo anterior genera consecuentemente:

- Relaciones humanas armónicas;
- Mayor productividad;
- Abatimiento de costos;
- Mejor calidad de los productos;
- Prestigio de la empresa;
- Incremento de ventas;
- Competitividad a nivel internacional;
- Desarrollo gerencial dentro de la organización; y
- En general, el buen desempeño de las actividades de la empresa.

En realidad, algunos beneficios son consecuencia lógica de otros, pero a lo que deseamos llegar es que todos ellos contribuyen en conjunto a un solo beneficio que engloba a la empresa: INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD.

Obvio es pensar que si esto sucede, entonces, se elevarán las utilidades que son en última instancia el objetivo primordial de los empresarios.

Es incuestionable, pues, que la capacitación gerencial juega un papel decisivo en la elevación de los niveles de productividad de las organizaciones industriales, las cuales en conjunto contribuirán de manera muy importante al desarrollo económico del país.

2.3 BENEFICIOS AL GOBIERNO FEDERAL.

El desarrollo económico de los países más industrializados, se atribuye a las inversiones en investigación que realizan en todos los campos. -- Afortunadamente, el gobierno de nuestro país ya se ha percatado de ello y ha efectuado numerosas inversiones en este renglón. Uno de los últimos logros es precisamente la Dirección General de Capacitación y Adiestramiento, que significa una buena inversión y que abre posibilidades - para realizar efectivos programas de capacitación a nivel gerencial.

La importancia que tiene la buena actuación de los dirigentes para sus empresas, es tanto como lo es para el gobierno de la república. La capacitación efectiva de aquellos, genera beneficios para las empresas, y debemos admitir que el futuro económico de México, depende en gran medida de la productividad de las industrias.

Si las industrias obtienen buenos resultados, los beneficios no son privativos de ellas, sino que éstos tienen un efecto multiplicador o reacción en cadena. En términos más claros, si la actuación de un dirigente es buena, esto se reflejará en sus empleados y, por lo tanto, en los resultados de la empresa, traducidos en utilidades, parte de las cuales recibirá el fisco a través de los impuestos. Ahora bien, estas recaudaciones, a través del fisco, serán invertidas en obras y servicios que - favorecen a la colectividad, como se verá en el siguiente punto. Además de lo anterior, el buen funcionamiento de estas empresas, la adecuada - coordinación de sus funciones y la acertada ejecución de actividades, - traerá consecuentemente un alto grado de calidad de los productos, lo -

que permitirá a estas organizaciones competir en el mercado internacional y así estar en posición de exportar sus productos, contribuyendo -- con esto a robustecer la economía nacional.

Como podrá observarse, estos beneficios en cadena, generados por la capacitación de quienes coordinan las actividades de estas organizaciones, acelera y fortalece el crecimiento industrial y económico de nuestro -- país, contribuyendo de esta manera a disminuir su deuda externa y lo-- gar menor dependencia de otros países.

2.4 BENEFICIOS A LA SOCIEDAD.

Ya se mencionaron los beneficios que ofrece la capacitación a nivel gerencial, al gobierno federal. Ahora podemos mencionar los que recibirá la colectividad, la que a fin de cuentas, son mera consecuencia de los beneficios recibidos por el gobierno federal, ya que éste es el encargado de regular la sociedad.

Hemos dicho que la capacitación "PRODUCE" buenos dirigentes y éstos generan mayor productividad, es decir, propician mayor producción al mismo costo u obtienen la misma cantidad pero a menor costo. Esto contribuye a que la sociedad en forma conjunta sea favorecida por múltiples beneficios, a saber:

- a) Elevación del nivel de vida de la población;
- b) Recibe mejores productos y en mayor abundancia;
- c) Disminución de precios en los productos (mayor poder de compra);
- d) Aumento de medios educativos;
- e) Mayor seguridad a la comunidad;
- f) Mejores servicios públicos; y
- g) En general, fortalece la situación económica para el bienestar del hombre.

Ahora vemos con más claridad cómo la productividad en estas empresas, propiciada por la capacitación en sus cuadros gerenciales, puede contribuir a aumentar sus utilidades, beneficiando al mismo tiempo a nuestro gobierno y a toda la sociedad. De aquí se desprende la denominación de beneficios con "EFECTO MULTIPLICADOR" o "REACCION EN CADENA". Estos --

beneficios pueden variar en mayor o menor grado, de manera directamente proporcional al incremento de la productividad de la empresa que nos ocupa.

Por lo anterior, la capacitación no sólo debe preocupar al gobierno, -- sino también a todas las industrias u organizaciones manufactureras, -- y por supuesto, a los gerentes de ellas, que son a fin de cuentas los -- generadores potenciales de los beneficios que hemos mencionado en este capítulo.

C A P I T U L O I I I

ASPECTOS LEGALES EN MATERIA DE CAPACITACION
=====

3.1 OBSERVACIONES PRELIMINARES.

La capacitación cobra día con día mayor importancia en nuestro país, -- por ser un factor decisivo en la productividad de cualquier empresa. -- Tal es la trascendencia que tiene el contar con personas capacitadas -- dentro de una organización, para aprovechar de manera óptima sus recursos, que necesariamente las autoridades del gobierno federal tuvieron -- que volver la mirada y prestar la debida atención a este aspecto.

Así pues, las autoridades oficiales se dedicaron a investigar el funcionamiento real de la capacitación en México, y el resultado de ello fue una serie de modificaciones y adiciones a la Ley Federal del Trabajo y al Artículo 123 Constitucional, en lo que toca a capacitación.

Las nuevas disposiciones laborales en esta materia, son de alcance nacional e incluyen a todas las empresas de la república, aún a las más modestas y lejanas. Estas medidas intentan solucionar el problema de la falta de productividad en las organizaciones de nuestro país.

Hoy en día, es obligación del patrón, establecer planes y programas de capacitación y adiestramiento para todos los puestos y a todos los niveles existentes en su organización.

Ahora bien, conviene precisar para los fines legales expresados en los puntos posteriores, lo que se entiende por trabajador. Para ello, acudimos al Artículo 8 de la Ley Federal del Trabajo, que dice:

"Trabajador es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado".

Para los efectos de esta disposición, se entiende por trabajo, toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio.

Por otra parte, atendiendo al Artículo 9 de la misma Ley:

"La categoría de trabajador de confianza depende de la naturaleza de -- las funciones desempeñadas y no de la designación que se de al puesto.

Son funciones de confianza las de dirección, inspección, vigilancia y -- fiscalización, cuando tengan carácter general, y las que se relacionen con trabajos personales del patrón dentro de la empresa o establecimien -- to".

Con motivo de este Artículo, los ex-catedráticos de la Facultad de Dere -- cho de la UNAM, Dr. Alberto Trueba Urbina y Jorge Trueba Barrera, clasi -- fican a los trabajadores de confianza en:

- a) Altos empleados: Gerentes, administradores, directores, representa -- tes del patrón; y
- b) Empleados de confianza en general: Son los propiamente, hablando de -- trabajadores de confianza en razón de sus funciones, esto es, que -- para que tengan este carácter se requiere que las actividades que de -- sempeñen en la dirección, inspección, vigilancia y fiscalización, -- dentro de la empresa o establecimiento, sean de carácter general".

Bajo este orden de ideas, es razonable pensar que los gerentes a quie -- nes se refiere nuestro estudio, se encuentran considerados en los Arti -- culos 8 y 9, transcritos textualmente de la Ley Federal del Trabajo. -

En consecuencia, a lo largo del desarrollo de este capítulo, siempre -- que se mencione el término "trabajador", consideraremos para conveniencia del presente estudio, a los gerentes de la industria mexicana.

Es justo decir que estas personas no experimentan las inquietudes de -- los trabajadores obreros, pero no por ello pierden su condición de trabajadores frente a la empresa.

Por lo tanto, los gerentes también están considerados por la legisla- ción laboral, atendiendo a las singularidades que se derivan de la natu- raleza propia de sus funciones.

Sabemos así, que la capacitación a niveles gerenciales además de ser -- una necesidad real, es una obligación de los patrones en todas las orga- nizaciones de nuestro país.

3.2 FUNDAMENTO CONSTITUCIONAL.

Hace poco tiempo, la Constitución de 1917 todavía no contemplaba en sus líneas espacio alguno que se refiriera concretamente a la capacitación. El Artículo 3o. se ocupa, en forma general de la educación; el Artículo 123 de la misma Carta Magna, en la fracción XII del apartado "A", -- obliga, entre otras cosas, a toda negociación situada fuera de las poblaciones, a establecer escuelas y servicios necesarios a la comunidad; y, en la fracción XXXI, señalaba la competencia exclusiva de las autoridades federales para hacer cumplir las obligaciones de los patrones en los asuntos relativos a educación.

Actualmente es una grata realidad encontrar en el Artículo 123 Constitucional, fracciones dedicadas específicamente a la capacitación y el -- adiestramiento. El 9 de enero de 1978 fue publicado en el Diario Oficial de la Federación, el Decreto que reforma la fracción XIII del apartado "A", para quedar como sigue: "Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación". (4) La Ley reglamentaria aludida, no es otra que la Ley Federal del Trabajo, la cual, a raíz de lo anterior, también vendría a reformarse en aspectos de capacitación y adiestramiento, entre otras cosas. Esta cuestión, por su profunda importancia, merece ser tratada con más detalle en el siguiente punto.

En la misma fecha en que se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el Decreto que reformó la fracción XIII del apartado "A", mencionado en el párrafo anterior, se reformó también la fracción XXXI del mismo apartado, para señalar ahora, entre otras cosas, la competencia exclusiva de las autoridades federales para hacer cumplir las obligaciones de los patrones, en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores.

Estas reformas al Artículo 123 de la Carta Magna, fueron motivo para que posteriormente la Ley Federal del Trabajo se modificara y adicionara en lo referente al aspecto que nos ocupa.

3.3 FUNDAMENTO EN LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

Al igual que la Constitución de 1917, todavía hace algún tiempo la Ley Federal del Trabajo contenía dentro de sus capítulos, algunos aspectos relativos a la educación y capacitación de los trabajadores de manera aislada e imprecisa, situación que daba amplio margen a los empresarios para permanecer ausentes o indiferentes a ello. Tal es el caso del -- Artículo 132, en sus fracciones XII, XIII, XIV y XV, esta última actualmente reformada; Artículo 180 fracción III reformada y del Artículo 283 fracción VIII-f.

Fue a raíz de las reformas a las fracciones XIII y XXXI del apartado -- "A", correspondiente al Artículo 123 Constitucional, que salió a la luz el Decreto de Reformas a la Ley Federal del Trabajo, sobre Capacitación y Adiestramiento, Seguridad e Higiene y Federalización de Actividades - y Ramas.

Su publicación fue hecha en el Diario Oficial de la Federación, el 28 - de abril de 1978, y entró en vigor el día 1o. de mayo del mismo año, se incluye el capítulo III Bis del Artículo 123, incisos del A al X de la Ley Federal del Trabajo.

La Ley Federal del Trabajo fue adicionada y reformada, a fin de regular entre otros aspectos, las materias de empleo, capacitación y adiestramiento y establecer los medios adecuados para su aplicación. Resultaría tal vez, inapropiado incluir aquí todas las reformas y adiciones a esta Ley, en lo relativo a capacitación, por lo que nos concretamos a enunciar solamente la última y aquellos Artículos que consideramos más rele

vantes para los fines que se pretende en este trabajo.

La Ley Federal del Trabajo fue modificada y publicada el 30 de diciembre de 1988.

Desaparece UCECA.

Surge la Dirección General de Capacitación y Productividad, ST y PS, -- quien implementó el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento.

El Artículo 25 ya indica claramente que en el escrito que contengan las condiciones de trabajo de la empresa, se debe indicar que el trabajador será capacitado o adiestrado de acuerdo a los planes y programas establecidos o que se establezcan en la misma.

El Artículo 132 en su fracción XV señala la OBLIGACION DE LOS PATRONES DE PROPORCIONAR CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO A SUS TRABAJADORES.

El Artículo 412 fracción V establece que el contrato-ley deberá contener las reglas sobre las que se elaborarán los planes y programas para la implantación de la capacitación y el adiestramiento en la rama industrial en cuestión.

Cabe destacar por otro lado, el rigor de la Ley en cuanto a multas y -- sanciones por parte de las autoridades competentes, a las empresas que no atiendan las disposiciones en esta materia. Al respecto, la fracción IV del Artículo 878 reformado nos dice:

"Se impondrá multa, cuantificada en los términos del Artículo 876, por el equivalente:

IV. De 15 a 315 veces el salario mínimo general, al patrón que no cumpla con lo dispuesto por la fracción XV del Artículo 132. La multa se duplicará, si la irregularidad no es subsanada dentro del plazo que conceda para ello".

Para complementar lo anterior, en el Artículo 876 reformado, se manifiesta que: "La cuantificación de las sanciones pecuniarias que en el presente Título se establecen, se hará tomando como base de cálculo, la cuota diaria de salario mínimo general vigente en el lugar y tiempo en que se cometa la violación".

Por si lo anterior fuera poco, el mismo Decreto adicional a la Ley Federal del Trabajo en el Capítulo III Bis del Título Cuarto, que trata de forma exclusiva la capacitación y adiestramiento de los trabajadores. - Así pues, resulta conveniente destacar algunos artículos del mencionado capítulo (7), ya que constituyen la parte medular de las modificaciones y adiciones a la Ley mencionada.

Artículo 153-A: Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le -- proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus -- trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión --- Social.

Comentario: Puede observarse cómo la capacitación se eleva al rango de derecho del trabajador, y consecuentemente, se desprende la obligación del patrón de proporcionarla.

Artículo 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 o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales de Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Artículo 153-D: Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrá formarse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Artículo 153-E: La capacitación o adiestramiento a que se refiere el Artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153-F: La capacitación y el adiestramiento deberán 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; y

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Artículo 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 actividad
dades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;

II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacita--
ción o adiestramiento; y cumplir con los programas respectivos; y

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud
que sean requeridos.

Comentario: De esta manera se estará motivando a los trabajadores a que
obtengan el máximo rendimiento de los programas de capacitación. Es --
justo que si tienen el derecho a la capacitación, también tengan debe--
res atendiendo a ella. Así la Ley coadyuva a obtener la eficacia que -
se espera de los gerentes de nuestro estudio, lo cual se traducirá en -
mejores resultados para la empresa.

Artículo 153-N: Dentro de los quince días siguientes a la celebración,
revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán pre--

sentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

Artículo 153-O: Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someterse a la aprobación de la Secretaría del Trabajo -- y Previsión Social, dentro de los primeros días de los años impares, -- los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común -- acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, de -- herán informar respecto a la constitución y bases generales a que se -- sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y -- Adiestramiento.

Artículo 153-Q: Los planes y 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 capacita-- ción y el adiestramiento, al total de los trabajadores de la empre-- sa;
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se esta-- blecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un -- mismo puesto y categoría.

Artículo 153-S: Cuando el patrón no de cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los Artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del Artículo 878 - de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Artículo 153-U: Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niega a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacitación o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señala la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

C A P I T U L O I V

REALIDAD GERENCIAL EN LA INDUSTRIA

=====

ELECTRODOMESTICA

=====

4.1 CONSIDERACIONES GENERALES.

Son evidentes las dificultades de quienes coordinan las actividades de las industrias mexicanas para enfrentarse con medios limitados, a situaciones con aparente complejidad que son fácilmente superadas en las industrias transnacionales. Y decimos con aparente complejidad, porque no son situaciones difíciles para quienes poseen los conocimientos y capacidad suficientes para obtener los resultados que se esperan de acuerdo con su puesto; y es que, en las industrias de nuestro estudio, es -- frecuente encontrar a gerentes (hay dignas excepciones) que tan solo -- aplican en el ejercicio del mando y la autoridad, aquello que aprendieron de la práctica común de sus maestros, de sus padres, de sus jefes -- anteriores o de algún amigo, que así como él son empíricos.

Es incuestionable que la industria mexicana de nuestro medio, se encuentra por debajo del nivel de productividad deseado. Las causas son de diversa índole, sin embargo, no podemos negar que uno de los problemas que más las aquejan es, sin duda alguna, la falta de capacitación de su personal.

Las recientes disposiciones legales en esta materia obligaron a los empresarios a incluir programas de capacitación dentro de sus empresas; -- por desgracia esto se ha limitado a los niveles operativos y de supervisión en algunos casos; situación aceptable desde luego, pero ... ¿y en los niveles gerenciales, qué?, ¿es acaso que la estructura organizacional tan sólo se compone de niveles operativos?. Creemos que la capacitación es necesaria, y debe darse a todos los niveles en la industria, --

Sin embargo, haciendo caso al refrán que dice: "El que mucho abarca, -- poco aprieta", nosotros solamente nos abocamos a los niveles gerencia-- les, por considerar que es un aspecto un tanto olvidado y que no se le ha prestado la atención que realmente merece.

Bajo este orden de ideas, decidimos iniciar una encuesta por medio de -- muestreo, dirigida a los niveles gerenciales de la Industria Electrodo-- méstica del Distrito Federal y Estado de México.

El procedimiento adoptado para esta encuesta se muestra en los siguien-- tes puntos:

TIPO DE ENCUESTA:

Se optó por el método de entrevistas personales a trabajadores de cues-- tionarios, por ser el que proporciona información más confiable y com-- pleta.

CARACTERISTICAS Y DEFINICION DEL UNIVERSO:

El universo está constituido por todas las personas que ocupan puestos en los niveles gerenciales de la industria electrodoméstica.

TAMARO DE LA MUESTRA:

Está representada por 31 gerentes de industrias electrodomésticas, dis-- persas por todo el D.F. y Estado de México.

METODO DE SELECCION DE LA MUESTRA:

Se utilizó un método muy usual en nuestro país: Muestreo dirigido o por cuotas, que consiste básicamente en definir las características del público objetivo, es decir, se describe el tipo de personas a entrevistar, sin importar el lugar geográfico donde se realice la entrevista.

En este caso, las características fueron las siguientes:

- 1) Que se encuentre desempeñando un puesto en los niveles gerenciales;
- 2) Que preste sus servicios en una empresa industrial electrodoméstica;
y
- 3) Que la industria se encuentre dentro del D.F. o Estado de México.

Esto hubiera sido suficiente para saber que el tamaño de nuestra muestra es representativa, no obstante, para estar más seguros de ello, se empleó la fórmula utilizada en el método probabilístico para determinar el tamaño representativo de una muestra, cuando se trata de poblaciones infinitas como es el caso que nos ocupa. La fórmula (1) que mencionamos es la siguiente:

$$n = \frac{4 p q}{s^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

p = Probabilidad de que se realice el evento.

q = Probabilidad de que no se realice el evento.

s = Error permitido (elevado al cuadrado de varianza)

Ahora bien:

Aplicando esta fórmula a las necesidades de nuestro caso, tenemos que:

- 1) Error máximo que se permite en los resultados: 11%
- 2) Probabilidad de que las personas entrevistadas no pertenezcan al tipo que se requiere: $p = 10\%$; $q = 90\%$
- 3) Confiabilidad con la que deseamos trabajar: 95% de los casos.

Entonces:

DATOS:	FORMULA:	SUSTITUCION:
$p = 0.10$	$n = \frac{4 p q}{s^2}$	$n = \frac{4 (0.10 \times 0.90)}{(0.11)^2}$
$q = 0.90$		
$s = 0.11$		
		$n = \frac{4(0.90)}{0.0121} = \frac{0.36}{0.0121}$

$n = 29.75$ personas

Esto quiere decir que con una confiabilidad del 95%, aceptando un error máximo del 11% en los resultados, la muestra suficientemente representativa para nuestra encuesta, es de 29.75 gerentes de las industrias de nuestro país.

Para este estudio se lograron entrevistar a treinta y un gerentes de empresas de la industria electrodoméstica, es decir, se rebasó la cantidad (29.75) de gerentes necesarios para contar con una muestra representativa. Esto favorece la situación, pues disminuye el error permitido

en los resultados, sin alterar la confiabilidad (95%) con la que deseamos trabajar.

Esto lo comprobamos con la fórmula que resulta de despejar s (error permitido), y que queda de la siguiente forma:

$$s = \frac{4 \sqrt{p \cdot q}}{n}$$

Si sabemos que:

$$p = 0.10$$

$$q = 0.90$$

$$n = 31$$

Sustituyendo obtenemos:

$$s = \frac{4(0.10 \times 0.90)}{31} = \frac{4(0.90)}{31} = \frac{0.36}{31}$$

$$s = 0.0116129032 = 0.1077 = 10.77\% \text{ de margen de error.}$$

El resultado indica que el margen de error posible es menor aún al que establecimos en un principio. Se refiere, por lo tanto, que entre mayor sea el número de elementos de la muestra, menor será el margen de error existente en los resultados.

Para el presente estudio no es necesaria tanta precisión, pues de hecho sabemos la situación actual en que se encuentran los gerentes a que nos referimos. Aumentar el número de elementos de la muestra (gerentes), -

sólo hubiera hecho más voluminoso y tal vez más confuso este trabajo, - amén de que hubiera significado un incremento en el costo de la investigación y en el tiempo de realización de entrevistas, diseño de cuestionario, de hojas de tabulación de resultados y de gráficas, labor de por sí agotadora.

4.2 ENCUESTA PRACTICADA EN EL DISTRITO FEDERAL Y ESTADO DE MEXICO.

METODOLOGIA:

Una vez que se han determinado el tipo de encuestas, las características y definición del universo, y el tamaño y método de selección de la muestra, entraremos a la fase dinámica; la encuesta practicada en el Distrito Federal, que intentaremos resumir en los siguientes puntos:

4.2.1. Considerando el tipo de personas a quien fue dirigida la encuesta, y teniendo presente los propósitos de ésta, se diseñó un cuestionario que llamamos: "Cuestionario breve para niveles gerenciales" (Ver -- anexo No. 1 en los apéndices).

Este cuestionario consta de 21 cuestiones, la primera parte contempla "Generalidades", y se refiere a preguntas de carácter general, relativas a la posición que guarda el gerente entrevistado en relación con la compañía; la segunda son "Cuestiones Específicas" y se refiere a cuestiones directamente relacionadas con los aspectos que más interesan para determinar la actuación en estas empresas.

4.2.2. Posteriormente se procedió a las entrevistas de los gerentes de empresas industriales electrodomésticas.

4.2.3. Cuando se hubieron realizado todas las entrevistas (treinta y un cuestionarios), se diseñó una tabla en la que se contemplan las respuestas al cuestionario. A esta forma diseñada se le tituló "Índice de Convergencia" (ver anexo No. 2) en virtud la suma de cada renglón nos indica la cantidad de gerentes que se encuentran en el concepto del ren

gión en cuestión.

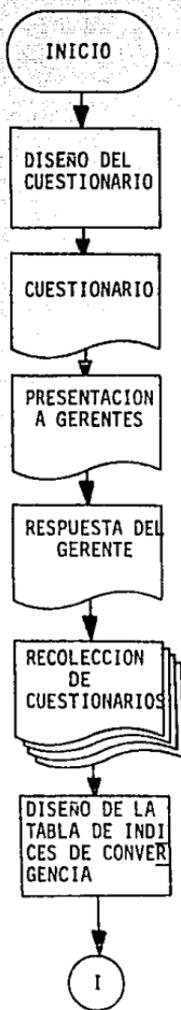
4.2.4. Contando con el diseño de esta tabla, se procedió al traspaso de las respuestas de cada cuestionario. De esta manera se cuenta con una concentración de respuestas de los gerentes.

4.2.5. Con estos datos se elaboró la gráfica del Índice de Convergencia (ver Gráfica No. 1), la cual nos indica de manera rápida y fácil el perfil gerencial en la Industria Electrodoméstica.

En esta gráfica se presentan los resultados que contempló la encuesta.

La anterior descripción secuencial de operaciones realizadas para la encuesta puede expresarse más sencillamente haciendo uso de los prácticos flujogramas o diagramas de flujo que se muestran a continuación:

DIAGRAMA DE METODOLOGIA





4.3 PRESENTACION DE LAS INDUSTRIAS ENCUESTADAS, ASI COMO LOS PRODUCTOS QUE FABRICAN.

Los resultados arrojados por la encuesta realizada a una muestra de treinta y un gerentes de empresas electrodomésticas del Distrito Federal y Estado de México, se presentan a continuación:

En cuanto a generalidades:

INDUSTRIA:

PRODUCTOS QUE FABRICAN:

BLACK AND DECKER, S.A. DE C.V.

Aspiradoras, calentadores, batidoras, citrymatic, cuchillos eléctricos, cafeteras, conectores múltiples microhornos, asador, licuadoras, --- planchas de plástico y metálicas, -- lámparas, ventiladores, sierras caladoras, taladros, esmeriladoras y pulidoras.

BRAUN DE MEXICO Y CIA. DE C.V.

Exprimidores, procesadores, rasuradoras para cabello, secadoras y remodeladores para cabello, relojes de cuarzo de mesa y pared y enseres menores eléctricos para cocina.

FRACCIMOTORES, S.A.

Bombas. motores, ventiladores domésticos.

INDUSTRIA:PRODUCTOS QUE FABRICAN:

FRIEM, S.A. DE C.V.

Estufas empotrables, campanas, lavadoras, refrigeradores y congeladores.

HOOVER MEXICANA, S.A. DE C.V.

Lavadoras, licuadoras, planchas y secadores de ropa.

INDUSTRIAL ALTSIEDIN, S.A. DE R.L.

Base termoeléctrica "Thermocaff".

INDUSTRIAS FILTER QUEEN, S.A.
DE C.V.

Aspiradoras domésticas.

INDUSTRIAS MABE, S.A. DE C.V.

Cocinas, congeladores, enfriador, --
equipo de empotrar y refrigeradores.

INDUSTRIAS MAN DE MEXICO, S.A.

Licuadoras domésticas y ventiladores
de uso doméstico.

ISLO, S.A. DE C.V.

Productos de línea blanca de marcas:
General Electric, Cinsa, Easy y
Excell.Lavadoras, secadoras de ropa, expri-
midores, refrigeradores, enfriado--
res de agua, lavavajillas, calentado
res de agua y productos industriales.

KOBLENZ ELECTRICA, S.A.

Aspiradoras domésticas, esmeriles, -
lavapisos, lavadoras de ropa, regula

INDUSTRIA:

PRODUCTOS QUE FABRICAN:

MOGUM, S.A. DE C.V.

dores de voltaje, luz de emergencia, secadoras de ropa, motores fraccionarios, motobombas y compensadores de voltaje.

MOTORES MC MILLAN, S.A. DE C.V.

Calefactores, licuadoras, parrillas eléctricas, planchas, radiadores, -- tostadores de pan y ventiladores.

PHILIPS MEXICANA, S.A. DE C.V.

Esmeriladoras, motores subfraccionarios, motores monofásicos, motorreductores, miniventiladores, motobomba recirculadora, polipastos eléctricos y pulidoras trifásicas.

SUNBEAM MEXICANA, S.A. DE C.V.

Alumbrado, lámparas de iluminación, cafeteras, depiladoras, estufas de gas, exprimidores de cítricos, freidoras, lavadoras, licuadoras, planchas, refrigeradores, sartenes eléctricos, secadores de pelo, tostadores de pan, ventiladores de mesa, -- pared y techo, televisores, afeitadoras, aspiradoras y batidoras.

Batidoras, cafeteras por goteo, ex--

INDUSTRIAS:

PRODUCTOS QUE FABRICAN:

INDUSTRIAS ELECTROLUX, S.A. DE
C.V.

primidores, freidoras, licuadoras, -
motor subfraccionario, motor fraccio
nario, planchas, procesador de ali--
mentos, sandwiches, sartenes eléctri
cos, seguetas de mano, tostadores de
pan y waffleras.

Aspiradoras, barredoras, aspiradoras
domésticas, comerciales e industria--
les, enceradoras para piso, pulido--
ras para piso, refacciones para aspi
radoras y pulidoras.

4.4 NECESIDAD DE SUPERACION GERENCIAL EN LA INDUSTRIA

El análisis de los resultados que arrojaron las encuestas realizadas en la industria electrodoméstica en el Distrito Federal y el Estado de México, revelan que los gerentes no andan tan bien como se deseara, -- pero ... ¿Cuál es la causa de todo esto?. No se le da la debida importancia a la capacitación a estos niveles y es común encontrar a los -- socios de la compañía en los puestos más altos.

El problema es serio, pues al conceder estos puestos no se detienen a pensar si esas personas poseen la preparación y la capacidad suficiente para desenvolverse adecuadamente en sus actividades y resolver problemas a los que tienen que enfrentarse en el desempeño de su cargo. -- Las irregularidades y desajustes en estas industrias son consecuencia de la improvisación y la carencia de fundamentos técnicos para la toma de decisiones.

En muchas ocasiones el gerente general o el gerente de área toma decisiones basadas en actuaciones de gerentes de otras empresas, nada más porque "les salió bien" pero al aplicarlas a la suya resultó ser un fracaso. Existe la ceguera gerencial, en el sentido que quieren adoptar métodos de otras empresas aunque no sean congruentes, aunque sean ajenos a la rama industrial en la que se desenvuelven, y el resultado es obvio.

Los dirigentes de estas empresas debieran entender que las decisiones deben ser producto de un profundo conocimiento de su rama industrial, -- porque existen situaciones de algunas empresas que no se pueden injer-

tar en otras. Aunado al conocimiento de su rama industrial, el gerente debe estar firmemente apoyado en técnicas administrativas que todo buen dirigente debe tener y manejar.

Existen muchos gerentes a quienes lo único que en realidad mueve es su propia ambición de ascender más y más en la pirámide jerárquica. Cier^utamente aspirar a ser mejor no es en absoluto negativo, todo lo contrario, pero sí lo es cuando el fruto prometido por un nuevo ascenso o -- las ventajas del ya obtenido produce tal ansiedad interna, que todo lo demás (técnica, objetivo, organización, sociedad y clientes) pierde su significado, el gerente entonces desvirtuó los caminos que lo hicieron llegar al puesto que ocupa y los que todavía le quedan por recorrer, -- lo que es peor aún. La compulsión del triunfo lo torna insaciable; de ser un hecho paralelo a sus acciones y a las de su equipo de trabajo, -- el lucimiento, ahora personal, pasa a ocupar el centro de su atención, así como el acaparamiento de beneficios más "sonantes".

El ingeniero Antonio Sabido Segura dice que: "Conviene crear una conciencia empresarial en México que entienda y acepte que si queremos -- ser algo, debemos formar personal capacitado, aunque el proceso sea -- más caro y lento que piratearse a los técnicos de otras empresas".

La opinión del ingeniero Sabido Segura, no podía ser más oportuna, los dirigentes de las empresas de nuestro estudio debieran autosensibilizarse y optar por la capacitación, ya que es de ellos de donde emanan las decisiones más importantes y son ellos los que definen el rumbo de su empresa. ¿No es justo, acaso, pedir una superación en su actuación gerencial?

Sin embargo, el bien social depende en gran medida de la productividad de las empresas, y que a su vez para que pueda haber productividad en esa empresa se requiere muchísimo de la eficacia gerencial, entonces podemos darnos cuenta de la necesidad de contar con auténticos dirigentes en la industria de México, por ello, precisamente urge dar la solución que reclama nuestro país a este problema. La fuerza productiva, como ya se mencionó, se localiza en los niveles inferiores de organización, pero para que estos niveles produzcan, lo que de ellos se espera es menester la dirección y control por parte de los gerentes. Si las personas responsables de dirigir las empresas no cuentan con la suficiente capacidad para influir en el ánimo de sus trabajadores, lo más probable es que los resultados sean negativos. De aquí se deriva la obvia necesidad de la capacitación en los cuadros gerenciales de las empresas a las que se origina este trabajo.

La industria mexicana requiere de gerentes con la capacidad para desarrollar sus habilidades de dirección, con mentalidad abierta y facilidad de comunicación para captar y transmitir los puntos de vista, sugerencias y recomendaciones de otras personas, ya sean superiores, inferiores o del mismo nivel jerárquico.

Es conveniente señalar que algunas personas piensan que el gerente nace y no se hace, lo cual hasta cierto punto es correcto, pero también se debe aceptar que las cualidades innatas del individuo necesitan ser desarrolladas. Asimismo, se admite que la persona que no tiene cualidades, difícilmente se puede desarrollar satisfactoriamente y que aquellas personas que tienen grandes cualidades, pero que nunca las han --

desarrollado, no es posible que funcionen adecuadamente.

La capacitación en los cuadros gerenciales de las empresas, especialmente en la industria mexicana, no debe concebirse como un lujo, sino como una necesidad urgente y una auténtica inversión que verá sus frutos a largo plazo.

La gerencia, precisa, en realidad, de efectivos programas de capacitación, adecuados a sus proyecciones y necesidades reales y propias de la rama industrial en cuestión. Por lo mismo, creemos que su aplicación es ciertamente apropiada, oportuna, útil y necesaria en los momentos actuales.

Cuando se les dé el verdadero sentido y la importancia suficiente a los programas de capacitación a nivel gerencial, entonces podremos contar con verdaderos dirigentes de empresas, los que estarán en condiciones de revitalizar las organizaciones para las cuales trabajan, incrementando así la productividad y robustecimiento, por otra parte, la aportación a la sociedad a través del gobierno federal.

En la medida que la industria de nuestro país cuente con verdaderos dirigentes, la sociedad podrá aspirar a un mayor bienestar, y nuestra economía entonces tendrá el equilibrio.

CONCLUSIONES

=====

- PRIMERA: No se debe concebir a la capacitación, a niveles gerenciales, como una actividad divorciada de la que se da a los demás niveles de la organización, mas bien, ha de considerarse como parte integrante del plan general adoptado por la empresa en cuestión.
- SEGUNDA: El análisis de los resultados que arrojaron las encuestas practicadas en el Distrito Federal y Estado de México a la industria electrodoméstica, revelan que gran parte de los gerentes de estas empresas son socios de las mismas, y es común que desempeñen sus funciones ineficazmente, debido a al desconocimiento de fundamentos técnicos para administrar y tomar decisiones.
- TERCERA: La capacitación es un derecho del trabajador y consecuentemente, una obligación del patrón. Ella, debe considerarse a todos los puestos y niveles existentes en la organización.
- CUARTA: La efectividad y preparación de dirigentes genera mayor productividad en la empresa, pero además, se produce una reacción en cadena o efecto multiplicador, que extiende los beneficios al gobierno federal, a la comunidad y al trabajador en forma individual. Este razonamiento también es válido cuando no existen auténticos dirigentes, entonces, el efecto multiplicador es negativo y se disemina en toda la sociedad como lo demuestran los hechos actuales.

En consecuencia, un país se enriquece en la medida de la productividad de sus empresas, y la colectividad es favorecida en forma directamente proporcional a la eficacia gerencial.

QUINTA: Es necesario que quienes se preparan actualmente en los centros de estudios superiores de México, cuyas carreras se relacionen con actividades propias de una empresa, reciban formación que incluya técnicas de dirección de interrelaciones con otras instituciones (teoría-práctica) afines, en virtud de que cualquier puesto gerencial tiene como función básica la dirección de recursos humanos y de actividades en el área que le corresponde, de acuerdo a su profesión o especialidad.

SEXTA: La capacitación, a nivel gerencial, en la industria mexicana, es una necesidad manifiesta por la evidencia de los hechos, pero la resistencia a la aceptación, de los dirigentes de estas industrias, la convierten en una necesidad encubierta, que requiere de metodologías sistemáticas para comprobarla. Por lo tanto, cualquier plan y/o programa de capacitación debe partir del estudio para la determinación de las necesidades en la materia, cuando estas son encubiertas.

SEPTIMA: La capacitación a nivel gerencial no es un gasto, sino una auténtica inversión.

OCTAVA: El éxito de la capacitación, a niveles gerenciales, está en función directa a la efectividad de las actividades -- para elaborar programas de capacitación (fluxograma).

RECOMENDACIONES.- MODELO PROPUESTO PARA LA CAPACITACION

=====

GERENCIAL EN LA INDUSTRIA MEXICANA

=====

1.- ALGUNOS CONSIDERANDOS

Para emprender cualquier proyecto se necesita determinar las razones -- que lo motivan, es decir, debe existir una justificación para realizarlo. Este hecho solamente ilustrativo, nos conduce a exponer algunas -- consideraciones que dieron lugar al presente estudio, y con él, proponer un modelo que contribuya a mejorar el desempeño gerencial. Así -- pues

CONSIDERANDO QUE

- Quienes se preparan en los centros de estudios superiores de México, en carreras que de alguna manera se relacionan con actividades propias de una empresa, deben encontrarse en condiciones de dirigir personal, ya que tendrán que enfrentarse al elemento humano en las labores pecu-- liares de los centros de trabajo.
- La productividad es un factor determinante en el avance económico de un país, y que precisamente la capacitación efectiva de los cuadros di-- rigentes contribuye a generarla.
- Las empresas demandan mayor productividad, sobre todo en este momento en que nuestro país inicia nuevamente el despegue industrial para consolidar la economía nacional.
- En la mayoría de las empresas no determinan las necesidades de capacit tación de su plana gerencial, y que los envían a tomar cursos en el me-- jor de los casos, sin que se realice un estudio a la luz de la verdade--

ra situación que prevalece en su organización.

- Lo anterior provoca un doble gasto: la pérdida infructuosa del tiempo del gerente de la compañía (improductividad) y el pago de esos recursos.

- Una cantidad muy significativa de los responsables de conducir los destinos de estos centros laborales, desempeñan sus funciones gerenciales por debajo de su potencial real, debido a que carecen de herramienta administrativa que los obligan a actuar en forma empírica y casi siempre con métodos obsoletos que implican mayor esfuerzo físico y mental.

- El bienestar social depende en gran medida de la productividad de estas organizaciones y que para que pueda existir esa productividad se requiere definitivamente de la eficacia gerencial.

- El objetivo de la capacitación no es solamente que los gerentes adquieran conocimientos, sino que los apliquen en su empresa y obtengan resultados.

- Es conveniente aprovechar el apoyo que en este momento conceden las autoridades para la capacitación, realizando estudios serios de las necesidades reales en la materia y elaborar planes y programas congruentes con la realidad de nuestras empresas.

- En el Artículo 123 Constitucional y la Ley Federal del Trabajo, determinan que la capacitación es un derecho del trabajador y una obligación del patrón, y que debe darse para todos los puestos y a todos los nive-

les existentes en la organización.

- Se establece en el Artículo 153-B de la misma Ley, que para dar cumplimiento a la obligación correspondiente a los patrones, podrá convenirse que la capacitación se realiza mediante la adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, y que en caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Proponemos un modelo que si bien no pretende dar solución absoluta a las irregularidades citadas en estas consideraciones, por lo menos es una alternativa que intenta revolucionar la opinión, crear inquietud y conciencia empresarial, y así dar el primer paso hacia la solución del problema.

2.- OBJETIVOS DEL MODELO.

QUE LAS AUTORIDADES EDUCATIVAS:

- 2.1.- Consideren la incorporación de algunas materias y prácticas -- obligatorias de la DIRECCION DE EMPRESAS, en los programas de estudios de los centros de enseñanza superior, cuyas carreras se encuentren relacionadas con actividades propias de una empresa.
- 2.2.- Fomenten las relaciones de actividades de estos centros entre sí y con empresas, de manera que la formación profesional de los estudiantes tenga un carácter interdisciplinario, que se encuentre enriquecida con la práctica en las empresas.
- 2.3.- Cuente con cuadros gerenciales capaces de incrementar sus niveles de productividad en plazos relativamente cortos.
- 2.4.- Logren mejor calidad en sus productos y consecuentemente, mayores utilidades, que las sitúen en condiciones de competencia con las empresas a nivel internacional.
- 2.5.- Cumplan con las disposiciones legales en materia de capacitación y adiestramiento, sin que signifique un sacrificio para ellas.

QUE LOS GERENTES:

- 2.6.- Obtengan resultados más dignos de su función gerencial.

- 2.7.- Procuren el mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa.
- 2.8.- Actúen como verdaderos agentes de cambio dentro de la organización, haciendo uso de las técnicas aprendidas, la creatividad y el esfuerzo sostenido.
- 2.9.- Mejoren la toma de decisiones a su cargo.
- 2.10.- Actualicen y aumenten sus conocimientos y habilidades, y corrijan deficiencias en el desempeño de sus funciones.

QUE LA SOCIEDAD:

- 2.11.- Eleve su nivel de vida.
- 2.12.- Cuento con mayor poder adquisitivo.
- 2.13.- Reciba más y mejores productos.
- 2.14.- Disfrute de mejores servicios públicos en general.

3.- DESCRIPCION DEL MODELO.

Este esquema denominado Modelo (1), lo consideramos una respuesta práctica al problema que refleja la situación actual de los gerentes.

Se ha dividido en dos etapas:

- Planteamiento a largo plazo;

- Planteamiento a corto plazo.

En el primero, se pretende destacar la participación que debe tener el sistema de enseñanza superior para formar buenos dirigentes; y en el --segundo se busca orientar a estas empresas sobre la manera de obtener -- una adecuada capacitación y adiestramiento de su personal, sin detrimento de su economía. Se presenta por otra parte un Programa de Capacitación a nivel gerencial que haga realidad el incremento en la productividad que demandan las empresas, y que contribuya de manera inmediata al desarrollo de los recursos humanos, con actividades sistemáticas, planneadas y controladas.

3.1.- Planteamiento a largo plazo:

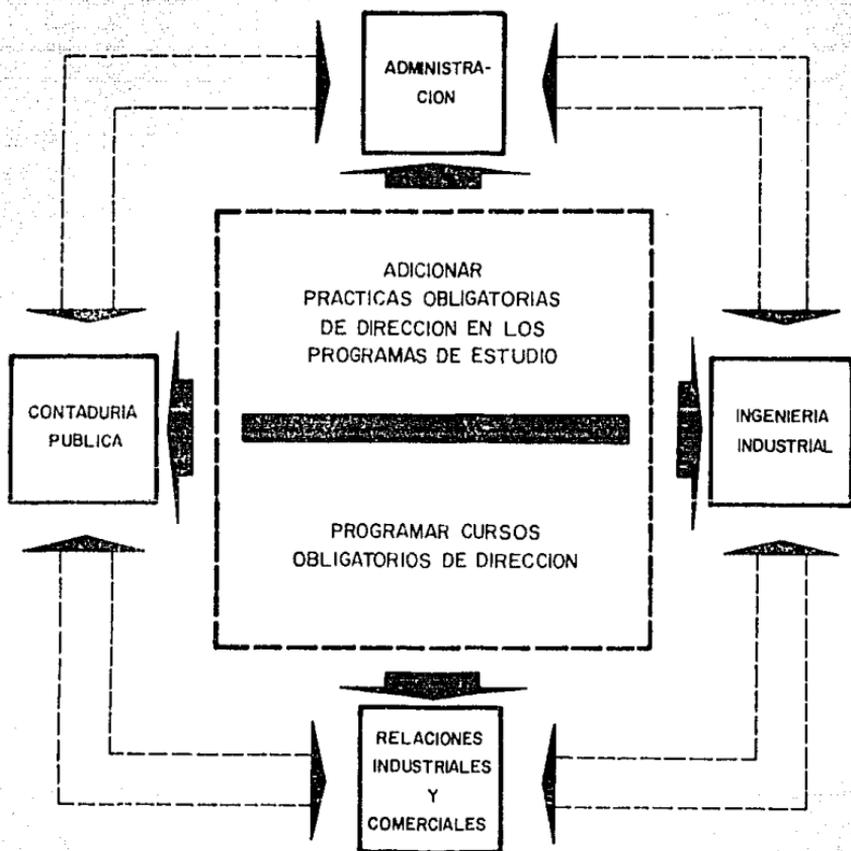
La mayoría de los gerentes son gente que ha egresado de algún centro de estudios superiores y actualmente estas escuelas preparan una gran cantidad de gente joven que pronto intentará -- participar en el mundo empresarial. Esta situación nos obliga a tomar en cuenta al sistema de enseñanza superior, como aspecto de primordial importancia para la adecuada formación profesional de esta gente.

Las actividades de cualquier empresa fabril están determinadas por cuatro áreas fundamentales: Recursos Humanos, Producción, -- Finanzas y, Comercialización. Existen carreras cuyos programas se orientan a una área específica de la empresa, así pues, tenemos por ejemplo:

AREA:	CARRERA:
Recursos Humanos	Administración, Relaciones Industriales.
Producción	Ingeniería Industrial, Ingenierías Específicas y Administración.
Finanzas	Contaduría Pública, Administración, Relaciones Comerciales, Administración.

Sin embargo, en cualquiera de los casos se requiere enfrentarse al elemento humano, que por su complejidad hace más difícil la labor del ejecutivo.

Así, creemos que el problema de la formación de dirigentes en México, estriba principalmente en las escuelas por una parte, y en las empresas por la otra, de manera que por lo pronto atenderemos lo concerniente a las primeras, aún cuando sabemos que se trata de una solución a futuro, es un aspecto que no podemos ni debemos olvidar.



Los puntos que encuadramos dentro de la solución a largo plazo, se representa en la figura anterior, que a continuación se describe:

- Adición de materias obligatorias de DIRECCION DE EMPRESAS en los centros de estudios, cuyas carreras estén relacionadas con las actividades propias de una empresa, en virtud de que los puestos gerenciales suelen localizarse en todas las áreas de la organización (Recursos Humanos, -- Producción, Finanzas y Comercialización). Por otra parte, en estas escuelas se pueden proponer cursos específicos relacionados con la DIRECCION DE EMPRESAS que tengan carácter opcional.

- Interrelación de actividades de los centros de estudios superiores, - en las carreras que se orientan a organizaciones productoras. Las más representativas por su amplia participación en la vida empresarial, -- son: Administración (se incluye también Administración Industrial, -- Administración Turfstica), Ciencias de la Informática, Contaduría Pública, Relaciones Industriales, Relaciones Comerciales e Ingeniería Industrial, aunque también existen otras carreras como Ingenierías Específicas (Textil, Mecánica y Eléctrica) y Psicología Industrial. Es de capital importancia que estas escuelas aprendan a coordinarse, ayudar se y entenderse entre sí, de manera que los futuros profesionistas -- se vayan procurando una formación de tipo interdisciplinaria.

Por otro lado, conviene fomentar las relaciones con las empresas para que los estudiantes a través de ellas, logren poner en práctica sus - conocimientos adquiridos (tipo plan escuela-empresa).

- Establecimiento de maestrías en DIRECCION DE EMPRESAS, obligatorias -

a todos los egresados.

De esta manera, se asegurarfa, para las organizaciones productoras, el contar con personas verdaderamente aptas para dirigir grupos humanos.

3.2.- Planteamiento a corto plazo:

No basta solamente proponer una solución a largo plazo, ya que en caso de llevarse a efecto, han de pasar antes varios años - para observar sus resultados. La situación actual nos obliga a señalar prioridades, por lo que presentamos a continuación - un programa (Anexo No. 4) para contribuir a hacer más efectivos y rentables los programas de capacitación.

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

4.- FLUXOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA ELABORAR UN PROGRAMA DE CAPACITACION

Cualquier actividad que demande resultados positivos y consistentes, exige una adecuada planificación que asegure esos resultados. Para elaborar un programa de capacitación resulta necesario definir claramente lo que se desea lograr, seleccionar los métodos de instrucción más adecuados y el o los instructores idóneos para ejecutar el programa, así como la forma de evaluar los resultados de éstos.

Los pasos que se proponen para la elaboración de los programas de capacitación a este nivel, se visualizan de manera fácil en el fluxograma siguiente:

ESTUDIO PARA LA DETERMINACION DE LAS
NECESIDADES DE CAPACITACION GERENCIAL.

Revisión de
Objetivos en
los Niveles
Gerenciales
de la Empresa.

Análisis y Des-
cripción de
Puestos.
Medición del De-
sempeño Gerencial.

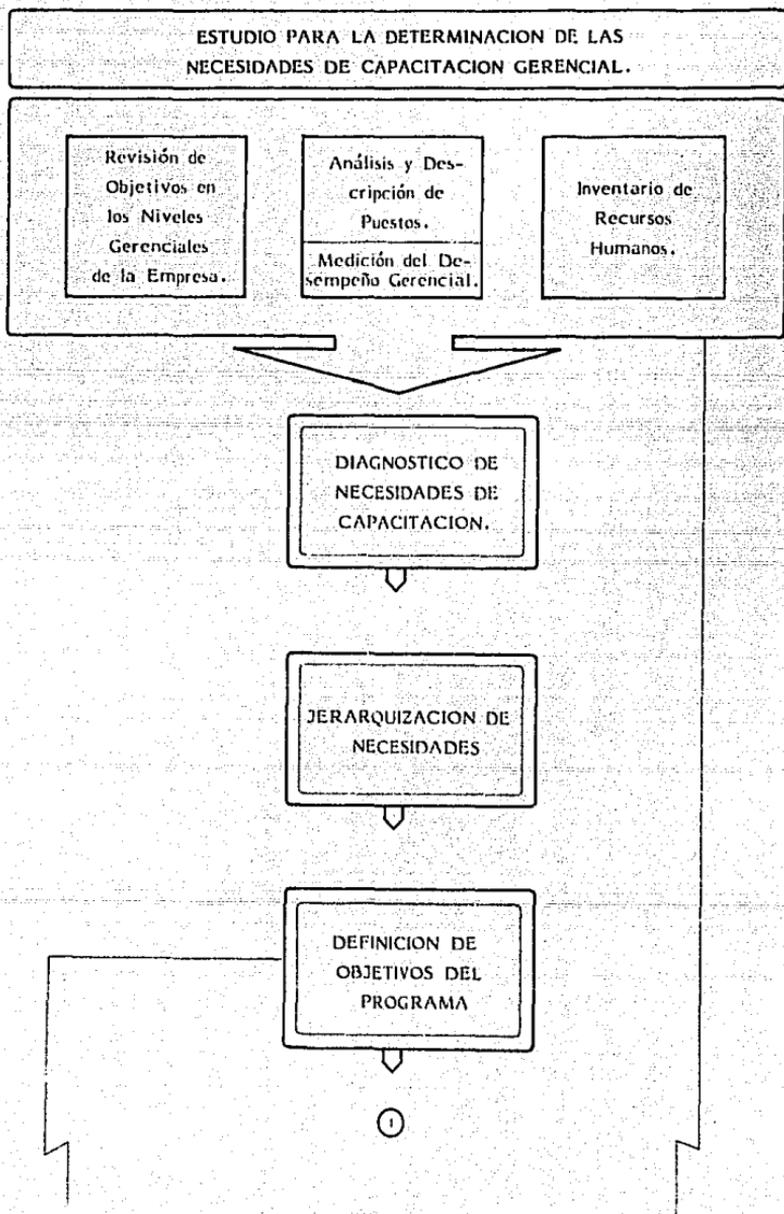
Inventario de
Recursos
Humanos.

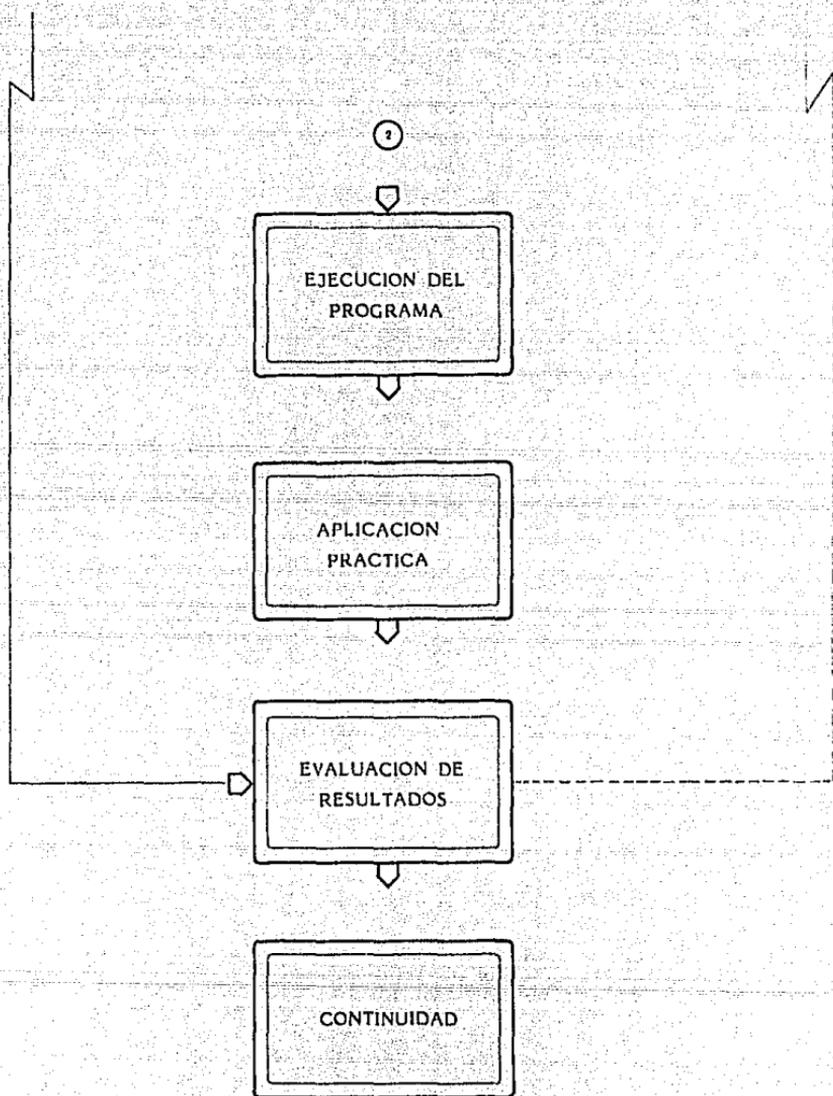
DIAGNOSTICO DE
NECESIDADES DE
CAPACITACION.

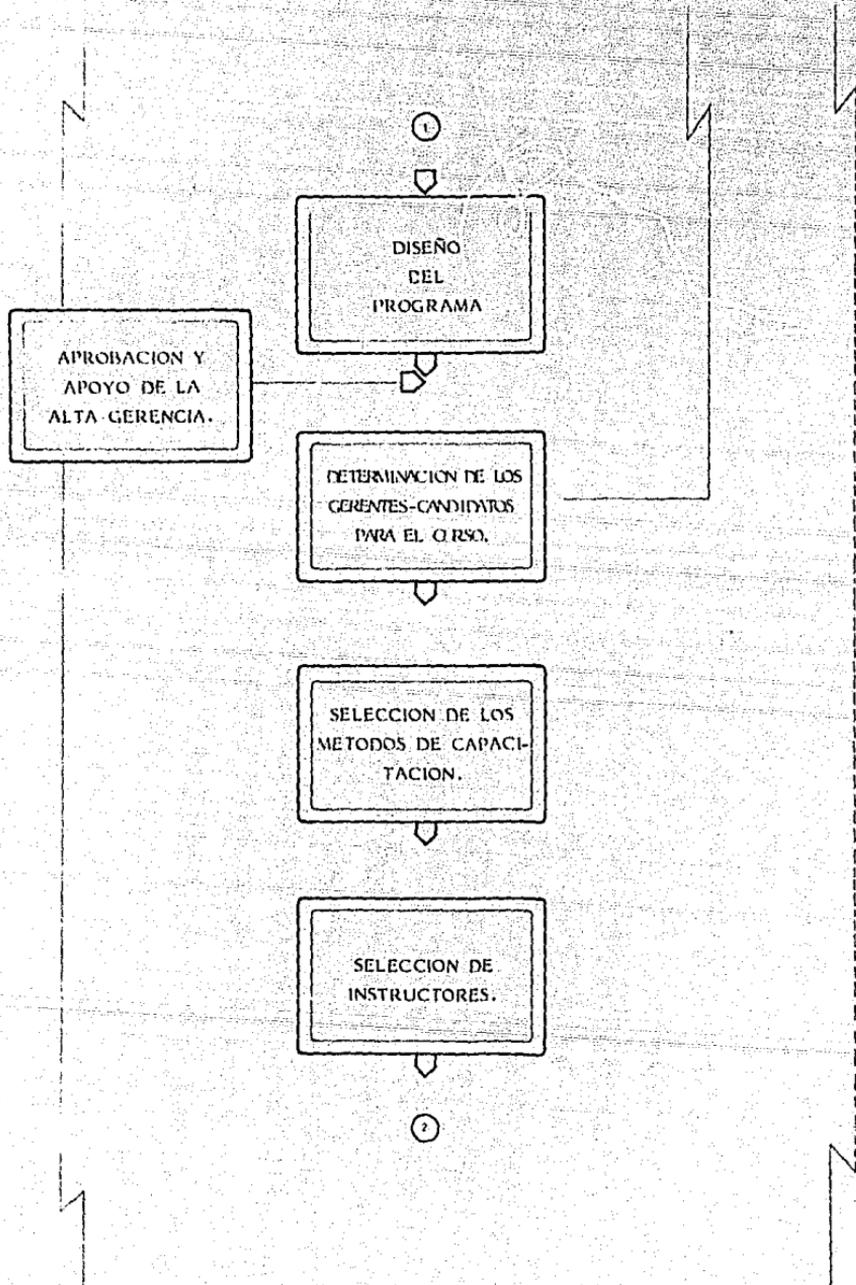
JERARQUIZACION DE
NECESIDADES

DEFINICION DE
OBJETIVOS DEL
PROGRAMA

1







5.- DESCRIPCION ANALITICA DEL FLUXOGRAMA.

Las actividades necesarias para la elaboración de los programas de capacitación, son las siguientes:

ESTUDIO PARA LA DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION GERENCIAL.

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

JERARQUIZACION DE NECESIDADES.

DEFINICION DE OBJETIVOS DEL PROGRAMA.

DISEÑO DEL PROGRAMA.

APROBACION Y APOYO DE LA ALTA GERENCIA.

DETERMINACION DE LOS GERENTES-CANDIDATOS PARA EL CURSO.

SELECCION DEL(OS) METODO(S) DE CAPACITACION.

SELECCION DE INSTRUCTORES.

EJECUCION DEL PROGRAMA.

APLICACION PRACTICA.

EVALUACION DE RESULTADOS, Y

CONTINUIDAD.

6.- PERSPECTIVAS DE LA CAPACITACION GERENCIAL.

Es aventurado asegurar que la capacitación gerencial tomará su verdadero papel en poco tiempo. Esto constituye todo un proceso que exige el sostenido apoyo del gobierno federal, por una parte, por la otra, un comprometido esfuerzo de los empresarios, además de exhaustivos estudios e intensa labor de quienes intervengan en ellos. Sin embargo, creemos que en la actualidad seremos testigos de importantes avances al respecto.

El primer paso es que los gerentes se convenzan que su actuación se puede y se debe mejorar. Si no aceptan esto, no se partirá de bases suficientemente sólidas. Después, ellos mismos deben confiar en que una actuación mejor les dará múltiples satisfacciones en el trabajo, colocándolos así en el camino a la autorrealización.

El modelo que proponemos responde a las disposiciones en materia de capacitación y tiene como propósito, promover la efectividad real de esas reformas y adiciones al Artículo 123 Constitucional y a la Ley Federal del Trabajo. Se busca que el gerente de nuestro estudio, individuo que intenta sustituir la intuición o la práctica por la técnica administrativa, deje de ser el hombre puramente empírico e intuitivo, para pasar a ser el ejecutivo técnico consciente de su función social y de su influencia en el bienestar común. Tal vez suene jactancioso decir que se harán eficaces a estos gerentes, pero de esto precisamente es de lo que se trata, cooperar con un granito de arena en la solución de este problema, que ataca directamente a nuestro país.

Es oportuno recordar que la efectividad de un programa de capacitación gerencial es directamente proporcional a la preparación del mismo, es decir, resulta más productivo invertir más tiempo en la preparación conienzuda del programa de capacitación a este nivel, basándose en las necesidades reales y propias de la empresa y en un profundo análisis de la situación, que improvisar un programa elaborado por la mera influencia de la intuición o la observación superficial de los hechos. Conviene de la misma manera, invertir un poco más de dinero en el estudio y aprovechar al máximo el programa de capacitación, que hacerlo al vapor y desperdiciar así los recursos y el esfuerzo puestos en el mismo.

Ahora bien, este modelo de ninguna manera aspira dar solución inmediata a la actual situación que prevalece en esta materia. El primer problema con el que se toparía esta proposición, que incluye a todas las ramas industriales existentes en el país, sería la insuficiencia de instructores especialistas. Es menester, entonces, iniciar por capacitar a los instructores a fin de que cuenten con una fundamentación sólida en aspectos de psicología aplicada, pedagogía y metodología instruccional, que les permita desenvolverse más acertadamente en su especialidad.

Como pasa en cualquier situación donde interviene el elemento humano, siempre existirán casos en que haya falla, y el modelo que proponemos no escapa, desde luego, a esta posibilidad. No obstante, con todas las limitaciones que en él existen, puede servir de pauta para futuros planes.

Para finalizar, no olvidemos que los gerentes en forma conjunta, son -- los responsables de propiciar un ambiente de prosperidad en la indus-- tria y en la sociedad, y que el aprovechamiento de los recursos genera mayor productividad que daría a México una imagen más digna ante el -- concierto internacional. La capacitación de estos dirigentes, enton-- ces, es el presagio de un mañana prometedor para la industria de nues-- tro país.

A N E X O S

=====

ANEXO 1.- CUESTIONARIO BREVE.

DATOS GENERALES:

Nombre: _____ Edad _____ años.

Sexo M () F (). Puesto: _____.

Experiencia profesional: _____ Antigüedad: _____.

Nombre de la empresa: _____.

1.- ¿Qué requiere para tener mayor eficiencia?

_____.

2.- De acuerdo a su experiencia, ¿en qué considera que se le pueda ayudar con un curso de capacitación?

_____.

3.- ¿Considera usted necesaria la Capacitación para el logro de los -- objetivos institucionales?

SI () NO ()

¿Por qué? _____.

4.- Podría usted indicar si se aplican programas de Capacitación a Nivel Gerencial en esta institución:

SI () NO ()

¿Por qué? _____.

5.- Podría usted mencionar cuántas veces al año se programad dichos -- eventos:

1 vez al año () 3 veces al año ()

2 veces al año () 4 veces al año ()

6.- Considera usted que esta institución está al pendiente de capacitar a los Niveles Gerenciales.

SI () NO ()

¿Por qué? _____.

- 7.- Cree usted que dentro de esta institución existen estudios previos para establecer los programas de Capacitación a Nivel Gerencial.
- SI () NO ()
- 8.- ¿A qué nivel se le da mayor interés en la Capacitación?
- a) Nivel Gerencia () d) Nivel Técnico ()
 b) Nivel Empleado () e) Nivel Ventas ()
 c) Nivel Obrero ()
- 9.- ¿Qué duración tienen los cursos que se imparten?
-
- 10.- A su juicio cómo considera usted que podrían ser motivados los Gerentes para que asistan a los cursos de Capacitación.
-
- 11.- De acuerdo a su criterio, podría indicar ¿Cuáles son los pasos que generalmente sigue esta institución para que los programas de Capacitación sean efectivos.
-
- 12.- Al seleccionar los temas que se imparten, cree usted que estos -- sean adecuados a las necesidades de los Gerentes.
- SI () NO ()
- 13.- ¿Podría indicar cuáles son los beneficios que se obtienen una vez - capacitados los niveles Gerenciales?
-
- 14.- Considera usted que para lograr una adecuada capacitación del personal, es necesario el apoyo de instructores:
- a) Internos () b) Externos () c) Ambos ()
- 15.- ¿Qué espera obtener de su actividad laboral?
-
- 16.- En base a su experiencia, describa las labores que desempeña, y en su concepto califique esas labores que desempeña como:
-
- a) Muy bien efectuadas () b) Bien efectuadas ()
 c) Regularmente efectuadas ()

17.- ¿Le agrada el trabajo que realiza?

SI () NO ()

¿Por qué? _____

18.- ¿Le gustaría cambiar de puesto dentro de la empresa?

SI () NO ()

¿Por qué? _____

19.- ¿Está de acuerdo con la descripción de su puesto?

SI () NO ()

¿Por qué? _____

20.- ¿Cree que el trabajo que realiza es el que debería realizar conforme a la función de su puesto?

SI () NO ()

21.- ¿Piensa que está debidamente capacitado para realizarlo?

SI () NO ()

¿Por qué? _____

22.- ¿La impartición de cursos de Relaciones Humanas mejorarían la eficiencia del personal a su cargo?

SI () NO ()

¿Por qué? _____

Gracias por la atención prestada.

GENERALIDADES		NUMERO DE CUESTIONARIO																																	INDICE DE CONVERGENCIA	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33		
AREA FUNCIONAL	GERENCIA GENERAL																																			4
	FINANZAS/CONTABILIDAD																																			5
	MERCADO/CIENIA/VENTAS																																			9
	PRODUCCION																																			3
EDAD	PERSONAL/REL. IND.																																			11
	23 A 38 AÑOS																																			13
	35 A 44 AÑOS																																			6
	45 A 54 AÑOS																																			
SEXO	55 A 64 AÑOS																																			3
	HOMBRE																																			25
ESTR. SOCIAL	MUJER																																			6
	DE 1 A 5 AÑOS																																			6
	DE 5 A 15 AÑOS																																			11
ANTIGÜEDAD	DE 15 A MAS AÑOS																																			14
	DE 1 A 5 AÑOS																																			15
	DE 5 A 15 AÑOS																																			9
NIVEL DE INSTRUCCION	DE 15 A MAS AÑOS																																			9
	SI																																			28
	NO																																			5
	SI																																			12
PROGRAMA DE CURSOS	NO																																			19
	UNA VEZ AL AÑO																																			8
	DOS VECES AL AÑO																																			18
	TRES VECES AL AÑO																																			3
ESTUDIOS ADICIONALES	CUATRO VECES AL AÑO																																			2
	SI																																			23
NIVEL DE PARTICIPACION A CONFERENCIAS	NO																																			8
	NIVEL GERENCIAL																																			14
	NIVEL EMPLEADO																																			27
	NIVEL OBRERO																																			25
	NIVEL TÉCNICO																																			17
DURACION DE CURSOS	NIVEL VENTAS																																			22
	1 A 5 SEMANAS																																			25
	5 A 10 SEMANAS																																			7
	10 A 15 SEMANAS																																			1
FREQ. DE CURSOS	15 A 20 SEMANAS																																			7
	SI																																			25
NIVEL DE INSTRUCCION	NO																																			6
	INTERNOS																																			7
	EXTERNOS																																			8
CLASIFICACION DE LABORES	ANUOS																																			22
	MUY BIEN EFECTUADAS																																			15
	BIEN EFECTUADAS																																			15
CAMBIO DE PUESTO	REGULARMENTE EFECTUADAS																																		1	
	SI																																			13
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	NO																																			18
	SI																																			25
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	NO																																			6
	SI																																			16
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	NO																																			15
	SI																																			24
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	NO																																			7
	SI																																			17
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	NO																																			14
	SI																																			17

INDICE DE CONVERGENCIA

ANEXO 4.- METODOLOGIA DE LA INSTRUCCION

El programa se desarrolla a través de demostraciones teórico-prácticas, apoyándose en las técnicas de instrucción, integración y dinámicas de grupo; recursos y auxiliares didácticos. A su vez, el participante, -- por medio de la práctica constante adquiere habilidades y destrezas que le permiten utilizar correctamente las técnicas, métodos y material -- para desempeñar el puesto de trabajo. Durante la instrucción se establece el proceso de evaluación, utilizando los instrumentos de medición a fin de corregir los errores del participante.

NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL AGENTE CAPACITADOR

DATOS GENERALES DEL PROGRAMA:

Sistema General: INDUSTRIA ELECTRODOMESTICA

Nombre:

Duración: 59.05 Hrs.

Puesto al que se dirige: DIRECTORES Y GERENTES

Area ocupacional: PRODUCCION-ADMINISTRATIVA

ESTRUCTURA DEL PROGRAMA:

OBJETIVO GENERAL	CONTENIDO GENERAL DEL PROGRAMA	METODOLOGIA DE LA INSTRUCCION
<p>El participante efectuará un mejor desempeño de sus actividades gerenciales, aplicando el proceso de supervisión, dirección y control.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivación, inducción y sensibilización. 2. Proceso administrativo. 3. Proceso de toma de decisiones. 4. Comunicación. 5. Motivación. 6. Liderazgo. 7. Administración de personal. 8. Mejoramiento personal. 9. Relaciones Humanas 10. Seguridad e Higiene. 	<p>El programa se desarrolla a través de demostraciones teórico-prácticas, apoyándose en las técnicas de instrucción, integración y dinámica de grupo; recursos y auxiliares didácticos. A su vez, el participante, por medio de la práctica constante adquiere habilidades y destrezas que le permiten utilizar correctamente las técnicas, equipo y utensilios para desempeñar el puesto de trabajo. Durante la instrucción se establece el proceso de evaluación, utilizando los instrumentos de medición a fin de corregir los errores del participante.</p>

NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL AGENTE CAPACITANTE:	
NOMBRE DEL MODULO: 1. Motivación, Inducción y Sensibilización.	DURACION: 5 Hrs.
OBJETIVOS PARTICULARES: 1.1 El participante analizará la importancia de ser capacitado, así como los beneficios que le proporcionará la -- capacitación.	

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS PARTICULARES	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION HRS.	
			TEORIA	PRACT.
Ubicación de la empresa dentro de la industria electrodoméstica.	EL PARTICIPANTE 1.1.1 Enunciará la importancia de la empresa dentro de la industria electrodoméstica.	1.1.1.1 El instructor evalúa el conocimiento sobre el tema por medio de una sesión de preguntas y respuestas. 1.1.1.2 El instructor forma grupos de trabajo para que los participantes enuncien la importancia de su empresa dentro de la industria. 1.1.1.3 Instructor y participantes comentan los resultados. 1.1.1.4 El instructor concluye el tema.	:45	

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DUPACION HRS	
			TEORIA	PRACT.
Estructura orgánica de la empresa	EL PARTICIPANTE 1.1.2 Describirá la estructura orgánica de su empresa.	1.1.2.1 El instructor introduce el tema por medio de una sesión de preguntas y respuestas.	1:15	
		1.1.2.2 El instructor da el tema, usando la técnica expositiva.		
		1.1.2.3 Los participantes, usando la técnica de corrillos, describen la estructura orgánica de su empresa.		
		1.1.2.4 El instructor y los participantes comentan los resultados.		
		1.1.2.5 El instructor resume y concluye el tema.		
Ubicación del participante dentro de la empresa.	1.1.3 Identificará su ubicación dentro de la organización de su empresa.	1.1.3.1 El instructor explica el tema mediante la técnica expositiva.	1:00	

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION HRS	
			TEORIA	PRACT.
Importancia de su trabajo.	EL PARTICIPANTE 1.1.4 Describirá la importancia de su trabajo.	1.1.3.2 Por medio de preguntas y respuestas, el instructor da a conocer a cada uno de los participantes su posición dentro de la empresa.	1:00	
		1.1.3.3 Los participantes en base al tema expuesto, identifican su puesto dentro de la organización de la empresa.		
		1.1.3.4 El instructor concluye el tema.		
		1.1.4.1 El instructor explica el tema, mediante la técnica expositiva.		
		1.1.4.2 Los participantes describen la importancia de su trabajo en un resumen.		
		1.1.4.3 El instructor y los participantes comentan cada uno de los resúmenes elaborados.		
		1.1.4.4 El instructor resume y concluye el tema.		

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION HRS.	
			TEORIA	PRACT.
Ventajas de la capacitación.	1.1.5 Mencionará las ventajas que se obtienen por medio de la capacitación.	<p>1.1.5.1 El instructor hace preguntas exploratorias a los participantes, a fin de detectar el nivel de conocimientos acerca del tema.</p> <p>1.1.5.2 El instructor retoma las aportaciones de los participantes, explica las ventajas.</p> <p>1.1.5.3 El instructor solicita a los participantes, mencione las ventajas que se obtienen en la capacitación.</p> <p>1.1.5.4 El instructor resume y concluye el tema.</p>	1:00	

TECNICAS DE INSTRUCCION	RECURSOS DIDACTICOS	EVALUACION
<p>INDIQUE LAS TECNICAS DE INSTRUCCION A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR.</p> <p>Exposición oral.</p> <p>Corrillos.</p> <p>Grupos de trabajo.</p> <p>Preguntas y respuestas.</p>	<p>INDIQUE EL RECURSO DIDACTICO A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR.</p> <p>Pizarrón.</p> <p>Rotafolio.</p> <p>Proyector de acetatos.</p> <p>Acetatos.</p>	<p>INDIQUE EL PROCESO DE EVALUACION A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR.</p> <p>Para evaluar este módulo se establece un proceso de medición de nivel de conocimientos del capacitando, -- por medio de preguntas y -- respuestas orales.</p> <p>Durante el desarrollo del módulo, se evaluará al capacitando a través de prácticas y se utilizará la escala estimativa de adelanto y práctica, así como pruebas objetivas.</p> <p>Al final del módulo, a través de una práctica dirigida, el capacitando demuestra la totalidad de los conocimientos adquiridos.</p>

NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL AGENTE CAPACITADOR:
NOMBRE DEL MODULO: 2 Proceso Administrativa Duración Tot: 5:00 Hrs.
OBJETIVO(S) PARTICULAR(ES): 2.1 El participante analizará el Proceso administrativo para llevar a cabo sus actividades.

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION HRS.	
			TEORIA	PRACT.
Generalidades (funciones del jefe)	EL PARTICIPANTE			
	2.1.1 Enunciará las funciones que corresponden a un gerente	2.1.1.1 El instructor coordina una dinámica de rompimiento del hielo, a fin de integrar al grupo.	1:00	
		2.1.1.2 El instructor hace una evaluación sobre el conocimiento del tema por medio de preguntas y respuestas.		
		2.1.1.3 El instructor explica el tema usando la técnica expositiva.		
		2.1.1.4 Los participantes en base a la exposición, enuncian las funciones que corresponden a un jefe		

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION HRS.	
			TEORIA	PRACT.
		2.1.1.5 Los participantes realizan preguntas y comentarios referentes al tema		
		2.1.1.6 El instructor aclara dudas y concluye el tema.		
	EL PARTICIPANTE			
Planeación	2.1.2 Mencionará los objetivos, alternativas, programas y presupuestos necesarios para llevar a cabo sus actividades administrativas.	2.1.2.1 El instructor forma grupos de trabajo para que definan el término "objetivos".	1:00	
Objetivos		2.1.2.2 El instructor evalúa, con la participación del grupo los resultados de la dinámica.		
Investigación		2.1.2.3 El instructor explica los objetivos, alternativas, programas y presupuestos necesarios para llevar a cabo las actividades administrativas.		
Alternativas		2.1.2.4 Los participantes mencionan las alternativas, programas y presupuestos necesarios para realizar -- las actividades administrativas.		
Políticas				
Programas				
Presupuesto				

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION HRS	
			TEORIA	PRACT.
Organización Generalidades Principios	2.1.3 Describirá cómo organizar los recursos para el mejor logro de los objetivos propuestos.	2.1.3.5 El instructor aclara dudas y concluye el tema.	1:00	
		2.1.3.1 El instructor mediante la técnica de corrillos hace al grupo analizar y definir el concepto de organización.		
		2.1.3.2 El instructor explica el tema mediante la técnica expositiva.		
		2.1.3.3 El instructor forma grupos y le solicita -- que describan en un resumen, cómo organizar los recursos -- para el mejor logro de los objetivos propuestos.		
		2.1.3.4 Al término del ejercicio se analizan los resúmenes, actuando el instructor como moderador.		
		2.1.3.5 El instructor concluye el tema.		

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION HRS.	
			TEORIA	PRACT.
Integración Selección Integración	2.1.4 Señalará los recursos necesarios para satisfacer la etapa de la organización.	2.1.4.1 El instructor, usando la técnica de diálogos simultáneos, solicita a los participantes definan el concepto de "integración". 2.1.4.2 El instructor, utilizando la técnica expositiva, explica el tema. 2.1.4.3 El instructor forma grupos de trabajo y solicita a los participantes señalen los recursos necesarios para satisfacer la etapa de la organización. 2.1.4.4 El instructor concluye el tema.	1:00	
Dirección Autoridad Comunicación Servicio	EL PARTICIPANTE 2.1.5 Describirá las actividades necesarias para dirigir a su personal hacia los objetivos establecidos.	2.1.5.1 El instructor explica el tema utilizando la técnica expositiva. 2.1.5.2 El instructor forma grupos, y por medio de una dinámica ejemplifica el tema dado.	1:00	

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION HRS.	
			TEORIA	PRACT.
Control Establecimiento Interpretación	2.1.6 Mencionará el tipo de control necesario para el logro de los objetivos.	2.1.5.3 El participante describe -- las actividades necesarias para dirigir a su personal.	1:00	
		2.1.5.4 El instructor, conjuntamente con los participantes, concluyen el tema.		
		2.1.6.1 El instructor desarrolla una dinámica de grupo para la definición del concepto "Control".		
		2.1.6.2 El instructor, retomando las aportaciones de los participantes, expone el tipo de control que se requiere para el logro de los objetivos.		
		2.1.6.3 El instructor forma grupos de trabajo y desarrolla un ejemplo del tema, al final los participantes elaboran un resumen señalando el tipo de control para el logro de los objetivos.		
		2.1.6.4 El instructor concluye tema.		

TECNICAS DE INSTRUCCION	RECURSOS DIDACTICOS	EVALUACION
<p>INDIQUE LAS TECNICAS DE INSTRUCCION A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR</p> <p>Técnicas orales, de integración y dinámica de grupo.</p> <p>Técnicas orales y demostrativas (por el alto contenido práctico), por medio de dinámicas de grupo.</p> <p>Técnicas demostrativas con mesa redonda y estudio de casos</p>	<p>INDIQUE EL RECURSO DIDACTICO A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR</p> <p>Rotafolio</p> <p>Acetatos</p> <p>Proyector de acetatos</p> <p>Diapositivas</p> <p>Láminas explicativas</p> <p>Documento con la información</p>	<p>INDIQUE EL PROCESO DE EVALUACION A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR</p> <p>Evaluación inicial con preguntas y respuestas para obtener el nivel de conocimientos del participante -- por cada tema.</p> <p>Durante el desarrollo del programa se evaluará al participante mediante prácticas, utilizando la escala estimativa.</p> <p>Al término del módulo se evaluarán todos los conocimientos adquiridos, mediante una prueba escrita, abarcando todos los objetivos del módulo.</p>

NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL AGENTE CAPACITADOR:
NOMBRE DEL MODULO: 3. Proceso de Toma de Decisiones Duración 3:10Hrs
OBJETIVO(S) PARTICULAR(ES): 3.1 El participante analizará los elementos a considerar en la teoría de decisiones.

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION HRS.	
			TEORIA	PRACT.
Definición del problema	EL PARTICIPANTE 3.1.1 Señalará las características de los problemas en el ambiente laboral	3.1.1.1 El instructor por medio de diálogos simultáneos obtiene de los participantes su opinión de la importancia de definir correctamente un problema. 3.1.1.2 El instructor, retomando las aportaciones de los participantes expone el tema. 3.1.1.3 El instructor forma grupos de trabajo y solicita a los participantes elaboren un resumen en donde señalen las características de los problemas en el ambiente laboral. 3.1.1.4 Al finalizar los participan-	1:15	

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION HRS	
			TEORIA	PRACT.
Recopilación de información	3.1.2 Describirá cómo recopilar y evaluar la información necesaria para la mejor alternativa de solución.	tes exponen el tema.	1:05	
		3.1.1.5 El instructor concluye el tema.		
		3.1.2.1 El instructor induce a los participantes al tema, por medio de una sesión de preguntas y respuestas.		
		3.1.2.2 El instructor, mediante la técnica expositiva explica el tema.		
		3.1.2.3 El instructor forma grupo y solicita a los participantes describan el desarrollo de la recopilación y evaluación de la información.		
		3.1.2.4 Al final del ejercicio, los participantes y el instructor comentan los resultados.		
		3.1.2.5 El instructor concluye el tema.		

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION HRS.	
			TEORIA	PRACT.
Toma de decisiones	3.1.3 Mencionar cómo seleccionar las mejores alternativas para la solución del problema	<p>3.1.3.1 El instructor explica la -- forma adecuada de seleccionar alternativas para la solución de problemas.</p> <p>3.1.3.2 El instructor forma grupos, les proporciona un caso para resolver y les solicita mencionen cómo seleccionar la mejor alternativa para su solución.</p> <p>3.1.3.3 El instructor y los participantes comentan el ejercicio.</p> <p>3.1.3.4 El instructor resume los puntos claves y concluye el tema.</p>	0.50	

TECNICAS DE INSTRUCCION	RECURSOS DIDACTICOS	EVALUACION
<p>INDIQUE LAS TECNICAS DE INSTRUCCION A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR.</p> <p>Técnica de rompimiento del hielo.</p> <p>Exposición oral.</p> <p>Grupos de trabajo.</p> <p>Corrillos.</p>	<p>INDIQUE EL RECURSO DIDACTICO A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR.</p> <p>Pizarrón.</p> <p>Rotafolios.</p> <p>Documentos con la información.</p> <p>Proyector de acetatos.</p> <p>Acetatos.</p>	<p>INDIQUE EL PROCESO DE EVALUACION A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR.</p> <p>Para evaluar este módulo, se establece un proceso de medición del nivel de conocimiento del capacitando, por medio de preguntas y respuestas orales.</p> <p>Durante el desarrollo del módulo se evaluará el capacitando a través de prácticas y se utilizará la escala estimativa de adelanto y práctica, así como pruebas objetivas.</p>

NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL AGENTE CAPACITADOR:
NOMBRE DEL MODULO: 4. Comunicación. Duración total: 4:40 Hrs
OBJETIVO(O) PARTICULAR(ES) 4.1 El participante aplicará las técnicas para establecer una óptima comunicación.

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION HRS.	
			TEORIA	PRACT.
Formación de la comunicación de aprendizaje	EL PARTICIPANTE 4.1.1 Describirá los objetivos y los contenidos del módulo y logrará la integración con el grupo de trabajo y con el instructor.	4.1.1.1 El participante lee y comenta los objetivos y los contenidos del módulo y fija las expectativas del mismo. 4.1.1.2 El instructor presenta el método de trabajo. 4.1.1.3 El instructor y el participante desarrollan una dinámica de ruptura de hielo.	1:00	
El proceso de la comunicación	4.1.2 Señalará los elementos del proceso de comunicación.	4.1.2.1 El instructor expone el proceso de comunicación. 4.1.2.2 El instructor, usando la técnica de corrillos, solicita a los participantes señalen los elementos	1:10	

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION HRS	
			TEORIA	PRACT.
Comunicación en las organi- zaciones	4.1.3 Describi- rá los -- sistemas de comuni- cación -- formales dentro de las orga- nizaciones	del proceso de la comunica- ción.	1:05	
		4.1.2.3 Los participan- tes y el ins- tructor comen- tan los resul- tados.		
		4.1.2.4 El instructor resume y conclu- ye el tema.		
		4.1.3.1 El instructor hace preguntas explorativas a los participan- tes a fin de detectar el ni- vel de conoci- mientos acerca del tema.		
		4.1.3.2 El instructor explica el te- ma de las orga- nizaciones cen- trando su aten- ción en la co- municación for- mal e informal		
		4.1.3.3 El instructor forma grupos de trabajo y solicita a los participantes describan los sistemas de co- municación for- males dentro de las organiza- ciones.		
		4.1.3.4 El instructor resume y conclu- ye el tema.		

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION HRS.	
			TEORIA	PRACT.
Mejoramiento de la comunicac ción.	EL PARTICIPANTE 4.1.4 Señalará los ele- mentos ne- cesarios para mejo- rar la co- municación	4.1.4.1 Los participan- tes, por medio de lluvia de ideas, mencio- nan los elemen- tos necesarios para el mejora- miento de la comunicación.	1:25	
		4.1.4.2 El instructor expone el tema de mejoramien- to de la comu- nicación, reto- mando las apor- taciones de los participan- tes.		
		4.1.4.3 El instructor solicita a los participantes señalen en un resumen, los elementos nece- sarios para el mejoramiento de la comunica- ción.		
		4.1.4.4 Los participan- tes exponen el resumen elabo- rado.		
		4.1.4.5 El instructor aclara dudas y concluye el te- ma.		

TECNICAS DE INSTRUCCION	RECURSOS DIDACTICOS	EVALUACION
<p>INDIQUE LAS TECNICAS DE INSTRUCCION A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR.</p> <p>Exposición oral.</p> <p>Corrillos.</p> <p>Preguntas y respuestas.</p>	<p>INDIQUE EL RECURSO A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR.</p> <p>Pizarrón.</p> <p>Rotafolio.</p> <p>Documentos con la información.</p>	<p>INDIQUE EL PROCESO DE EVALUACION A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR.</p> <p>Para evaluar este módulo, se establece un proceso de medición del nivel de conocimientos del capacitando, por medio de preguntas y respuestas orales.</p> <p>Durante el desarrollo del módulo se evaluará al capacitando a través de prácticas y se utilizará la escala estimativa del adelanto y práctica, así como pruebas objetivas.</p> <p>Al final del módulo, a través de una práctica, el capacitando demuestra la totalidad de los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos.</p>

NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL AGENTE CAPACITADOR:
NOMBRE DEL MODULO: 5. Motivación Duración total: 5:30 Hrs
OBJETIVO(S) PARTICULAR(ES): 5.1 El participante analizará la importancia de la motivación para los trabajadores y su relación con la productividad.

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION HRS.	
			TEORIA	PRACT.
Patrones de comportamiento.	EL PARTICIPANTE 5.1.1 Mencionará los patrones de comportamiento de los individuos.	5.1.1.1 El instructor se introduce al tema por medio de una sesión de preguntas y respuestas.	1:45	
		5.1.1.2 El instructor da el tema "Patrones de comportamiento", por medio de la técnica expositiva.		
		5.1.1.3 Por medio de la técnica de corrillos, los participantes mencionan los patrones de comportamiento de los individuos.		
		5.1.1.4 Al finalizar la dinámica, el instructor y los participantes comentan los resultados.		

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION HRS	
			TEORIA	PRACT.
Modelos de motivación . Teoría "x" y "y"	EL PARTICIPANTE 5.1.2 Enlistará las diferentes teorías sobre motivación	5.1.1.5 El instructor resume y concluye el tema.	1:45	
		5.1.2.1 El instructor hace una evaluación previa del tema, por medio de una sesión de preguntas y respuestas.		
		5.1.2.2 Los participantes, a través de la dinámica de corrillos, definen el término de "Motivación" y señalan qué elementos la afectan.		
		5.1.2.3 El instructor explica el tema.		
		5.1.2.4 Los participantes, en base a la exposición del instructor, enlistan las diferentes teorías sobre motivación.		
		5.1.2.5 El instructor revisa el listado y corrige y/o amplía información.		

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION HRS.	
			TEORIA	PRACT.
Motivación y productividad.	EL PARTICIPANTE 5.1.3 Mencionará la relación que existe entre motivación y productividad.	5.1.2.6 El Instructor junto con los participantes concluyen el tema.	3:00	
		5.1.3.1 El instructor explica qué es la productividad y la motivación.		
		5.1.3.2 Los participantes toman nota de la explicación.		
		5.1.3.3 El instructor y los participantes comentan el tema.		
		5.1.3.4 Los participantes, a solicitud del instructor, mencionan la relación que existe entre motivación y productividad.		
		5.1.3.5 El instructor y los participantes concluyen el tema.		

TECNICAS DE INSTRUCCION	RECURSOS DIDACTICOS	EVALUACION
<p>INDIQUE LAS TECNICAS DE INSTRUCCION A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR.</p> <p>Exposición oral.</p> <p>Diálogos simultáneos.</p> <p>Grupos de trabajo.</p> <p>Preguntas y respuestas.</p>	<p>INDIQUE EL RECURSO DIDACTICO A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR.</p> <p>Pizarrón.</p> <p>Rotafolios.</p> <p>Proyector de acetatos.</p> <p>Documentos con la información.</p>	<p>INDIQUE EL PROCESO DE EVALUACION A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR.</p> <p>Para evaluar este módulo, se establece un proceso de medición del nivel de conocimientos del capacitando, por medio de preguntas y respuestas orales.</p> <p>Durante el desarrollo del módulo se evaluará al capacitando a través de prácticas y se utilizará la escala estimativa de adelanto y práctica, así como pruebas objetivas.</p> <p>Al final del módulo, a través de una práctica dirigida, el capacitando demuestra la totalidad de los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos.</p>

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION HRS.	
			TEORIA	PRACT.
Poder	EL PARTICIPANTE 6.1.1 Definirá el término de "Poder" y la forma en que influye en las organizaciones.	6.1.1.1 Los participantes definen el término "Poder" por medio de una dinámica de diálogos simultáneos. 6.1.1.2 El instructor y los participantes comentan los resultados, así como la influencia que tiene en las organizaciones. 6.1.1.3 El instructor aclara dudas y concluye el tema.	0:40	
Autoridad	6.1.2 Definirá el término "Autoridad", - así como los tipos que existen en las organizaciones.	6.1.2.1 Por medio de la técnica de corrillos, los participantes definirán el término de -- "Autoridad". 6.1.2.2 El instructor da el tema -- "Autoridad y sus tipos", - usando la técnica expositiva. 6.1.2.3 El instructor y los participantes definen los tipos de autoridad. 6.1.2.4 El instructor concluye el tema.	0:45	

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION HRS.	
			TEORIA	PRACT.
Liderazgo	EL PARTICIPANTE 6.1.3 Identificará el término liderazgo y los elementos de éste, que caracterizan a un jefe.	6.1.3.1 El instructor se introduce al tema por medio de una sesión de preguntas y respuestas. 6.1.3.2 El instructor explica el tema utilizando la técnica expositiva. 6.1.3.3 Los participantes desarrollan una dinámica en la cual identifiquen y juzguen la definición de líder y las características de un jefe líder. 6.1.3.4 El instructor y los participantes comentan los resultados y concluyen el tema.	:50	
Tipos de liderazgo.	6.1.4 Describirá los tipos de liderazgo.	6.1.4.1 El instructor desarrolla un ejercicio donde los participantes ubiquen cada tipo de liderazgo. 6.1.4.2 El instructor explica el tema.	1:00	

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION HRS	
			TEORIA	PRACT.
Sistemas de in- fluencia.	EL PARTICIPANTE 6.1.5 Señalará los diferentes sistemas de influencia que hay en el comportamiento de los individuos.	6.1.4.3 Los participantes y el instructor comentan los resultados del ejercicio desarrollado.	:30	
		6.1.4.4 El instructor resume y concluye el tema.		
Liderazgo situacional.	6.1.6 Definirá el término liderazgo situacional y los elementos que la caracterizan.	6.1.5.1 El instructor explica el tema.	:30	
		6.1.5.2 Los participantes señalan las diferentes influencias que se dan en el comportamiento de los individuos.		
		6.1.5.3 El instructor aclara dudas y concluye el tema.		
		6.1.6.1 El instructor explica el tema.		
		6.1.6.2 Los participantes por medio de diálogos simultáneos definen el concepto de "liderazgo situacional" y los elementos que la caracterizan.		
		6.1.6.3 El instructor y los participantes comen-		

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION HRS.	
			TEORIA	PRACT.
		<p>tan los resultados.</p> <p>6.1.6.4 Los participantes desarrollan un ejemplo de liderazgo situacional.</p> <p>6.1.6.5 El instructor resume y concluye el tema.</p>		

TECNICAS DE INSTRUCCION	RECURSOS DIDACTICOS	EVALUACION
<p>INDIQUE LAS TECNICAS DE INSTRUCCION A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR.</p> <p>Exposición oral.</p> <p>Corrillos.</p> <p>Grupos de trabajo.</p> <p>Preguntas y respuestas.</p>	<p>INDIQUE EL RECURSO DIDACTICO A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR.</p> <p>Pizarrón</p> <p>Rotafolio</p> <p>Proyector de acetatos.</p> <p>Acetatos.</p> <p>Documentos con la información.</p>	<p>INDIQUE EL PROCESO DE EVALUACION A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR.</p> <p>Para evaluar este módulo, se establece un proceso de medición del nivel de conocimientos del capacitando, por medio de preguntas y respuestas orales.</p> <p>Durante el desarrollo del módulo se evaluará al capacitando a través de practicas y se utilizará la escala estimativa de adelanto y práctica, así como pruebas objetivas.</p> <p>Al final del módulo, a través de una práctica dirigida, el capacitando demuestra la totalidad de los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos.</p>

NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL AGENTE CAPACITADOR:
NOMBRE DEL MODULO: 7. Administración de personal Duración Tot:3:45
OBJETIVO(S) PARTICULAR(ES) 7.1: El participante aplicará las técnicas establecidas por la empresa para lograr un mejor desempeño en las labores de recursos humanos.

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION HRS.	
			TEORIA	PRACT.
Administración del personal.	EL PARTICIPANTE 7.1.1 Definirá el concepto e importancia de administración de personal.	7.1.1.1 El instructor explica el concepto e importancia de administración de personal.	:50	
		7.1.1.2 Los participantes toman nota de la exposición.		
		7.1.1.3 Los participantes, a solicitud del instructor, explican la importancia de la administración de personal.		
		7.1.1.4 El instructor concluye el tema.		
Evaluación del desempeño de los subordinados.	EL PARTICIPANTE 7.1.2 Definirá la importancia de evaluar a los subordinados.	7.1.2.1 Los participantes definen la importancia de evaluar a los	1:00	

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION HRS.	
			TEORIA	PRACT.
Cómo capacitar al personal.	7.1.3 Describirá la importancia de capacitar a su personal.	subordinados, apoyándose de la técnica de diálogos simultáneos.	1:05	
		7.1.2.2 El instructor y los participantes comentan los resultados.		
		7.1.2.3 El instructor evalúa por medio de preguntas y respuestas.		
		7.1.3.1 El instructor introduce el tema por medio de preguntas y respuestas sobre la capacitación.		
		7.1.3.2 El instructor da el tema por medio de la técnica expositiva.		
		7.1.3.3 Los participantes forman grupos de trabajo y desarrollan un ejercicio donde describen la importancia de capacitar al personal.		
7.1.3.4 El instructor y los participantes comentan la importancia de capacitar a su personal.				

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION HRS.	
			TEORIA	PRACT.
Cómo y cuándo aplicar medidas disciplinarias.	EL PARTICIPANTE	7.1.3.5 El instructor da por termina do el tema.	:30	
	7.1.4 Menciona rá ante qué situa ción de ben apli carse me didas dis ciplina rias para modificar el compor tamiento de sus su bordina dos.	7.1.4.1 El instructor explica ante qué situación deben aplicarse medidas disci plinarias.		
		7.1.4.2 Los participan tes definen las situaciones an te las que se deben aplicar medidas disci plinarias para modificar el comportamiento de sus subordi nados.		
		7.1.4.3 El instructor y los partici pantes comentan el tema.		

TECNICAS DE INSTRUCCION	RECURSOS DIDACTICOS	EVALUACION
<p>INDIQUE LAS TECNICAS DE INSTRUCCION A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR.</p> <p>Exposición oral.</p> <p>Dialogos simultáneos</p> <p>Grupos de trabajo</p>	<p>INDIQUE EL RECURSO DIDACTICO A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR</p> <p>Pizarrón</p> <p>Rotafolio</p> <p>Documentos con la información</p>	<p>INDIQUE EL PROCESO DE EVALUACION A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR.</p> <p>Para evaluar este módulo se establece un proceso de medición del nivel de conocimientos del capacitando, por medio de preguntas y respuestas orales.</p> <p>Durante el desarrollo del módulo, se evaluará al capacitando a través de prácticas y se utilizará la escala estimativa de elemento y prácticas, así como pruebas objetivas.</p> <p>Al final del módulo, a través de una práctica dirigida, el capacitando demuestra la totalidad de los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos.</p>

NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL AGENTE CAPACITADOR:
NOMBRE DEL MODULO: 8. Mejoramiento personal. Duración Tot. 3:45 Hrs
OBJETIVO(S) PARTICULAR(ES): 8.1 El participante analizará las técnicas de administración del tiempo y técnicas de dirección.

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION HRS	
			TEORIA	PRACT.
Administración	EL PARTICIPANTE 8.1.1 Describirá las técnicas de administración del tiempo.	8.1.1.1 El instructor introduce el tema por medio de preguntas y respuestas. 8.1.1.2 El instructor explica el tema por medio de la técnica expositiva. 8.1.1.3 Los participantes describen su resumen de la administración del tiempo en forma individual y las técnicas empleadas. 8.1.1.4 El instructor y los participantes comentan el resumen y lo corrigen y/o amplían información. 8.1.1.5 El instructor concluye el tema.	1:15	

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION HRS.	
			TEORIA	PRACT.
Autoconocimiento.	8.1.2 Describirá sus funciones como jefe	<p>8.1.2.1 El instructor hace una evaluación previa por medio de preguntas y respuestas.</p> <p>8.1.2.2 El instructor da el tema -- por medio de la técnica expositiva.</p> <p>8.1.2.3 Por medio de una dinámica de grupo, los participantes desarrollan un ejercicio sobre el autoconocimiento.</p> <p>8.1.2.4 Los participantes elaboran una descripción de sus funciones como jefe.</p> <p>8.1.2.5 El instructor concluye el tema.</p>	1:20	
El arte de la Dirección.	8.1.3 Mencionará las principales técnicas de la Dirección	<p>8.1.3.1 El instructor introduce el tema por medio de preguntas y respuestas.</p> <p>8.1.3.2 El instructor da el tema -- usando la técnica expositiva.</p> <p>8.1.3.3 Por medio de la técnica de corrillos, -- los participantes mencio</p>	1:10	

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION HRS.	
			TEORIA	PRACT.
	EL PARTICIPANTE	<p>nan las técnicas de la Dirección.</p> <p>8.1.3.4 Los participantes y el instructor comentan el tema.</p> <p>8.1.3.5 El instructor concluye el tema.</p>		

TECNICAS DE INSTRUCCION	RECURSOS DIDACTICOS	EVALUACION
<p>INDIQUE LAS TECNICAS DE INSTRUCCION A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR.</p> <p>Corrillos.</p> <p>Exposición oral.</p> <p>Preguntas y respuestas.</p> <p>Ejercicios individuales.</p>	<p>INDIQUE EL RECURSO DIDACTICO A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR</p> <p>Pizarrón.</p> <p>Rotafolio.</p> <p>Documentos con la información.</p>	<p>INDIQUE EL PROCESO DE EVALUACION A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR.</p> <p>Para evaluar este módulo, se establece un proceso de medición del nivel de conocimientos del capacitando, por medio de preguntas y respuestas orales.</p> <p>Durante el desarrollo del módulo se evalúa al capacitando a través de prácticas y se utiliza la escala estimativa de adelanto y práctica, así como pruebas objetivas.</p> <p>Al finalizar el módulo, a través de una práctica dirigida, el capacitando demuestra la totalidad de los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos.</p>

NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL AGENTE CAPACITADOR:
NOMBRE DEL MODULO: 9. Relaciones humanas.
OBJETIVO(S) PARTICULAR(ES): 9.1 El participante analizará los elementos que intervienen en las relaciones humanas, para mejorar sus relaciones interpersonales y promover una mayor convivencia de cooperación

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION HRS.	
			TEORIA	PRACT.
El autoconocimiento.	EL PARTICIPANTE 9.1.1 Mencionará la definición y la importancia del autoconocimiento.	9.1.1.1 El instructor lee y explica los diferentes elementos del autoconocimiento.	0:30	1:30
		9.1.1.2 Los participantes, reunidos en pequeños grupos enumeran la definición y la importancia del autoconocimiento.		
		9.1.1.3 El instructor realiza un resumen del tema a manera de conclusión.		
La percepción comunicación y relación de ayuda.	EL PARTICIPANTE 9.1.2 Definirá el concepto de percepción, comunicación y relación de ayuda.	9.1.2.1 Los participantes por medio de "lluvia de ideas" definen el concepto de percepción y comunicación.	1:00	1:30

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION HRS.	
			TEORIA	PRACT.
Motivación en el trabajo.	9.1.3 Identificará qué es la motivación y su importancia dentro del trabajo.	9.1.2.2. El instructor a partir de la información obtenida, explica el binomio comunicación-cooperación.	1:00	2:00
		9.1.2.3 El participante realiza una dinámica con el apoyo del instructor, para esclarecer este binomio.		
		9.1.2.4 El instructor presenta el binomio cooperación-comunicación.		
		9.1.2.5 El participante desarrolla una dinámica para entender el binomio.		
		9.1.2.6 El instructor concluye el tema.		
		9.1.3.1 El instructor explica cuáles son los diferentes tipos de motivación y sus características.		
9.1.3.2 El participante desarrolla una dinámica para identificar qué es motivación y su importancia -				

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION HRS.	
			TEORIA	PRACT.
		dentro del -- trabajo.		
		9.1.3.3 El instructor y el participante comentan el tema y lo concluyen.		
	EL PARTICIPANTE			
Características de un grupo.	9.1.4 Describirá las características del grupo.	9.1.4.1 El instructor espone las características de un grupo.	1:30	2:00
		9.1.4.2 Los participantes describen las características de un grupo.		
		9.1.4.3 El instructor y el participante comentan las discrepancias del tema.		
		9.1.4.4 Los participantes realizan un resumen a manera de conclusión.		
Valores humanos y la colaboración	9.1.5 Señalará los valores humanos y su relación con la colaboración.	9.1.5.1 El participante apoyado por el instructor desarrolla un ejercicio en el cual visualiza sus recursos y limitaciones para interactuar con otras personas.	1:00	4:00

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION HRS.	
			TEORIA	PRACT.
		9.1.5.2 El instructor presenta el estudio de la "selección receptual" en sus elementos lógicos e imaginativos.		
		9.1.5.3 El instructor presenta el estudio sobre la barrera de las relaciones humanas.		
		9.1.5.4 El instructor presenta los elementos de "dominio, madurez y cooperación".		
		9.1.5.5 El participante interviene en una dinámica para señalar los valores y su relación con la colaboración.		
		9.1.5.6 El instructor realiza un resumen a manera de conclusión.		

TECNICAS DE INSTRUCCION	RECURSOS DIDACTICOS	EVALUACION
<p>INDIQUE LAS TECNICAS DE INSTRUCCION A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR.</p> <p>Técnicas de rompimiento del hielo.</p> <p>Exposición oral.</p> <p>Técnicas de integración y dinámica de grupos.</p>	<p>INDIQUE EL RECURSO DIDACTICO A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR.</p> <p>Pizarrón</p> <p>Rotafolio.</p> <p>Película (según giro de la empresa)</p> <p>Pantalla</p> <p>Proyector de cine.</p>	<p>INDIQUE EL PROCESO DE EVALUACION A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR.</p> <p>Para evaluar este módulo se establece un proceso de medición del nivel de conocimientos del capacitando, -- por medio de preguntas y -- respuestas orales al inicio del módulo.</p> <p>Durante el desarrollo se -- evaluará al capacitando, -- a través de prácticas y se utilizará la escala estimativa de adelanto y práctica, así como pruebas objetivas.</p> <p>Al final del módulo, a través de una práctica dirigida, el capacitando demuestra la totalidad de los conocimientos teóricos y --- prácticos adquiridos.</p>

NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL AGENTE CAPACITADOR:
NOMBRE DEL MODULO: 10. Seguridad e Higiene
OBJETIVO(S) PARTICULAR(ES): 10.1 El participante analizará las normas que rigen los primeros auxilios, control de incendios y prevención de riesgos profesionales de acuerdo al reglamento de Higiene y Seguridad establecido.

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION HRS.	
			TEORIA	PRACT.
Conocimientos del reglamento de seguridad e higiene. Artículo 509 de la Ley Federal del Trabajo; comisiones mixtas, constitución, registro y funcionamiento.	EL PARTICIPANTE 10.1.1 Señalará la importancia y características del reglamento de higiene y seguridad.	10.1.1.1 El instructor expone el tema oralmente y con lectura del Artículo 509 de la Ley Federal del Trabajo. 10.1.1.2 Los participantes analizan la situación particular de su centro de trabajo, mediante lluvia de ideas, con ayuda del instructor. 10.1.1.3 Los participantes, por medio de hojas de rotafolio y corrillos, señalan la importancia y características del reglamento de higiene y seguridad.	1:45	

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION HRS.	
			TEORIA	PRACT.
Primeros auxilios: Conocimientos básicos Aplicación Botiquín	EL PARTICIPANTE 10.1.2 Demostrará la aplicación de primeros auxilios	10.1.1.4 El instructor concluye el tema.	1:00	1:00
		10.1.2.1 El instructor expone el tema mediante apoyo de un audiovisual.		
		10.1.2.2 Los participantes, mediante dramatizaciones resuelven situaciones de primeros auxilios.		
		10.1.2.3 El instructor entrega documento sobre los requerimientos de botiquín, y el participante elaborará un resumen.		
		10.1.2.4 Los participantes, junto con el instructor concluyen el tema.		
Control de incendios. Extintores.	10.1.3 Mencionará los elementos para prevenir incendios y la forma de uso de los extintores	10.1.3.1 El instructor expone el tema con ayuda de acetatos. 10.1.3.2 Los participantes realizan una práctica dirigida por el instructor.	1:00	1:15

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION HRS.	
			TEORIA	PRACT.
Prevención de riesgos profesionales: Equipo de trabajo. Equipo de protección. Corrección de hábitos.	10.1.4 Indicarán los principales riesgos profesionales y la importancia del equipo de protección.	10.1.3.3 El instructor expone con un audiovisual motivacional, situaciones peligrosas, consecuencias y alternativas de solución.	1:00	
		10.1.3.4 A través de un ejercicio, los participantes mencionan los elementos para prevenir incendios y la forma de uso de los extintores.		
		10.1.3.5 El instructor concluye el tema.		
		10.1.4.1 El instructor solicitará a los participantes enlisten sus riesgos específicos y alternativas para evitarlos.		
		10.1.4.2 El instructor explica el tema utilizando la técnica <u>ex</u> positiva.		
		10.1.4.3 Los participantes toman nota de la <u>ex</u> plicación.		

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION HRS.	
			TEORIA	PRACT.
		<p>10.1.4.4 Los participantes en corrillos indican los principales riesgos profesionales y la importancia del equipo de protección.</p> <p>10.1.4.5 El instructor realiza un resumen a manera de conclusión.</p>		

B I B L I O G R A F I A :

- 1.- ADMINISTRACION CURSO PARA SUPERVISORES.- Echles/Carmichael Sarchet
Editorial Limusa.
- 2.- ADMINISTRACION DE EMPRESAS.- A. Reyes Ponce.
- 3.- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.- Arias Galicia Fernando
Editorial Trillas. Tercera edición. México, 1987.
- 4.- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.- Chiavennato, I.
Editorial: Mc Graw-Hill. México, 1981.
- 5.- ADMINISTRACION DEL TIEMPO COMO RECURSO.- Jack D. Ferner
Editorial: Limusa.
- 6.- ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES.- Fremonte E. Kast/J.
Rosenzweig
Editorial: Mc Graw-Hill.
- 7.- ADMINISTRACION MEDIANTE LA COMUNICACION.- Michele Tolela/Toail G.
Miers
Editorial: Mc Graw-Hill.
- 8.- ADMINISTRACION MODERNA.- Koontz, H. y O'Donnell, C.
Editorial: Mc Graw-Hill. México, 1982.
- 9.- ADMINISTRACION MODERNA.- Samuel C. Certo.
- 10.- ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.- George S. Odiorne.
- 11.- BASES PARA LA DESIGNACION DE REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES Y
DE LOS PATRONES EN LOS COMITES NACIONALES DE CAPACITACION Y ADIES
TRAMIENTO EN LAS RAMAS INDUSTRIALES O ACTIVIDADES ECONOMICAS QUE
SE CITAN Y REGLAS A QUE SE SUJETARA LA ORGANIZACION Y FUNCIONA--
MIENTO DE LOS MISMOS.- Diario Oficial de la Federación. México,
24 de mayo de 1979.
- 12.- CASOS Y PRACTICAS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.-
Hernández, S. y Varela R.
Editorial: Trillas. México, 1984
- 13.- CATALOGO CANAME, 1988.
- 14.- COMO MOTIVAR A LOS EMPLEADOS DE HOY.- Bernard L. Rosenbaum
Editorial: Mc Graw-Hill.

- 15.- CONDUCTA HUMANA EN LOS NEGOCIOS.- C. Hugh Russell
Editorial: Limusa.
- 16.- CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA.- Koontz/O'Donnell
Editorial: Mc Graw-Hill.
- 17.- DECRETO DE REFORMAS A LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO SOBRE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, SEGURIDAD E HIGIENE Y FEDERALIZACION DE ACTIVIDADES Y RAMAS. México, 28 de abril 1978.
- 18.- DESARROLLO PERSONAL Y RELACIONES HUMANAS.- Acevedo Ibáñez Alejandro.
Editorial: Acevedo y Asociados. México, 1980.
- 19.- INSTRUCTIVO No. 19 RELATIVO A LA CONSTITUCION, REGISTRO Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COMISIONES MIXTAS DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO.- Diario Oficial de la Federación. 24 de julio de 1981.
- 20.- EL DIRECTORIO RACIONAL.- C. Depner/B. Treoge.
- 21.- LA ADMINISTRACION DE PERSONAL Y SU APLICACION PRACTICA EN LA EMPRESA MODERNA.- Romero Betancourt Samuel.
- 22.- LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.- Fernández Arena José Antonio
Editorial: Diana. Treceava Edición. México, 1988.
- 23.- LEY FEDERAL DEL TRABAJO.- Trueba Urbina Alberto y Trueba Barrera Jorge.
Reforma Procesal de 1989
Editorial: Porrúa. México, 1989.
- 24.- LEY FEDERAL DEL TRABAJO.
- 25.- LO QUE TODO SUPERVISOR DEBE SABER.- Lester R./Botell
Editorial: Mc Graw-Hill.
- 26.- LOS PROBLEMAS DE LA INDUSTRIA EN DESARROLLO.- Revista "Negocios" (ejemplar No. 174). México, 1977.
- 27.- MANUAL PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION.- Alejandro Mendoza Núñez.
- 28.- PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1983-1988.
- 29.- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.- Terry George R.
Editorial: CECSA. México, 1988.
- 30.- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.- Flippo Edwin B
Editorial: Mc Graw-Hill. México, 1988

- 31.- PRINCIPIOS DE RELACIONES HUMANAS.- Maier, Notman R.F.
Editorial: Omega. Barcelona, 1976.
- 32.- PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD.- Poder Ejecutivo Federal. Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- 33.- SECCION AMARILLA.- DIRECTORIO TELEFONICO (Edición Anual)
(Últimas páginas).
- 34.- TEST CUALITATIVO DE APTITUDES EJECUTIVAS.- Ventas y Mercadotecnia. México, 1978.