



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

" RECURSOS HUMANOS. LA
IMPORTANCIA DE IMPLEMENTAR UN
PROGRAMA DE CAPACITACION
Y DESARROLLO DE PERSONAL, EN LA
UNIDAD DEPARTAMENTAL DE
DESARROLLO SOCIAL, DE LA
DELEGACION GUSTAVO A. MADERO. "

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A:
LEONARDO RIVAS GUERRERO

A S E S O R:
L. A. MARIA TERESA MUÑOZ GARCIA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

59
ley



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
PRESENTE.

AT'N: ING. RAFAEL RODRIGUEZ CEBALLOS

Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos.
~~La importancia de implementar un programa de capacitación y desarrollo de personal, en la Unidad Departamental de Desarrollo Social, de la Delegación Gustavo A. Madero.~~

que presenta el pasante: Leonardo Rivas Guerrero.

con número de cuenta: 9156515-2 para obtener el Título de:
Licenciado en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 26 de Junio de 19 96.

MODULO:	PROFESOR:
III L.A. María Teresa Muñoz García	
IV L.A. EVA Lilia Torres Reyes.	
II L.A. Mirya Marín Hernández.	

FIRMA:

DEP/YOBOSEM

A mis padres, quienes con su ejemplo, me
guiaron por la senda del trabajo y del
estudio.

A la Universidad Nacional Autónoma de
México, por haberme brindado la
oportunidad de pertenecer a la gran
familia universitaria, en la aulas de
la Facultad de Estudios Superiores
Cuautitlán.

A la maestra María Esther Castro Hernández
mi agradecimiento, por su ayuda,
dedicación y esmero; por sus enseñanzas
y por ser un ejemplo a seguir.

A la memoria de Jesús Patiño Hernández, un
gran amigo que con su apoyo, me
estimuló para continuar con mis
estudios.

A mis hermanos:

Manuel

Angelina

Rafael

Armando

Lucía

A mis sinceros amigos.

I N D I C E .

	PAG.
A.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
B.- OBJETIVO GENERAL	7
C.- OBJETIVOS ESPECIFICOS	8
D.- HIPOTESIS	9
 I N T R O D U C C I O N	 10
 C A P I T U L O U N O	
 L A C A P A C I T A C I O N	
1.1 CONCEPTOS BASICOS	13
1.2 PROCESO DE CAPACITACION	15
1.3 DESARROLLO DEL PROCESO DE CAPACITACION	17
1.4 BENEFICIOS DE LA CAPACITACION	29
 C A P I T U L O D O S	
 L E G I S L A C I O N E N M A T E R I A D E C A P A C I T A C I O N .	
2.1 CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS	
ARTICULO 123	32
2.2 LEY FEDERAL DEL TRABAJO	
ARTICULO 132	32
ARTICULO 153	33

2.3 LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL	
ARTICULO 39	33
2.4 LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO	
ARTICULO 43	34
ARTICULO 44	34
2.5 REGLAMENTO INTERIOR DEL D.D.F.	
ARTICULO 7	34
ARTICULO 30	34
2.6 CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO DEL D.D.F.	
ARTICULO 155	35
ARTICULO 157	35
ARTICULO 158	36

CAPITULO TRES

C A S O P R A C T I C O

3.1 ANTECEDENTES	38
3.2 DIAGNOSTICO	40
3.3 ORGANIGRAMA	41
3.4 INTEGRACION POR OFICINA	42
3.5 DETECCION DE NECESIDADES	45
3.5.1 CUESTIONARIO	45
3.5.2 ANALISIS PRELIMINAR	46
3.6 CONCLUSIONES	60
3.7 PROPUESTA	62
BIBLIOGRAFIA	67

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dentro de los múltiples problemas de que adolece la Administración Pública, uno de los principales es la falta de capacitación y desarrollo de personal en sus distintas áreas; desde un barrendero, un plomero, hasta una secretaria de departamento, el mismo jefe de departamento y sin lugar a dudas el representante del gobierno del Distrito Federal, requieren o necesitan de capacitación y desarrollo para realizar de una manera más eficiente su trabajo, y que propiamente sea dicho, un trabajo de excelente calidad.

¿Cómo surge el problema?

El problema no es de hoy, ni de ayer, lamentablemente el problema tiene años que surgió y que, a la fecha no hay quien le pueda poner solución.

Con el afán de dar cumplimiento a un mandato presidencial, el cual consiste en la creación de empleos para que, consecuentemente disminuyera el desempleo en el Distrito Federal; se aplican "programas de empleo" donde se contrata a personas que, no reúnen los requisitos, que mínimamente se necesitan para desempeñar las actividades de un puesto determinado. El tipo de personas que se contratan son:

- Personas de edad avanzada, sin estudios.
- Amistades de personas que actualmente laboran en la Administración Pública.
- Amistades de personas con cargos públicos.
- Familiares de personas con cargos públicos.
- Jovenes, menores de edad, sin experiencia

Sin embargo el problema no radica ahí, para poder darnos cuenta completamente de la situación, debemos analizar todo el proceso, desde el reclutamiento hasta la introducción del empleado a la organización.

--Reclutamiento--

Se hace circular la noticia entre los trabajadores y la comunidad de la Delegación Gustavo A. Madero, que a partir de la fecha "X" se contratará personal para las diferentes áreas.

--Selección de personal--

Debido a que, de antemano, no se cuenta con un perfil de cada puesto a ocupar (vacante), la selección de personal se lleva a cabo de la siguiente forma (enfocándonos únicamente en la Unidad Departamental de Desarrollo Social, que es la que nos ocupa):

- El personal se divide básicamente en tres grupos (exclusivamente para efectos de estudio):

1. De campo ó personal para realizar actividades manuales o mecánicas, como son: barrido, limpieza, jardinería, plomería, etc.

2. Personal administrativo, para desempeñar las funciones de auxiliar administrativo, archivista, secretaria, gestor, auxiliar contable, recepcionista, jefe de sección, profesor de futbol, profesor de basquetbol, etc.

3. Personal especializado ó con estudios profesionales, para desempeñar actividades de diseñador gráfico, jefe de oficina, medico general, dentista y como caso excepcional el jefe de departamento.

*Para cubrir vacantes del primer grupo, basta que sean personas que tengan necesidad de trabajar, para que sean consideradas

candidatos para el puesto; no se les pide más requisitos, ni se les somete a pruebas de conocimientos o aptitudes.

Se les pide que llenen la hoja de solicitud de empleo y se les envía a que se practiquen un examen médico, el cual implica un mero trámite a cubrir.

** Para cubrir vacantes del segundo grupo, la forma tradicional es mediante la recomendación del personal que ya labora en las mismas oficinas, mediante recomendación de personas con cargos públicos y familiares recomendados por jefe de oficina.

Los requisitos a cubrir por parte de estos candidatos son. saber leer y escribir, comprobante de estudios, que por lo regular son estudios máximos de secundaria.

*** Para cubrir vacantes del tercer grupo, el más reducido, basta con que la persona pueda comprobar los estudios requeridos ó mostrar su cédula profesional de la especialidad de que se trate. Nótese que no se requiere experiencia laboral.

--Contratación--

Toda persona seleccionada es contratada.

--Inducción--

Una vez contratada la persona, se le asigna su lugar de trabajo, se le indica cuales son sus actividades en forma general, quiénes son sus compañeros de trabajo y su jefe inmediato superior. Como ya se mencionó, no existe un perfil de puesto, por lo cual la delimitación de sus actividades, es decir de sus obligaciones laborales, se realizan de una manera muy superficial.

JUSTIFICACION:

* Como una oportunidad que se presenta para contribuir en un esfuerzo por mejorar la imagen que a la fecha tiene la administración pública, la cual es de desprestigio total, debido a que se considera a toda persona que labora dentro de una dependencia gubernamental, como a un parásito, alguien que no produce y que vive de un presupuesto del pueblo; surge la necesidad de demostrar la utilidad y la necesidad de los servicios públicos, y más aún cuando se trata del bienestar social.

Para toda persona que sin duda alguna padece del estrés, que a la vez se conjuga con una serie de problemas económicos y familiares; debe de contar con un espacio donde pueda realizar la meditación, relajación, practicar actividades deportivas y culturales que le permitan fortalecerse física y espiritualmente.

* Dentro de lo económico, lo que se plantea es, justificar los gastos realizados por el gobierno para atender a la ciudadanía y demostrar que los recursos financieros son bien empleados.

* La actual situación económica y política del país demanda un mayor compromiso por parte de todos los mexicanos.

* Las personas mejor capacitadas producen calidad.

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un programa efectivo de capacitación y desarrollo de personal que conlleve a elevar la productividad y mejoramiento en la prestación de servicios a la comunidad.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Estimular al personal para ofrecer un servicio de calidad, mediante la capacitación.
- Reducir costos, provocados por la utilización de papelería cuando se produce un error de mecanografía.
- Eliminar errores en el desempeño del trabajo.
- Elevar el prestigio de la Unidad Departamental de Desarrollo Social ante la comunidad, mediante un servicio de calidad.
- Convencer al personal, de que participe en los cursos de capacitación, para enriquecer sus conocimientos y mejorar sus habilidades.
- Establecer un canal de comunicación entre los jefes y subalternos para crear un ambiente laboral adecuado.
- Provocar un ambiente de confianza, que permita al trabajador sugerir un curso de capacitación.
- Crear las condiciones necesarias para la aplicación eficiente de un programa de capacitación.
- Equilibrar la relación que existe entre los requisitos del puesto--habilidades y conocimientos.

H I P O T E S I S :

Cuanto mayor es el grado de capacitación en el personal que labora en la organización, tanto mayor será en el futuro, la productividad y el compromiso que sientan estos por realizar con esmero su trabajo.

VARIABLES:

Independiente.- "Capacitación en el personal".

Dependiente.- "La productividad y el compromiso que sientan estos por realizar con esmero su trabajo".

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

Cuando una persona llega a ocupar un puesto en cualquier organización de que se trate, se espera que desempeñe las funciones inherentes a este, en forma eficiente; sin embargo, en algunos casos se presentan situaciones en que el trabajador tiene muchas dudas de lo que tiene que hacer y cómo debe hacerlo, por lo cual comete muchos errores que se traducen en gastos excesivos por parte de la organización.

Es aquí cuando resalta la importancia de la función de capacitación y desarrollo de personal.

No obstante la importancia que reviste la capacitación, en muchas ocasiones no se le toma en cuenta o simplemente se olvida. Para nadie es desconocida la situación de la administración pública, de los problemas que acusa en la prestación de los servicios públicos.

Aún cuando la capacitación de personal no representa la solución definitiva para brindar un servicio al público, que sea de calidad y a tiempo, resulta de gran ayuda para disminuir o desaparecer algunos problemas que se presentan.

La capacitación puede ayudar a que una persona se incorpore a su puesto con resultados positivos en corto plazo, cuando se trata de personal nuevo, sin experiencia o que carecen de algunos conocimientos sobre las funciones o actividades a realizar.

Con el propósito de contribuir con un grano de arena, en el mejoramiento de mi centro de trabajo, en el cual he captado algunas deficiencias y con la firme convicción de que es necesario la aplicación de un cambio que transforme el ambiente laboral, que a la fecha prevalece, para mejorar tanto las relaciones interpersonales entre los trabajadores, así como la relación que se tiene con el cliente, el cual en este caso se trata de la comunidad. Un cambio que puede mejorar la imagen global que se tiene ante la sociedad.

CAPITULO UNO

LA

CAPACITACION

1.1 CONCEPTOS BASICOS.

El tema central que nos ocupa en el presente trabajo es La Capacitación, sin embargo para poder introducirnos en la teoría y poder desarrollar un concepto bien claro de lo que es la capacitación y su significado, debemos indagar las conexiones que esta tiene con otros conceptos, como son la educación, entrenamiento, adiestramiento y el desarrollo del ser humano.

Tomando como base las siguientes definiciones podemos realizar un esquema que nos pueda facilitar la comprensión del tema en estudio:

Educación: en términos sencillos significa la adquisición de conocimientos del medio exterior que rodea al individuo, así como la formación del espíritu del hombre siguiendo el camino de la rectitud y la honestidad.

"La educación es el principio mediante el cual la comunidad humana conserva, y transmite su peculiaridad física y espiritual. El espíritu humano lleva progresivamente al descubrimiento de sí mismo, crea mediante el conocimiento del mundo exterior e interior mejores formas de existencia humana. La educación no es una propiedad individual, sino que, pertenece por su esencia, a la comunidad. La educación participa en la vida y el crecimiento de la sociedad, así en su destino exterior como en su estructuración interna y en su desarrollo espiritual".¹

Entrenamiento: es la preparación tanto física como mental de los trabajadores y empleados para desempeñar un puesto u oficio.

¹Alfinso Giliceo, "La educación, base de crecimiento y realización humana, p. 16

Adiestramiento: adiestrar o hacer diestro en una tarea específica. "Se entiende como la habilidad o destresa 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 equipos".²

Capacitación: aunque más adelante se profundiza más sobre el concepto de capacitación aquí daremos un concepto concreto y resumido en el cual varios autores están de acuerdo.

Capacitación es la adquisición de conocimientos teóricos, principalmente técnicos y administrativos.

Desarrollo: "comprende integralmente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir)".

De lo anterior se desprende el siguiente cuadro:

Educación:
I.- Entrenamiento. a) Adiestramiento. b) Capacitación.
II.- Desarrollo.

Donde se puede observar que la capacitación y el adiestramiento forman parte del entrenamiento, el cual a su vez esta implícito en la educación del hombre, base fundamental de todo proceso de adquisición

de conocimientos; por lo cual podemos decir que "el analfabetismo o los grados infimos de educación tienen un significado más allá de la posesión de algunos conocimientos concretos, pues implican una falta de entrenamiento intelectual que obstaculiza la comprensión y la retención de nuevos conocimientos".

Aun cuando el tema de la capacitación parece tan sencillo a simple vista, en la practica resulta sumamente difícil de llevar a cabo debido a que, por lo general se desconoce la magnitud de los beneficios que esta puede proporcionar, así mismo por la indiferencia por parte de los responsables del manejo y aprovechamiento del factor humano, una indiferencia resultado de ese desconocimiento de las habilidades que puede desarrollar un individuo cuando realmente se le proporcionan los conocimientos adecuados y que además se le brinda el apoyo necesario, por que en la organización es él quien realmente mueve todos los elementos (financieros, materiales, tecnológicos) para el logro de los objetivos y consecuentemente llegar al éxito.

1.2 PROCESO DE CAPACITACION

Para poder entender más fácilmente cuales son los pasos a seguir para aplicar un programa de capacitación, trataremos de exponer en forma por demás sencilla y sin rodeos desde el surgimiento del problema, en la organización, que se ha detectado y por el cual se decide que es necesario la aplicación de dicho programa de capacitación.

Pues bien, nos encontramos en una organización, en la cual obviamente tenemos todos los antecedentes laborales de los empleados, tanto los operativos como los de mandos intermedios y superiores, las

relaciones laborales que existen entre ambos niveles jerárquicos, algunos reportes sobre la productividad de la empresa, observaciones personales, que hemos practicado con anterioridad, etc.

De los reportes anteriores deducimos que en la organización se destacan los siguientes "COMPORTAMIENTOS DEL PERSONAL":²

* Los trabajadores, sin consideración alguna, desperdician el material de trabajo.

* En la empresa se vive un clima tenso entre los empleados, y comunmente riñen o ni siquiera se dirigen la palabra.

* Los empleados faltan por cualquier motivo y buscan el menor pretexto para ausentarse del centro de trabajo, es señal de que "algo" pasa en el clima laboral.

* Constantemente y sin razón aparente solicitan cambio de área.

Hasta este momento tenemos identificado el problema, es necesario aplicar un programa de capacitación para solucionar ese problema. El proceso a seguir para la elaboración del programa de capacitación es el siguiente:

I. Realizar una investigación minuciosa para determinar las necesidades de capacitación.

II. Basados en las necesidades de capacitación fijar los objetivos y determinar el contenido de los cursos que deberán impartirse en cada área o departamento de la organización.

III. Especificar la metodología que ha de utilizarse para impartir los cursos de capacitación.

IV. Identificar quiénes son los responsables de impartir la capacitación.

2

²Lic. Jesús Flores Robledo, "¿Por qué invertir en capacitación?", Revista Administrate Hoy, p. 62

V. Llevar el seguimiento y valuación de los cursos de capacitación.

VI. En base a resultados obtenidos en el desempeño del personal, comparando la situación anterior con la actual, fijar nuevos objetivos.

1.3 DESARROLLO DEL PROCESO DE CAPACITACION

Veamos ahora paso por paso, y las actividades que cada uno implica realizar:

I. Realizar una investigación minuciosa para determinar las necesidades de capacitación.

Para identificar bien las necesidades actuales de capacitación, es necesario plantearse una serie de preguntas que nos pueden servir de guía, tales como:

- ¿En donde está el problema?
- ¿A quien debe capacitarse?
- ¿Por qué debe capacitarse?
- Hasta que grado es necesario la capacitación?

Para responder las preguntas anteriores, debemos apoyarnos en cierta información, que nos permita realizar los diferentes análisis de organización, de funciones y de personas.

"El análisis organizacional se centra principalmente en la determinación de objetivos de la empresa, sus recursos y la localización de estos y sus relaciones con los objetivos. El análisis de objetivos organizacionales establece el marco, dentro del que se pueden definir con mayor claridad las necesidades de capacitación. El análisis de funciones se enfoca sobre la tarea o el trabajo, sin

tomar en cuenta el desempeño del empleado en el mismo. Este análisis incluye la determinación de lo que debe hacer el trabajador -el comportamiento específico requerido- si se quiere que el trabajo se realice en forma eficaz. Aquí se concentra la atención sobre la tarea y no sobre el individuo que la desempeña.

Una vez que se conoce el comportamiento que se requiere para cada trabajo, se puede pasar al análisis de personas. El análisis de personas examina el conocimiento, las actitudes y habilidades del individuo que ocupa cada puesto y determinar que tipo de conocimientos, actitudes o habilidades debe adquirir y qué tipos de modificaciones debe hacer a su comportamiento si quiere contribuir satisfactoriamente al logro de los objetivos organizacionales. En efecto, este análisis plantea tres preguntas:

1. ¿Hacia donde va la organización (en términos de objetivos)?
2. ¿Qué comportamiento (o desempeño) es necesario por parte de cada persona si se quiere que contribuya eficazmente al logro de los objetivos organizacionales?
3. ¿Cada hombre tiene la preparación adecuada en conocimientos, actitudes y habilidades para realizar su trabajo de manera eficaz? Si no lo es, ¿qué tipo de capacitación necesitará para prepararse adecuadamente?" ⁴

Esta información la podemos obtener de:

- a) Proceso de selección de personal.
- b) Inventario de recursos humanos.

⁴ D. Jeff Harris Jr., Análisis de las necesidades de capacitación, p. 423.

- c) Análisis de puestos.
- d) Organización formal.
- e) Descripción de funciones.
- f) Necesidades de desarrollo de la empresa.⁶
- g) Aplicación de cuestionarios.

II. Basados en las necesidades de capacitación fijar los objetivos y determinar el contenido de los cursos que deberán impartirse en cada área o departamento de la organización.

DETERMINACION DEL CONTENIDO DE LOS CURSOS

Después de identificar las necesidades requeridas por cada área o grupo de individuos, sujetos a capacitación, deberá ponerse todo el empeño para determinar cuales son los cursos y el contenido de cada uno de estos, que habrán de impartirse, para que satisfagan las necesidades.

Así mismo deberán considerarse los objetivos generales, los objetivos particulares que deberán alcanzarse con la implementación del programa de capacitación. "La capacitación tiene básicamente dos razones de ser; por un lado, satisfacer necesidades presentes de las empresas, con base en conocimientos y actitudes y, por otro, prever situaciones que se deban resolver con anticipación" ⁴

Las necesidades de entrenamiento se pueden clasificar así: ⁷

a) Las que tiene un individuo.

b) Las que tiene un grupo.

⁶ Alfonso Siliceo, Etapas del modelo p. 96

⁴ Alfonso Siliceo, Cómo determinar las necesidades de educ., p. 99

⁷ Ibidem.

- c) Las que requieren solución inmediata.
- d) Las que requieren solución futura.
- e) Las que piden actividades informales de entrenamiento.
- f) Las que requieren actividades formales de entrenamiento.
- g) Las que exigen instrucción sobre la marcha.
- h) Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- i) Las que la compañía puede resolver por sí misma.
- j) Aquellas en las que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externo.
- k) Las que un individuo puede resolver en grupo.
- l) Las que un individuo necesita resolver por sí solo.

III. Especificar la metodología que ha de utilizarse para impartir los cursos de capacitación.

Debe investigarse qué métodos existen en cuestión de capacitación, así como los que resultan más viables y efectivos para cada tipo de necesidades a satisfacer; por lo cual a continuación se presentan los diferentes métodos más conocidos y una breve explicación de como se llevan a cabo:

Mesa redonda.-

Método que se utiliza específicamente para tratar un tema en particular, el cual se expone al grupo, para que este lo discuta, después el grupo proporciona una solución al problema planteado. Como su nombre lo indica los miembros del grupo se sientan en una mesa redonda o forman con sus sillas un círculo.

Panel.-

La dinámica de este método consiste en la exposición de un tema por parte del expositor, permitiéndose después la participación del grupo, con preguntas o comentarios. Cabe mencionar aquí, que el expositor debe coordinar al grupo para que se logre el objetivo propuesto al inicio de la exposición.

Método de "la charola de entrada".-

"Este método, ha demostrado que es un medio eficaz en el entrenamiento especialmente de niveles ejecutivos medio y alto, por lo que respecta al análisis de problemas y toma de decisiones.

Consiste en presentar a los participantes, material y problemas que representan una situación compleja, es decir, hechos que pueden presentarse normalmente en el desarrollo cotidiano de sus labores. El entrenado decide como manejar cada situación, y toma nota de cada paso y acción que realiza, así como de la decisión o decisiones que toma.

Después de haber manejado uno o varios casos, el grupo discute los diferentes enfoques y soluciones dadas a los problemas planteados. A través de esta discusión de grupo, los principios gerenciales y de supervisión son experimentados significativamente.

Como se advierte, se expone al participante a una situación real de trabajo. La denominación de esta forma de entrenamiento se deriva de la "charola" o "canastilla de entrada" que los ejecutivos normalmente tienen sobre su escritorio."■

■ Alfonso Siliceo, Métodos y tecnología educativa, p. 123

Seminario.-

Basado principalmente en la participación activa del grupo con la coordinación del instructor, para el control del grupo y las diversas opiniones que pueden generarse, estimulando además a los participantes para que utilicen su creatividad, análisis, crítica, competencia interpersonal sin perder la integración del grupo. El tamaño del grupo debe ser pequeño, algunos autores sugieren que no rebase de 12 elementos.

Método del caso.-

En breves palabras, es la exposición de un caso, una situación real o ficticia que se puede presentar en la empresa, de la cual el expositor, que puede funcionar a la vez como coordinador del grupo, describe en forma oral o escrita los detalles de la problemática, para que el grupo se forme una idea de la situación que se desea analizar. Una vez expuesta la problemática se abre la discusión del caso entre el grupo, propiciando comentarios por parte de todos los elementos del grupo, tratando de dar una solución posible, según su criterio; aquí el coordinador debe tener la capacidad suficiente para no perder el control del grupo cuando proporcionen sus comentarios y que no se desvien del objetivo principal.

Finalmente tratara de llegarse a una conclusión general o de grupo, que posiblemente pueda dar una solución al problema planteado.

Foro.-

"En la actualidad foro significa un evento abierto al público en el que participan informalmente diferentes expositores que tratan sobre un mismo tema. El foro tiene equivalencia o semejanza con el simposio."^{*}

* Alfonso Biliceo, Métodos y tecnología educativa, p. 126

Simposio.-

"Actualmente el término sirve para designar un tipo de conferencia sobre un asunto determinado en torno al cual se reúnen opiniones diversas. El método puede ser oral o escrito, aunque desde luego, el más acostumbrado es el oral." ¹⁰

Comité.-

"Un comité es un conjunto de personas elegidas para considerar, investigar, actuar y hacer reportes referentes a algún asunto de la empresa. Los comités pueden ser de muchas formas o maneras. Pueden estar formados por dos personas o por veinte o más. Sus miembros pueden ser nombrados o elegidos. Algunos funcionan como asesores y otros con funciones de línea; algunos tienen personal no ejecutivo y otros ejecutivos de nivel más alto. La estructura del comité se usa para tener un análisis más detallado de los problemas que trata un miembro clave del comité. Se forma un comité para aprobación o modificación necesaria. Las tareas de los comités siempre han sido una técnica de gran utilidad para formar administradores gales." ¹¹

Sensibilización.-

La forma principal de organizar este tipo de capacitación consiste básicamente en el agrupamiento de los elementos a capacitar en pequeños equipos para que la interrelación que se pueda dar entre ellos sea eficiente; sin embargo el objetivo que se persigue en este método, es precisamente como su nombre lo indica, sensibilizar a los participantes, mediante el análisis de su propio comportamiento, sus actitudes con los demás y otros patrones de comportamiento que

¹⁰ Alfonso Siliceo, Métodos y tecnología educativa, p. 125.

¹¹ Andrew F Sikula, Métodos de desarrollo, p. 290

adoptan, así como la percepción que deben tener sobre los sentimientos y actitudes de los demás. Con esto se puede lograr modificar el comportamiento de los gerentes hacia una mejor relación con sus colaboradores, por lo que al mismo tiempo se logra un ambiente de trabajo más relajado, en el sentido de que no hay mucha tensión entre el personal.

Este tipo de capacitación es conocido con varios nombres: "Laboratorio de entrenamiento", "Laboratorio de relaciones humanas", "Dinámica de grupos" o "Grupos T".

Aprender haciendo.-

Como se mencionó anteriormente, los métodos de capacitación responden a ciertas características que deben cubrirse para que la capacitación proporcione los resultados esperados, por lo cual algunos métodos deben practicarse fuera de la planta o simplemente en forma separada del área de trabajo; sin embargo también existen algunos métodos que permiten que la capacitación se efectúe en el área de trabajo, como resulta este método, llamado también TWI (Trainig Within Industry) en Estados Unidos, o ADE (Adiestramiento Dentro de la Empresa) en México.

El método consiste primeramente en dar una breve explicación a la persona, a capacitar, al mismo tiempo que se maneja una demostración práctica del procedimiento a realizar, de una manera que entienda cual es la forma de hacer el trabajo.

Cuando se ha concluido la explicación tanto teórica, como práctica, se le solicita al alumno que efectúe una demostración de lo aprendido, con lo cual se logra evaluar inmediatamente si la persona aprendió o las correcciones que se deben hacer.

Clase formal.-

Es un método tradicional, que implica la exposición teórica por parte de personas especializadas en la docencia, permitiendo la participación del grupo con cuestionamientos o proporcionando opiniones. Se estimula la participación también, al dejar un tema específico para investigarse o tal vez ejercicios a resolver.

Conferencia.-

Otro método tradicional, es la conferencia, el cual consiste básicamente en la impartición de conocimientos teóricos, por parte del conferencista, hacia un grupo grande de personas. La diferencia con la clase formal radica en que la conferencia maneja en un solo sentido la comunicación, es decir, no se permite la intervención del grupo, el tema se presenta en forma general, evitando los detalles del mismo.

Vestibular.-

Este método se realiza dentro de la empresa, pero en un área aparte, para que las personas a capacitarse se relacionen con el ambiente de trabajo. Consiste en una simulación de una situación real o ficticia, que se puede presentar en el trabajo mismo. "Cuando se necesita una instrucción especial, lo adecuado es fuera del trabajo o vestibular".¹²

¹² O. Jeff Harris Jr., Tipos de programas de adiestramiento, p. 563.

Dramatización.-

Tiene por objetivo principal, la interacción de las personas, para mejorar la integración del grupo. Se le presenta información al grupo de una situación determinada y los papeles que tienen que desempeñar; los participantes pasan al frente a escenificar la situación de acuerdo a como ellos consideran que se podría resolver. "La representación de papeles resulta especialmente útil porque proporciona un nuevo punto de vista y presenta al sujeto la oportunidad de desarrollar sus aptitudes para interactuar".¹³

También se le conoce como "Juegos de representación", "Role playing", "Psicodrama", y otros.

Instrucción programada.-

"La instrucción programada abarca una secuencia de pasos predeterminados, con frecuencia mediante pánenes de control de una computadora electrónica, como guías para efectuar una operación deseada o un grupo de operaciones. Este tipo de instrucción incorpora planes o cursos propuestos de procedimientos relacionados y pertenecientes al aprendizaje o a la adquisición de alguna habilidad específica o conocimiento en general. Se puede realizar mediante un libro, manual, o máquina de enseñanza. La instrucción programada se divide en subunidades, y cuando estas se arreglan en la forma adecuada, se obtiene un programa o paquete de aprendizaje subsecuente y lógico. Las ventajas fundamentales de este tipo de instrucción son: los estudiantes aprenden a su propio ritmo, el material que se da a aprender se divide en unidades pequeñas, se dispone de retroalimentación inmediata, hay una participación activa por parte del estudiante."¹⁴

¹³ Djeff Harris Jr., Selección de técnicas de capacitación, p. 436

¹⁴ Andrew F. Sikula, Métodos de entrenamiento, p. 282.

IV. Identificar quiénes son los responsables de impartir la capacitación.

¿QUIEN ES EL RESPONSABLE DE LA CAPACITACION?

Aunque muchos plantean que el responsable directo de la capacitación, es el director de recursos humanos, es importante preguntarnos cual es la responsabilidad de cada uno de los responsables de línea. Considero que cada uno de los responsables de cada área en la organización tiene una parte de responsabilidad en cuanto a capacitación se refiere debido a que, cuando alguien no está convencido de la capacitación, obstaculiza las acciones pertinentes y necesarias que deben implantarse, aun cuando no se interpongan directamente, o ataquen las funciones de recursos humanos, sino por que no brindan el apoyo necesario que requiere esta función tan importante. Piensese en una situación tan simple como la necesidad de que, en un departamento se requiere capacitación, bien pues, el responsable de ese departamento es quien conoce mejor al personal que labora con él, si este no proporciona la información adecuada para que se puedan identificar las necesidades de capacitación, los resultados pueden ser frustrantes y con demasiado tiempo perdido.

De lo anterior podemos deducir que, para que una capacitación pueda brindar buenos resultados es necesario que cada uno de los responsables de cada nivel jerárquico, tienen que estar convencidos de que la capacitación es necesaria; desde el supervisor del nivel más bajo hasta los directivos de la organización.

¿QUIENES IMPARTIRAN LA CAPACITACION?

Aquí pueden nombrarse dos tipos de capacitadores, internos y externos.

Cuando la empresa mantiene una plantilla efectiva de capacitadores, la capacitación puede cubrirse en forma interna, sin la necesidad de contratar personas especializadas o agencias dedicadas a impartir cursos de capacitación. Únicamente en los casos en que la capacitación es de un alto nivel o muy especializada, la organización deberá buscar instructores adecuados.

Sin embargo dependiendo del tipo de capacitación que se requiera ó el nivel en el cual habrá de impartirse capacitación, deberá decidirse quien puede y es capaz de realizar un tipo de capacitación que satisfaga las necesidades, cumpla con los objetivos fijados y proporcione la calidad deseada.

V. Llevar el seguimiento y valuación de los cursos de capacitación.

Con el propósito de mantener un buen control del aprovechamiento de los cursos de capacitación debe llevarse un registro de las evaluaciones de las personas que están siendo capacitadas, de los cursos en los cuales han participado, así también debe evaluarse las técnicas y la calidad de los cursos, como son impartidos, el profesionalismo de las personas que imparten los cursos, etc.

VI. En base a resultados obtenidos en el desempeño del personal, comparando la situación anterior con la actual, fijar nuevos objetivos.

1.4 BENEFICIOS A TRAVES DE LA CAPACITACION.

Podemos señalar, que nadie podrá realizar una actividad cuando no obtiene un beneficio, el cual puede ser económico o moral, de ahí que, para que una persona esté totalmente convencida, de que las acciones que realiza lo llevan por buen camino, radica primordialmente en los beneficios que de antemano considera puede obtener. Por tal motivo la capacitación puede manejarse como factor de motivación hacia el personal, al mismo tiempo que se pueden mejorar las relaciones interpersonales y de grupo.

"El punto de partida básico es que el crecimiento individual traerá como consecuencia el crecimiento organizacional. Las compañías mexicanas serán mejores, más eficientes y productivas, en tanto su personal lo sea y las personas que las integran sean honestas, responsables y dispuestas a poner en práctica todas sus habilidades, conocimientos y experiencias para colaborar en el crecimiento organizacional.

En este sentido, el enfoque se debe concentrar en el individuo como núcleo de toda actividad organizacional y su influencia posterior en los grupos de trabajo. Las conductas y el comportamiento se deben analizar desde una base objetiva y razonable, en la cual se puedan identificar los factores internos que determinan el comportamiento de cada individuo. Debemos partir del hecho de que el verdadero cambio, el que es durable y significativo en la vida de las personas, es aquel que se genera y proviene desde el interior de la persona."¹⁵

¹⁵ Socorro Juárez, "Cambio de actitudes mediante la capacitación de personal", Revista Administrate Moy, p. 60

Si consideramos que la organización es el segundo lugar, después de la casa, donde el trabajador o empleado pasa la mayor parte de su tiempo, debemos pensar seriamente cuales son las condiciones internas y externas en las que se desenvuelve cada trabajador, cuales son los requisitos para que el empleado logre su mejor desempeño en la organización, dentro de las cuales entra el ambiente laboral, un ambiente laboral que se puede mejorar a través de cambio de actitudes de subordinados y supervisores, de un cambio organizacional.

"El cambio, como todo proceso permanente, implica una capacidad de adaptación, apertura a la innovación y modificación de actitudes, valores, estructuras y sistemas. Estos cambios suponen, además, una madurez y justificación para generarlos, así como una gran oportunidad en el tiempo; punto muy importante de tomar en cuenta en la labor directiva de toma de decisiones, pues se ha comprobado a través de estudios en el tema, que las decisiones de cambio o mejora, fuera de tiempo o sin la debida información al personal; generan siempre actitudes negativas, de resistencia y de alta frustración, que pueden provocar el fracaso de cualquier proyecto."¹⁴

Cuando cada quien sabe lo que se debe hacer, la producción se logra con calidad, sin necesidad de mucha supervisión, las relaciones interpersonales son de amistad y confianza, se constituye un verdadero equipo de trabajo, por que se está convencido de la importancia de lograr los objetivos de la organización. Se genera un ambiente de convivencia.

¹⁴ Alejandro Fuente Ortiz, "El profesional que labora en la dirección de capacitación como agente de cambio", Revista Administrate Hoy, p. 44

CAPITULO DOS

LEGISLACION
EN
MATERIA
DE
CAPACITACION

2.1 CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

Artículo 123.- Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley.

El Congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes, deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán:

- Apartado A. Entre los obreros, jornaleros, empleados, domésticos, artesanos, y de una manera general, todo contrato de trabajo:.....

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

- Apartado B. Entre los poderes de la Unión, el Gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores:

* Fracción VII. La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El estado organizará escuelas de administración pública.

2.2 LEY FEDERAL DEL TRABAJO:

Artículos 132. Son obligaciones de los patrones: ...

XII. Establecer y sostener las escuelas, de conformidad con lo que dispongan las leyes y la Secretaría de Educación Pública;

XIII. Colaborar con las autoridades del trabajo y de educación, de conformidad con las leyes y reglamentos, a fin de lograr la alfabetización de los trabajadores.

XV. proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del capítulo III Bis de este título.

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.

153-H. Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;

II. Atender a las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y,

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

2.3 LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL:

Artículo 38. - A la Secretaría de Educación Pública corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

Fracción XXVII.- Organizar, promover y supervisar programas de capacitación y adiestramiento en coordinación con las dependencias del gobierno federal, los gobiernos de los Estados y de los municipios, las entidades públicas y privadas, así como los fideicomisos creados con tal propósito. A este fin organizará, igualmente sistemas de orientación vocacional de enseñanza abierta y de acreditación de estudios.

2.4 LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO:

Artículo 43. Son obligaciones de los titulares a que se refiere el artículo 1º de esta ley:

VI. Cubrir las aportaciones que fijen las leyes especiales, para que los trabajadores reciban los beneficios de la seguridad y servicios sociales comprendidos en los conceptos siguientes: ...

f) Establecimiento de escuelas de Administración Pública en las que se impartan los cursos necesarios para que los trabajadores puedan adquirir los conocimientos para obtener ascensos conforme al escalafón y procurar el mantenimiento de su aptitud profesional.

Artículo 44. Son obligaciones de los trabajadores:....

- Fracción VIII. Asistir a los institutos de capacitación, para mejorar su preparación y eficiencia.

2.5 REGLAMENTO INTERIOR DEL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL:

Artículo 7.- Corresponde a la Oficialía Mayor: ...

Fracción X.- Atender a la capacitación del personal y al mejoramiento de sus condiciones económicas, sociales, culturales y de trabajo.

Artículo 30.- Corresponde a la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal: ...

Fracción VI.- Desarrollar, operar y evaluar el sistema general de capacitación del personal del Departamento del Distrito Federal, así como promover y difundir los programas de educación para adultos y el servicio social de pasantes;

2.6 CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO DEL D.D.F.:

Artículo 155.- En cumplimiento de la Ley, el Departamento proporcionará a sus trabajadores la capacitación que les permita elevar su nivel de vida profesional y de productividad en el trabajo. Por su parte, los trabajadores a que se imparta esa capacitación, se obligan a:

Fracción I.- Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y actividades que formen parte del proceso de capacitación;

Fracción II.- Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación y cumplir con los programas respectivos, y

Fracción III.- Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que les sean requeridos;

Las constancias documentales de acreditación de los cursos que organice, promueva y apoye el departamento, se integrarán al expediente del trabajador y surtirán los efectos correspondientes en los términos del Reglamento de Escalafón. El trabajador que obtenga las constancias documentales que acrediten estudios con reconocimiento oficial, podrán presentarlas al Departamento para la incorporación en su expediente.

Para el cumplimiento de lo anterior se integrará un Comité Mixto de Capacitación.

Artículo 157.- El Instituto Técnico de Capacitación para los trabajadores del Departamento y el Centro de Capacitación Integral de Sindicato de que trata el artículo 77, fracción VIII de éstas Condiciones desarrollará las siguientes actividades:

Fracción I.- enseñanza de administración pública incluyendo el empleo de máquinas, sistemas electrónicos y de computación;

Fracción II.- Cursos permanentes de capacitación, actualización y adiestramiento en el servicio;

Fracción III.- Carreras cortas de taquigrafía, auxiliar de contabilidad, secretaria privada, contador privado, idiomas y otras que les permitan elevar su nivel profesional;

Fracción IV.- Cursos de postgrados a nivel técnico profesional;

Fracción V.- Servicios de biblioteca y hemeroteca;

Fracción VI.- Ciclos periódicos de conferencias, simposios y mesas redondas, sobre temas relacionados con administración pública, y

Fracción VII.- Seminarios de información que tendrán por objeto dar a conocer a los trabajadores y a sus hijos, disposiciones de organización, instructivos y nuevos métodos de trabajo.

Artículo 158.- El Departamento publicará las conferencias, instructivos de los cursos, temas de divulgación cultural, etc., distribuyéndolos entre los trabajadores.

CAPITULO TRES

C A S O

PRACTICO

3.1 ANTECEDENTES

Con el objeto fundamental de atender el compromiso que asumiera el entonces presidente de la República Mexicana, Lic. Carlos Salinas de Gortari, al referirse al reto de la ciudad de México, de "acercar al gobierno a las comunidades"; en la delegación Gustavo A. Madero se llevo a cabo una desconcentración operativa y administrativa de recursos y funciones, en los primeros meses del año de 1990.

Por lo cual la Delegación Gustavo A. Madero quedó dividida en 10 zonas o subdelegaciones, de las cuales la zona No. 6 quedó integrada por las colonias:

San Pedro Zacatenco
Residencial Zacatenco
Unidad Habitacional Juan de Dios Batiz
Lindavista
Planetario Lindavista
San Bartolo Atepehuacan
Valle del Tepeyac
Churubusco Tepeyac
Unidad Revolución IMSS
Magdalena de las Salinas
Panamericana
Ampliación Panamericana
Defensores de la República
Héroes de Nacozy
Vallejo Poniente
Guadalupe Victoria
Tlacamaca
Maximino Avila Camacho
Capultitlan

Administrativamente está formada por:

- La Unidad Departamental de Desarrollo Urbano y Obras.
- Unidad Departamental de Jurídica y Gobierno.
- Coordinación Administrativa.
- Unidad Departamental de Desarrollo Social.

Cada una de las Unidades Departamentales anteriores atienden, dentro de sus funciones, a las colonias arriba mencionadas.

La Unidad Departamental de Desarrollo Social, que es la que nos ocupa, se encarga del manejo y administración de los centros deportivos, promueve el deporte entre los ciudadanos de la zona, administración de los centros de desarrollo infantil, trámite de credenciales del INSEN, trabajo social, difusión cultural y acción cívica, control de bibliotecas, coordinación de estudiantes que realizan servicio social y atención médica.

3.2 DIAGNOSTICO

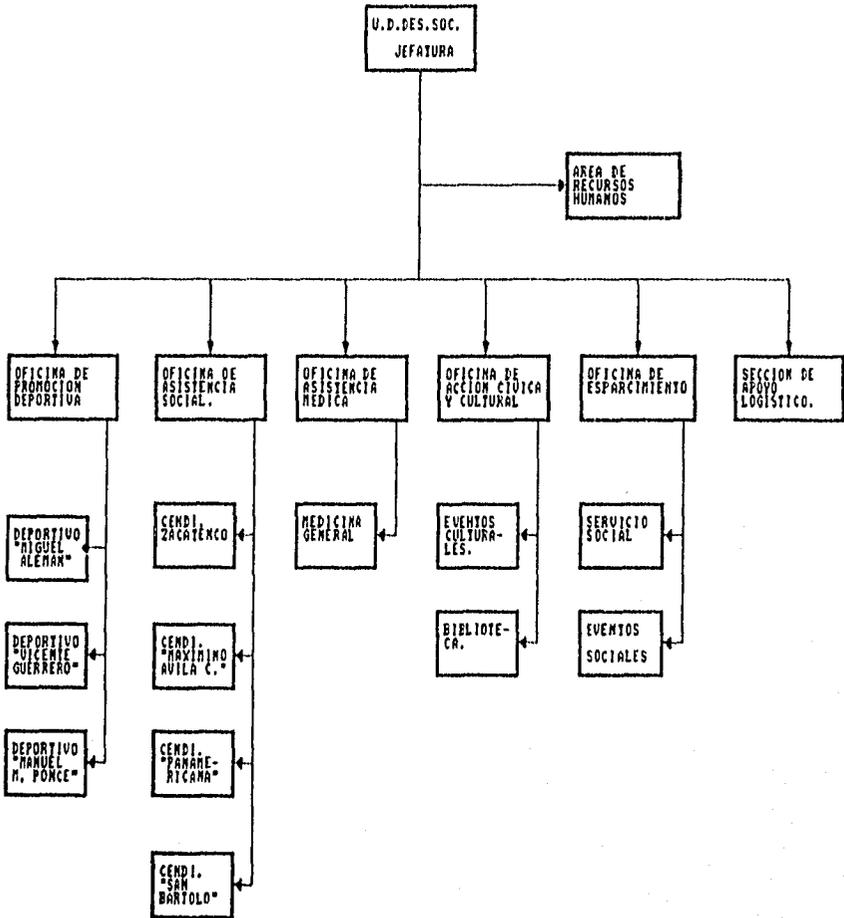
El personal comete muchos errores en la elaboración de documentos, se desperdicia papelería, se pierde la concentración en el trabajo y se presentan conflictos derivados de rumores; hay ausentismo: la gente llega tarde o falta mucho a las labores, la comunicación es deficiente o desviada, los procesos son inadecuados, se presentan duplicidad de funciones.

Se observa desobediencia y mal manejo de la herramienta, un mal aprovechamiento de los recursos materiales.

La falta de previsión, una mala planeación de actividades y distribución inadecuada de tareas repercuten en la suspensión temporal o definitivo de algunos eventos culturales que se habían programado; se pierde tiempo en actividades secundarias, existe un mal aprovechamiento del recurso humano.

Existe una insuficiencia de programas de asistencia médica y atención médica deficiente.

El servicio al público es deficiente en los centros deportivos y en los centros de desarrollo infantil (CENDI).



3.4 INTEGRACION POR OFICINA O AREA.

A continuación se presenta un esquema de la forma en como están integradas las oficinas, el número de las personas que ocupan los puestos en cada oficina y el total del personal con el cual cuentan las oficinas o áreas administrativas.

JEFATURA (3)

- 1 Jefe de Unidad Departamental.
- 2 Secretarias.

AREA DE RECURSOS HUMANOS (6)

- 1 Archivista.
- 1 Gestor
- 1 Analista
- 1 Secretaria
- 1 Auxiliar administrativo
- 1 Controlador de asistencia.

AREA DE APOYO LOGISTICO (6)

- 1 Jefe de Área
- 1 Secretaria
- 1 Oficial de mantenimiento
- 1 Chofer
- 1 Herrero
- 1 Diseñador gráfico.

OFICINA DE PROMOCION DEPORTIVA (32)

1 Jefe de oficina
5 auxiliares administrativos
4 Administradores de centros deportivos
1 Coordinador deportivo.
1 Secretaria
1 Auxiliar contable
1 Instructor de volibol
1 Instructor de atletismo
1 Instructor de futbol
3 Instructores de basquetbol
2 Profesor de ajedrez
5 Intendencia
6 Veladores

OFICINA DE ASISTENCIA SOCIAL (19)

1 Jefe de oficina
2 Trabajadores sociales
4 Administradoras de CENDI
7 Asistentes educadoras
3 Cocineras
1 Educadora
1 Afanadora

OFICINA DE ASISTENCIA MEDICA (6)

- 1 Jefe de oficina
- 4 Médicos generales
- 1 Cirujano dentista

OFICINA DE ACCION CIVICA Y CULTURAL (8)

- 1 Jefe de oficina
- 2 Analistas
- 1 Secretaria
- 1 Supervisor de eventos
- 2 Bibliotecarios
- 1 Intendencia

OFICINA DE ESPARCIMIENTO (6)

- 1 Jefe de oficina
- 2 Auxiliares administrativos
- 1 Profesor de artes plásticas
- 1 Secretaria
- 1 Analista

3.5 DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

El siguiente cuestionario se aplico al personal que labora en la Unidad Departamental de Desarrollo social para la detección de necesidades.

3.5.1 CUESTIONARIO

=====

I. DATOS PERSONALES:

NOMBRE COMPLETO: _____

SEXO: _____ ESTADO CIVIL: _____

NUMERO DE HIJOS: _____ R. F. C. : _____

DOMICILIO PARTICULAR: _____

CODIGO POSTAL: _____ TELEFONO: _____

=====

II. GRADO DE ESTUDIO:

() SIN ESTUDIOS.

() PRIMARIA TERMINADA

() PRIMARIA SIN CONCLUIR.

() SECUNDARIA TERMINADA

() SECUNDARIA SIN CONCLUIR.

() BACHILLERATO O EQUIVALENTE. SEMESTRES CURSADOS: _____

() ESTUDIOS PROFESIONALES. SEMESTRES CURSADOS: _____

NOMBRE DE LA CARRERA: _____

ESTUDIOS COMERCIALES O TECNICOS: _____

=====

III. DATOS LABORALES:

FUNCION REAL: _____

ACTIVIDADES QUE REALIZA: _____

EXPERIENCIA EN EL PUESTO: _____

¿HA PARTICIPADO EN CURSOS DE CAPACITACION? _____

¿CUALES?: _____

=====

3.5.2 ANALISIS PRELIMINAR

Puesto: Herrero.

Total de personas que ocupan el puesto: 1

Entrevistados: 1

Porcentaje que representa los entrevistados: 100 %

Grado de estudios de los entrevistados: Secundaria sin concluir.

Experiencia en el puesto: 19 años.

Cursos de capacitación en los que han participado: Electricidad y soldadura eléctrica y autógena.

Observaciones: Posee los conocimientos suficientes para desempeñarse sin problemas en el puesto.

ANALISIS PRELIMINAR

Puesto: Auxiliar de servicios.

Total de personas que ocupan el puesto: 7

Entrevistados: 5

Porcentaje que representa los entrevistados: 71 %

Grado de estudios de los entrevistados: Primaria sin concluir

Experiencia en el puesto: 28 años en promedio

Cursos de capacitación en los que han participado: No han participado en cursos de capacitación.

Observaciones: De las cinco personas entrevistadas la mayoría son trabajadores que están por jubilarse, por lo cual ya no les interesa ningún tipo de capacitación, sin embargo hay una persona que tiene seis años laborando.

ANALISIS PRELIMINAR

Puesto: Volador.

Total de personas que ocupan el puesto: 6

Entrevistados: 3

Porcentaje que representa los entrevistados: 50 %

Grado de estudios de los entrevistados: Primaria.

Experiencia en el puesto: 32, 20, y 13 años.

Cursos de capacitación en los que han participado: No han participado en cursos de capacitación.

Observaciones: Los veladores o vigilantes tiene trato directo con el público, no obstante no se les ha dado ningún curso de capacitación.

Además debe conocer reglamentos y manejo de equipos de emergencia.

ANALISIS PRELIMINAR

Puesto: Secretaria.

Total de personas que ocupan el puesto: 7

Entrevistados: 7

Porcentaje que representa los entrevistados: 100 %

Grado de estudios de los entrevistados: Secundaria terminada y carrera comercial de secretaria.

Experiencia en el puesto: La experiencia promedio que tienen en el puesto es de 5 años, sin embargo se identifico a una persona que muestra problemas ortográficos.

Cursos de capacitación en los que han participado: Aunque la mayoría de las personas han participado en los siguientes cursos: motivación al cambio, ortografía y redacción, relaciones humanas y archivo; hay una persona que no asistió a ninguno de ellos.

Observaciones: Existe una carencia en conocimientos de taquigrafía y archivonomía; una persona no cubre los requisitos para ocupar el puesto, debido a que no tiene estudios de secretariado.

ANALISIS PRELIMINAR

Puesto: Jefe de área.

Total de personas que ocupan el puesto: 1

Entrevistados: 1

Porcentaje que representa los entrevistados: 100 %

Grado de estudios de los entrevistados: Secundaria sin concluir.

Experiencia en el puesto: 17 años.

Cursos de capacitación en los que han participado: no ha participado en cursos de capacitación.

Observaciones: Se presenta una incongruencia en los requisitos que amerita el puesto, ya que por lo menos debe tener estudios de preparatoria o vocacional, por las funciones inherentes al puesto es responsable de la administración de personas y presentar estudios y proyectos tendientes a mejorar el funcionamiento del servicio encomendado a la dependencia.

ANALISIS PRELIMINAR

Puesto: Oficial de mantenimiento.

Total de personas que ocupan el puesto: 1

Entrevistados: 1

Porcentaje que representa los entrevistados: 100 %

Grado de estudios de los entrevistados: Primaria sin concluir.

Experiencia en el puesto: 22

Cursos de capacitación en los que han participado: No ha participado en cursos de capacitación.

Observaciones: La experiencia que tiene en el puesto representa un punto a su favor, en lo relativo al conocimiento de la herramienta y el procedimiento a seguir en el trabajo, sin embargo puede programarse para un curso de higiene y seguridad para disminuir accidentes.

ANALISIS PRELIMINAR

Puesto: Chofer.

Total de personas que ocupan el puesto: 1

Entrevistados: 1

Porcentaje que representa los entrevistados: 100 %

Grado de estudios de los entrevistados: 5º semestre de bachillerato.

Experiencia en el puesto: 2 años.

Cursos de capacitación en los que han participado: No ha participado en cursos de capacitación.

Observaciones: Aunque tiene algunos conocimientos de mecánica automotriz, no son los suficientes para darle mantenimiento al vehículo o realizar reparaciones de emergencia.

ANALISIS PRELIMINAR

Puesto: Bibliotecario.

Total de personas que ocupan el puesto: 2

Entrevistados: 2

Porcentaje que representa los entrevistados: 100 %

Grado de estudios de los entrevistados: Preparatoria terminada y técnico en electricidad industrial.

Experiencia en el puesto: 4 años y 1 año.

Cursos de capacitación en los que han participado: Mis vacaciones en la biblioteca, Taller de manualidades, Propedéutico de lectura y redacción.

Observaciones: Aun cuando los entrevistados cuentan con estudios a nivel medio superior, no cubren los requisitos del puesto. Carecen de una instrucción completa sobre el manejo de una biblioteca, procesos y actualización de material bibliográfico; así como el manejo de catálogos y clasificaciones.

ANALISIS PRELIMINAR

Puesto: Profesor de artes plásticas.

Total de personas que ocupan el puesto: 1

Entrevistados: 1

Porcentaje que representa los entrevistados: 100 %

Grado de estudios de los entrevistados: Profesor de educación primaria.

Experiencia en el puesto: 19 años.

Cursos de capacitación en los que han participado: No ha participado en cursos de capacitación.

Observaciones: Posee gran experiencia en las funciones del puesto, sin embargo se le puede dar un curso de atención al público.

ANALISIS PRELIMINAR

Puesto: Cocinera.

Total de personas que ocupan el puesto: 3

Entrevistados: 2

Porcentaje que representa los entrevistados: 66 %

Grado de estudios de los entrevistados: Primaria sin concluir.

Experiencia en el puesto: 4 y 38 años.

Cursos de capacitación en los que han participado: Nutrición.

Observaciones: Sólo una persona de las entrevistadas acudió al curso sobre nutrición; la persona que tiene menos experiencia no ha tomado ni un sólo curso de capacitación.

ANALISIS PRELIMINAR

Puesto: Gestor.

Total de personas que ocupan el puesto: 1

Entrevistados: 1

Porcentaje que representa los entrevistados: 100 %

Grado de estudios de los entrevistados: Secundaria terminada.

Experiencia en el puesto: 5 años.

Cursos de capacitación en los que han participado: no ha participado en cursos de capacitación.

Observaciones: Posee conocimientos suficientes para desempeñar el puesto, sin embargo es algo descuidado y olvidadizo, por lo cual se sugiere mandarlo a un curso de mejoramiento de habilidades y programación de actividades.

ANALISIS PRELIMINAR

Puesto: Analista.

Total de personas que ocupan el puesto: 4

Entrevistados: 2

Porcentaje que representa los entrevistados: 50 %

Grado de estudios de los entrevistados: Primaria terminada.

Experiencia en el puesto: 4 años promedio.

Cursos de capacitación en los que han participado: Redacción, ortografía, relaciones humanas.

Observaciones: Carencia de conocimientos necesarios para desempeñarse en el puesto. Una de las persona asistió a un curso de capacitación, el cual no tiene relación con sus funciones debido a que se trata de habilidades en jardinería. Ambas personas muestran un desempeño pobre en su trabajo.

ANALISIS PRELIMINAR

Puesto: Auxiliar administrativo.

Total de personas que ocupan el puesto: 9

Entrevistados: 6

Porcentaje que representa los entrevistados: 66 %

Grado de estudios de los entrevistados: Secundaria terminada.

Cuatro de las personas entrevistadas terminaron la secundaria y dos no la terminaron.

Experiencia en el puesto: 5 años de experiencia promedio.

Cursos de capacitación en los que han participado: Relaciones humanas, ortografía, redacción y archivo.

Observaciones: Dos personas carecen de conocimientos de mecanografía y administración, se observa al mismo tiempo problemas de ortografía y redacción.

ANALISIS PRELIMINAR

Puesto: Controlador de asistencia.

Total de personas que ocupan el puesto: 1

Entrevistados: 1

Porcentaje que representa los entrevistados: 100 %

Grado de estudios de los entrevistados: 2º semestre de bachillerato o equivalente.

Experiencia en el puesto: 2 años.

Cursos de capacitación en los que han participado: Ortografía y redacción.

Observaciones: Carece de conocimientos suficientes sobre estadística, y tiene algunos problemas de redacción.

ANALISIS PRELIMINAR

Puesto: Instructor con especialidad deportiva.

Total de personas que ocupan el puesto: 8

Entrevistados: 3

Porcentaje que representa los entrevistados: 37 %

Grado de estudios de los entrevistados: Educación sobre la especialidad.

Experiencia en el puesto: 7 años promedio.

Cursos de capacitación en los que han participado: Actualización deportiva, Medicina aplicada al deporte, Curso dirigido a profesores de ajedrez, Primeros auxilios.

Observaciones: Las personas entrevistadas poseen los conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones al cien por ciento.

ANALISIS PRELIMINAR

Puesto: Administrador de centro deportivo.

Total de personas que ocupan el puesto: 4

Entrevistados: 2

Porcentaje que representa los entrevistados: 50 %

Grado de estudios de los entrevistados: Secundaria terminada y estudios profesionales en psicología.

Experiencia en el puesto: 2 años.

Cursos de capacitación en los que han participado: Administración de recursos humanos, Administración de recursos materiales.

Observaciones: De las dos personas entrevistadas sólo una cumple con los requisitos del puesto, en cambio la otra persona sólo tiene estudios de nivel medio básico y no ha participado en cursos de capacitación.

ANALISIS PRELIMINAR

Puesto: Coordinador técnico deportivo.

Total de personas que ocupan el puesto: 1

Entrevistados: 1

Porcentaje que representa los entrevistados: 100 %

Grado de estudios de los entrevistados: Licenciatura de educación física.

Experiencia en el puesto: 12 años.

Cursos de capacitación en los que han participado: Superación profesional I, II, III, IV, v.

Observaciones: Es una persona muy profesional, se puede proponer para dar algún curso de capacitación a instructores deportivos.

ANALISIS PRELIMINAR

Puesto: Auxiliar contable

Total de personas que ocupan el puesto: 1

Entrevistados: 1

Porcentaje que representa los entrevistados: 100 %

Grado de estudios de los entrevistados: 4º semestre de Contador público.

Experiencia en el puesto: 3 años.

Cursos de capacitación en los que han participado: no ha participado en cursos de capacitación.

Observaciones: Posee conocimientos necesarios para desempeñarse en sus funciones.

ANALISIS PRELIMINAR

Puesto: Trabajadora social.

Total de personas que ocupan el puesto: 2

Entrevistados: 2

Porcentaje que representa los entrevistados: 100 %

Grado de estudios de los entrevistados: Cinco semestres de bachillerato.

Experiencia en el puesto: 4 y 2 años.

Cursos de capacitación en los que han participado: Planeando tu vida, Relaciones laborales, Centros de integración, Superación personal, Redacción, Relaciones humanas.

Observaciones: Los entrevistados carecen de conocimientos para dirigir un grupo, organizar y conducir actividades para mejorar el desarrollo social.

ANALISIS PRELIMINAR

Puesto: Auxiliar de educadora.

Total de personas que ocupan el puesto: 8

Entrevistados: 6

Porcentaje que representa los entrevistados: 75 %

Grado de estudios de los entrevistados: Secundaria.

Experiencia en el puesto: 12 años, 33 años, 2 años, 25 años, 14 años, 5 años.

Cursos de capacitación en los que han participado: Relaciones humanas, Primeros auxilios, Nutrición, Cantos y juegos, Psicología infantil, Atención al público, Teatro guiñol.

Observaciones: Aunque la mayoría sólo cuenta con estudios de secundaria, han participado en varios cursos de capacitación, lo cual les permite desempeñarse en sus funciones de manera eficiente.

ANALISIS PRELIMINAR

Puesto: Diseñador gráfico.

Total de personas que ocupan el puesto: 1

Entrevistados: 1

Porcentaje que representa los entrevistados: 100 %

Grado de estudios de los entrevistados: 6° semestre de la licenciatura de "Diseño de la comunicación gráfica".

Experiencia en el puesto: 15 años.

Cursos de capacitación en los que han participado: No ha participado en cursos de capacitación.

Observaciones: Posee los conocimientos necesarios para desempeñarse en el puesto, además de que puede proponerse como candidato para impartir cursos.

ANALISIS PRELIMINAR

Puesto: Jefe de oficina

Total de personas que ocupan el puesto: 5

Entrevistados: 3

Porcentaje que representa los entrevistados: 60 %

Grado de estudios de los entrevistados: Estudios profesionales.

Una persona estudio 5 semestres de Derecho, otra persona estudio 9 semestres de Administración de Empresas Turísticas y la otra persona cuenta con estudios de tercer de bachillerato.

Experiencia en el puesto: 4 años en promedio.

Cursos de capacitación en los que han participado: Relaciones laborales y Relaciones humanas.

Observaciones: La mayoría de los entrevistados poseen conocimientos sobre una carrera profesional, sin embargo sólo una posee conocimientos relacionados con sus funciones, las demás carecen de conocimientos sobre administración y manejo de personal.

ANALISIS PRELIMINAR

Puesto: Jefe de Centros de Desarrollo Infantil (CENDI).

Total de personas que ocupan el puesto: 4

Entrevistados: 4

Porcentaje que representa los entrevistados: 100 %

Grado de estudios de los entrevistados: Secundaria, Segundo semestre de contador público, Tercer semestre de enfermería y Octavo semestre de Profesor de educación preescolar.

Experiencia en el puesto: 9 meses, 20 años, 14 años, 6 años.

Cursos de capacitación en los que han participado: Desarrollo del niño, Primeros auxilios, Contabilidad, Relaciones humanas, Expresión creadora, Comunicación e integración grupal.

Observaciones: La persona que tiene mayor experiencia ha participado en todos los cursos de capacitación antes señalados, sin embargo las demás personas entrevistadas sólo han participado en uno o dos. Aunque tres de ellas tienen estudios avanzados, estos no se relacionan en nada con la administración por lo cual se observa un mal manejo o actuación profesional deficiente.

ANALISIS PRELIMINAR

Puesto: Educadora.

Total de personas que ocupan el puesto: 2

Entrevistados: 2

Porcentaje que representa los entrevistados: 100 %

Grado de estudios de los entrevistados: Estudios técnicos sobre auxiliar educativo.

Experiencia en el puesto: 7 y 2 años.

Cursos de capacitación en los que han participado: Primeros auxilios, Nutrición, Cantos y juegos, Psicología infantil, Atención al público, Teatro guiñol.

Observaciones: Se observa una falta de atención hacia los niños y planeación de actividades recreativas.

ANALISIS PRELIMINAR

Puesto: Medico general.

Total de personas que ocupan el puesto: 4

Entrevistados: 1

Porcentaje que representa los entrevistados: 25 %

Grado de estudios de los entrevistados: Licenciatura en medicina general.

Experiencia en el puesto: 5 años.

Cursos de capacitación en los que han participado: Actualización médica.

Observaciones: La persona entrevistada cumple con los requisitos del puesto, además de que puede proponerse para que imparta algún curso de primeros auxilios.

ANALISIS PRELIMINAR

Puesto: Cirujano dentista.

Total de personas que ocupan el puesto: 1

Entrevistados: 1

Porcentaje que representa los entrevistados: 100 %

Grado de estudios de los entrevistados: Licenciatura en cirugía dental.

Experiencia en el puesto: 6 años.

Cursos de capacitación en los que han participado: Ortodoncia técnica y odontopediatría.

Observaciones: Aunque es una persona responsable, la atención al público no es la adecuada.

3.6 CONCLUSIONES

Conclusiones con respecto al primer grupo:

Dentro de las cualidades que presentan la mayoría de las personas entrevistadas es la de poseer inteligencia para hacer las cosas, sin embargo está siendo mal aprovechada por los responsables de cada área, debido a que estos últimos no poseen las habilidades necesarias en la dirección de personal.

En cuanto al tema principal que nos ocupa, el personal que fue entrevistado, un 90 % requiere de capacitación inmediata, ya que en todo el tiempo que tiene laborando en esa área, jamás ha recibido capacitación o entrenamiento, tal vez por que no se le ha dado la importancia adecuada a las funciones que desempeñan; sin embargo debe considerarse la cantidad de accidentes que se podrían reducir, pues este tipo de actividades son las que requieren de más esfuerzo físico.

En el segundo grupo, el más numeroso, existen algunas incongruencias entre los requisitos del puesto y las habilidades y conocimientos del personal, debido a que hay algunas personas que no cuentan con los conocimientos necesarios o el nivel educativo apropiado para desempeñar las actividades inherentes al puesto que están ocupando por lo cual se observa una deficiencia en la prestación del servicio público.

Sin embargo no todo es negro, ya que también se cuenta con personas, aunque pocas, con los conocimientos necesarios y que además pueden considerarse para compartir esos conocimientos con sus compañeros, en algún curso de capacitación o en un intercambio de ideas.

En el tercer grupo; donde se observa una mayor necesidad de capacitación es en el puesto de jefe de Centro de Desarrollo Infantil, debido a que un 75 % del personal entrevistado, sólo han tomado pequeños cursos sobre las materias que se relacionan con sus funciones y hay que tomar en cuenta que los estudios con los que cuentan no son los adecuados para este tipo de puestos, así mismo sucede con el puesto de jefe de oficina, en el cual las personas que ocupan este puesto tienen un mínimo de conocimientos necesarios para desempeñarse en sus respectivas actividades, resultado de esto se presenta una deficiencia en el servicio que prestan al público, las personas que se encuentran laborando bajo su mando y dirección.

3.7 PROPUESTA

En respuesta a la detección de necesidades en el análisis preliminar y las conclusiones se hace la siguiente propuesta:

Los jefes de oficina en reunión deben elaborar un programa de capacitación y desarrollo de personal, que contenga cursos relacionados para satisfacer las necesidades que se plantean en las conclusiones.

Los cursos deberán proporcionar conocimientos según el puesto en el que se encuentren las personas a capacitar:

Auxiliar de servicios.-

Acciones para dotar a los trabajadores de los conocimientos técnicos, manuales u operativos inherentes al mantenimiento y conservación de la infraestructura física de la organización; acciones vinculadas al conocimiento normativo y técnico procedimental de seguridad y la higiene en el trabajo, así como la organización de protección civil en la Unidad Administrativa.

Metodología propuesta: Aprender haciendo.

Veladores o vigilantes.-

Conocimientos sobre reglamentación y acciones para brindar atención al público; manejo de equipos de emergencia, acciones para el mantenimiento de la infraestructura física de la organización.

Metodología propuesta: Aprender haciendo.

Secretaria.-

Conocimientos sobre mecanografía, taquigrafía, control de archivo, acciones de desarrollo personal para la modernización del servicio y atención al público y computación.

Metodología propuesta: Clase formal.

Jefe de área.-

Formación de la personalidad, aseo personal, autoestima y administración de personal, especialmente motivación; procesos, elaboración de reportes y legislación laboral.

Metodología propuesta: Clase formal y conferencias.

Oficial de mantenimiento.-

Conocimientos técnicos y normatividad sobre higiene y seguridad en el trabajo.

Metodología propuesta: Aprender haciendo y clase formal.

Chofer.-

Algunos temas sobre mecánica automotriz y elaboración de reportes de actividades y requisición de material para el mantenimiento del vehículo.

Metodología propuesta: Clase formal y aprender haciendo.

Bibliotecario.-

Elaboración de planes y programas de actividades para el personal de la biblioteca, administración de espacios y clasificación de libros, actualización de inventarios bibliográficos, cuidado y mantenimiento del material bibliográfico, cómo organizar exposiciones, atención al público.

Metodología propuesta: Clase formal y conferencias.

Profesor de artes plásticas.-

Actualización sobre artes plásticas, control de equipos de trabajo, elaboración de programas de enseñanza y difusión cultural.

Metodología propuesta: Aprender haciendo y conferencia.

Cocinera.-

Aseo personal e higiene en el trabajo, nutrición y atención al público.

Metodología propuesta: Clase formal.

Gestor.-

Como programar sus actividades.

Metodología propuesta: Clase formal.

Analista.-

Sistemas y procedimientos administrativos, organización de archivos y catálogos, análisis estadístico, relaciones humanas y conducta en grupo.

Metodología propuesta: Clase formal.

Auxiliar administrativo.-

Conocimientos sobre redacción, mecanografía y ortografía, control de archivos y relaciones humanas.

Metodología propuesta: Clase formal.

Controlador de asistencia.-

Redacción y ortografía, estadística.

Metodología propuesta: Clase formal.

Administrador de centro deportivo.-

Administración de personal, inventarios y recursos materiales; relaciones públicas.

Metodología propuesta: Clase formal y seminarios.

Trabajadora social.-

Manejo de conflictos, manejo de grupos y planeación de actividades para el desarrollo social.

Metodología propuesta: Seminarios y conferencias.

Jefe de oficina.

Administración de personal, manejo de conflictos, relaciones públicas y atención al público.

Metodología propuesta: Mesa redonda, seminarios y conferencias.

Jefe de centro de desarrollo infantil.-

Administración de personal, administración de recursos materiales y financieros, conservación y mantenimiento de infraestructura de la organización, conductas para mejorar la atención al público.

Metodología propuesta: Clase formal y seminarios.

Educadora.-

Coordinación de grupos, pedagogía y juegos infantiles, actividades recreativas y deportivas, psicología infantil.

Metodología propuesta: Seminarios y conferencias.

Cirujano dentista.-

Cómo ser un buen servidor público.

Metodología propuesta: conferencias.

EVALUACION DE LOS CURSOS DE CAPACITACION:

La evaluación de los cursos de capacitación debe realizarse mediante un proceso que permita un seguimiento estadístico de las necesidades que se atienden en los cursos de capacitación de personal.

Por lo tanto la evaluación debe calificar la efectividad de la estructura de los programas, los apoyos, los instructores, las condiciones de trabajo y el aprovechamiento por parte de las personas que acuden a los cursos de capacitación; a través de instrumentos que permitan sistematizar la información, para poder interpretarla e informar los resultados.

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

Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos". México: Trillas, 1990.-- 536 p.

Flores Robledo, Jesús. "¿Porque invertir en capacitación?", Revista Administrate Hoy, México: SICCO, año II, número 23, Marzo, 1996.

Fuente Ortiz, Alejandro. "El profesional que labora en la dirección de capacitación como agente de cambio", Revista Administrate Hoy, México: SICCO, año II, número 22, 1996, Febrero, 1996.

Harris Jr., O. Jeff. "Administración de Recursos Humanos (conceptos de conducta interpersonal y casos)". México: Limusa, 1982.-- 586 p.

Juárez Sanchez, Socorro. " Cambio de actitudes mediante la capacitación de personal", Revista Administrate Hoy, México: SICCO, año II, número 22, 1996, Febrero, 1996.

Leonie Comblence, Lambertine. " Administración de personal (un enfoque hacia la hotelería)". México: CECSA, 1983.--257 p.

Reyes Ponce, Agustín. "Administración de personal". 20 ed. México: Limusa, 1990.--235 p.

Sikula , Andrew F., "Administración de Recursos Humanos en empresas". México: Limusa, 1982.-- 513 p.

Silíceo Aguilar, Alfonso. "Capacitación y desarrollo de personal". 3a ed. México: Limusa, 1995.--210 p.

Straus, George. "Personal. Los problemas Humanos de la Dirección". México: herrero Hermanos, sucesores, S.A., 1974.--847 p.