

123



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE QUIMICA



EXAMENES PROFESIONALES
FACULTAD DE QUIMICA

**IMPLEMENTACION DE UNA METODOLOGIA
PARA LA CAPACITACION DE PERSONAL**

**Trabajo Escrito Vía Cursos de
Educación Continua**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

INGENIERO QUIMICO

PRESENTA:

SALOMON RAMIREZ CRUZ



MEXICO, D. F.

2000



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.

Jurado Asignado

Presidente	Prof. Ernesto Pérez Santana
Vocal	Prof. León Coronado Mendoza
Secretario	Prof. José Luis Sánchez López
1er. Suplente	Prof. Mario Muñoz Bagnis
2do. Suplente	Profa. Zoila Nieto Villalobos

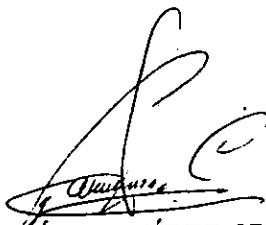
Sitio donde se desarrolló el tema : Biblioteca Facultad de Química

Nombre y firma del Asesor del tema



ING. ERNESTO PÉREZ SANTANA

Nombre y firma del sustentante



SALOMÓN RAMÍREZ CRUZ

Al Amor de Mi Vida

Marcel-André

*La Misión por lo que estoy
En esta vida*

Mon Épouse Chérie

Nicolas Andrés Trocharis Hingo

*Ta Vision, Ta Force et Ton Courage
Le Reflet de ma Vie*

A Mis Padres

Ana María

Por Tu Ejemplo y Bondad

Salomón

Por tu Experiencia y Sabiduría

†

A Mis Hermanos

Abraham Noé, Gloria Martha

Glastra, Jesús y Miguel

*Por su Comprensión, Apoyo y Gratitud
Y por ser buenos hermanos*

A la Memoria de

Meliodora González Soriano

*Por su Vida y Cariño Incondicional
la Abuela*

†

Leda

*Por tu Sencillez, Calidad Humana
y Espíritu de Libertad*

A la Universidad Nacional Autónoma de México

A Mi Querida Facultad de Química

A todos Mis Maestros

Por darme elementos esenciales

Para comprender la realidad

PRÓLOGO

La implementación de una metodológica, es un conjunto de conceptos, sugerencias e instrucciones para las actividades de capacitación lo cual permite construir un modelo de transformación cuyo punto de partida será la filosofía, misión, visión de los valores y principios de las doctrinas sociales actuales de la empresa.

A partir de ello, se elabora el modelo de transformación en el que visualizamos una empresa que vive cotidianamente sus principios y valores básicos, la utilidad del modelo es proporcionarnos una imagen-objetiva que nos permita orientar y dirigir todas nuestras acciones hacia la transformación en la toma de decisiones para estructurar las actividades de capacitación para la autogestión comunitaria.

La persona que capacita en el trayecto profesional, espera que se prepare al personal de la empresa para aquellas cosas que se puedan "poner en practica" y "llevar a la acción fácilmente" lo cual permite tener carácter abierto y se complementa con nuevos conceptos, sugerencias metodológicas o instrumentos que vayan surgiendo durante el desarrollo de las actividades de la capacitación, lo que es más, el modelo es susceptible de ser enriquecido y evaluado con nuevas aportaciones.

Así mismo la guía metodológica debe sostener y dar movilidad al proceso de capacitación, proporcionar los elementos básicos que garanticen la coherencia e identidad del proceso de acuerdo al plan general de capacitación y permitir la flexibilidad del diseño y la realización de las actividades.

El desarrollo de una metodología de trabajo y la definición de los objetivos son metas importantes para los gerentes de capacitación quienes planean etapas importantes en objetivos específicos para fortalecer los mecanismos de comunicación y coordinación entre la empresa y su personal con la finalidad de intercambiar información, promover la acción conjunta y desarrollar la capacidad de negociación mediante un proceso participativo que incluya a todos los sectores.

PRESENTACIÓN

En las empresas, la capacitación debe responder a las demandas que generan los acontecimientos cotidianos, y proveer medios para acompañar la implementación de proyectos de desarrollo tecnológico, comercial u organizacional. Estas demandas, cada vez más complejas, provienen tanto de directores generales como de responsables operativos. La pregunta implícita es: ¿qué aporta la capacitación a los proyectos y a los objetivos de la empresa?

El creciente Interés por evaluar la capacitación no es ajena a tal pregunta. Una respuesta realista a las demandas puede ayudar a que la empresa reconozca a la capacitación como una función específica. Un enfoque racional facilitará la búsqueda de soluciones, ya que enriquece la idoneidad de los profesionales de la capacitación y permite completar la panoplia de recursos disponibles para enfrentar los desafíos planteados a la función capacitación.

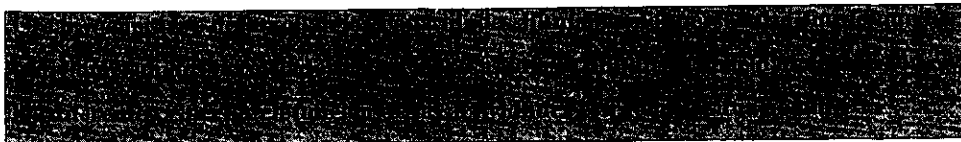
Por otro lado, el peso del entorno sobre las condiciones de realización y los efectos de las actividades de capacitación generalmente se perciben cuando se presentan obstáculos por ejemplo: “La supervisión no permite que los obreros dejen sus puestos para asistir a los cursos”; “los aprendizajes solo son válidos como un buen recuerdo, pero no se aplican”.

La formalización de las actividades que intentan situar a la capacitación en su contexto tanto en función de sus raíces como de sus frutos conduce a un enfoque racional con el fin de conocer adecuadamente los orígenes y los protagonistas del problema por resolver. Estar en condiciones de actuar sobre el marco global es, en principio, un requisito necesario para que la acción pueda llevarse a cabo en las mejores condiciones y además, para que sus aportes sean aceptados en la empresa por los diferentes protagonistas.

En consecuencia, el rol del responsable de capacitación evoluciona hacia una posición de consultor interno de la empresa ante el personal operativo, que a su vez se transforma en verdadero cliente, en la medida en que comienza a disponer de presupuestos de capacitación bajo su responsabilidad llegando a veces a generarse una situación de competencia entre el servicio de capacitación interna y organismos externos. Un abordaje racional que no excluye la intuición resulta, pues, útil para formalizar perspectivas cada vez más complejas.

OBJETIVO

El objetivo, que debemos tener presente en cada momento para la implementación de una metodología en el proceso de construcción de capacidades es proponer métodos y herramientas para que el proceso de capacitación resulte operativo.



FUNDAMENTOS

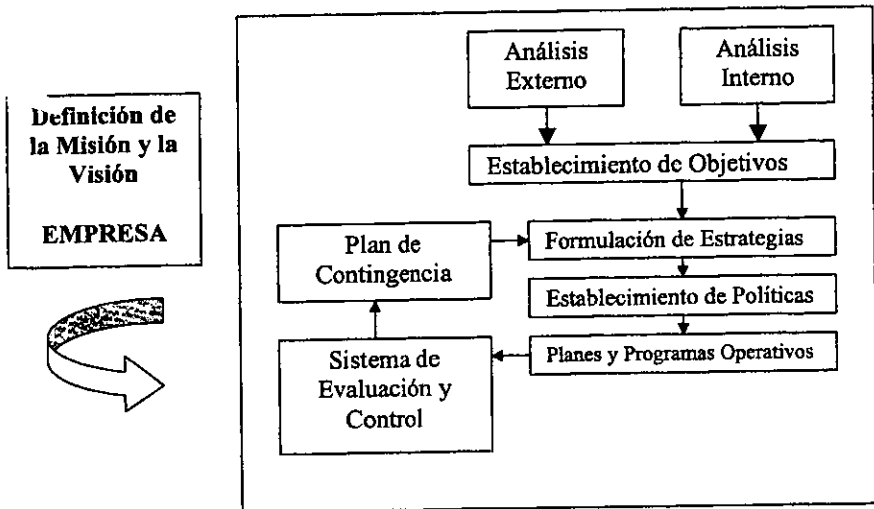
La propuesta se fundamenta en la construcción de capacidades del aprendizaje como una acción práctica y útil, específicamente orientada a superar limitaciones técnicas y / o desarrollar habilidades aprovechando los recursos propios de la empresa para la implementación de programas de capacitación encaminados a la construcción de desarrollo de proyectos productivos de la empresa.

LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA

- Es un **Proceso** para infundir un sentido de finalidad, proporcionando una dirección a largo plazo y una misión que cumplir.
- Es una **Filosofía** de trabajo para transformar la misión y visión de la empresa en objetivos específicos de resultado.
- Es una **Propuesta de Alternativas** de acción para lograr el resultado planeado, midiendo los efectos futuros de las decisiones actuales.
- Es un **Sistema Estructurado** que integra la perspectiva de largo plazo con los planes operativos de corto plazo, de manera tal que la implementación sea consistente y coherente.
- Es un **Enfoque hacia la evaluación de resultados**, identificando sistemáticamente las oportunidades y amenazas, las fuerzas y debilidades como situaciones **Externas e Internas**, revisando e iniciando ajustes e innovaciones que mantengan el rumbo de la empresa.

El siguiente cuadro muestra esquemáticamente el modelo de Capacitación de Personal

PROCESO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL



El personal a capacitar de una empresa deberá contar con los elementos básicos del Enfoque Estratégico de la organización, por consiguiente es necesario reflexionar sobre que escenarios se localizan en la empresa en función de las Predicciones, Previsiones Proyecciones y Pronósticos con la finalidad de generar Cambios importantes, asumiendo los riesgos y garantías que con lleva las diferentes directrices de la capacitación.

- ¿Qué es la empresa?
- ¿A dónde va la Empresa?
- ¿Dónde se encuentra posicionada la Empresa?
 - ¿Hacia donde se dirige la Empresa?
 - ¿Cómo cubrir la brecha?

DECLARACIÓN DE MISIÓN DE LA EMPRESA

DEFINICIÓN DE LA EMPRESA



1. Propósito

- ¿Cuál es el propósito del capacitador o inspirador que evite el juego de intereses entre los involucrados?
- ¿Cuál es la responsabilidad de la empresa hacia sus partícipes?
- Corresponde a las Metas y Objetivos

2. Estrategia

- ¿En qué tipo de negocio está y por qué es atractiva la empresa comercialmente?
- ¿Cuál es la posición estratégica que prefiere la empresa, de forma que facilite la identificación de la clase de ventaja competitiva, dónde, cómo y con quién quiere competir?
- Corresponde al Análisis Situacional (Externo Amenazas y Oportunidades Interno Fuerzas y Debilidades)

3. Valores

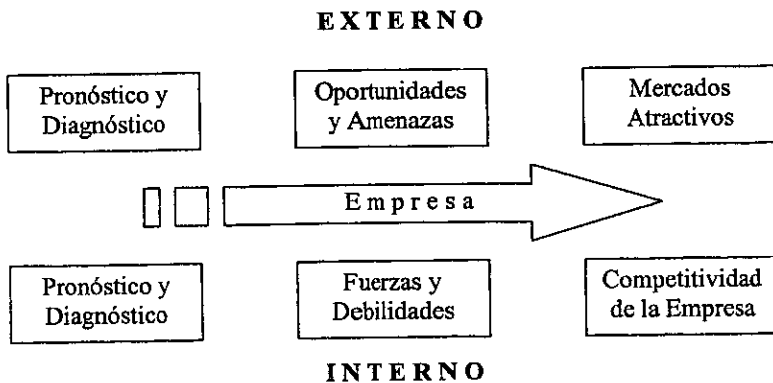
- Son la base de confianza, que enlaza los propósitos de la empresa y funcionan como convicciones por las que los empleados se sienten orgullosos
- Por lo general los valores están en resonancia y refuerzan la estrategia de la empresa

4. Normas y Comportamientos

Cultural

- Corresponde a las normas y reglas de conducta social en tiempo, espacio y circunstancia, de forma que los empleados puedan ser capaces de juzgar si han actuado de forma efectiva o eficiente
- ¿Cómo describir a la empresa para proyectar la cultura organizacional?
- Corresponde a la percepción de las otras empresas de cómo nos ven

Considerar las actividades de capacitación como parte de la vida cotidiana de la empresa conduce a prestar mayor atención a sus relaciones con el entorno, a fin de comprender la situación en la cual actúan los participantes y la utilización que podrán hacer de la retroalimentación obtenida. Los resultados observados a partir de los pronósticos y diagnósticos de la planeación demuestran la importancia de contar con un entorno dispuesto a aceptar los aportes de la capacitación.



La formalización de estas prácticas generan la necesidad de elaborar un enfoque anticipador con el objeto de conocer mejor los orígenes y los protagonistas del problema que se va a tratar, así como el contexto en el cual se inserta la acción.

La integración de las acciones de capacitación a lo cotidiano de la empresa ha generado innovaciones en la organización cuya difusión se extiende cada vez más. Algunas de ellas buscan involucrar a la alta conducción, en especial en los grupos de dirección cuya función es crear las condiciones necesarias para que los resultados de la capacitación sean incorporados al trabajo; otras se vinculan con la aparición del “capacitor o guía ocasional”: un miembro de la empresa que incluye en su función la transmisión de su saber o de su saber hacer:

En el siguiente cuadro el desarrollo de nuestro modelo, se proponen cuatro etapas en forma de matriz para la capacitación de personal. Las etapas son representadas en forma vertical y las preguntas que se plantea la empresa en forma horizontal

Análisis de la demanda	-Diagnóstico y Condiciones de Contratación	-Reuniones -Observaciones -Análisis de Documentos -Análisis Estratégico -Análisis de la cultura Organizacional	-Problemas -Expectativas -Protagonistas -Riesgos -Destinatarios Centrales -Resultados esperados
Elaboración del Proyecto	-Anteproyecto -Proyecto detallado -Expectativas y Condiciones de éxito	-Criterio de coherencia -Criterio de elección de los medios -Cálculo de plazos -Criterio de elección de los participantes	-Finalidades -Metas y Objetivos -Medios para la definición de la Acción
Implementación	-Programación -Responsables -Para los sistema de Seguimiento y Ajustes	-Grupo Grupo de Coordinación -Atención de reclamos -Observaciones, reuniones y encuestas	-Organización de la acción -Responsabilidades -Condiciones de éxito y seguimiento
Evaluación	-Ajustes e ideas para nuevos Proyectos	-Reuniones, Cuestionario, Observaciones , tests	-Impacto de los Indicadores -Resultados y efectos, condiciones de éxito

La formalización del proceso en etapas resulta necesaria para hacer operativa la noción de ingeniería de la capacitación. Esto no implica que el enfoque sea percibido como un camino simple que comienza con “la observación de los hechos”, “avanza hacia las ideas”, “decide la acción, pasa al acto” y finalmente “evalúa” y vuelve al punto de partida. Si bien en la acción son sucesivas, estas etapas deben de generarse en paralelo.

La práctica muestra que el hecho de encarar al mismo tiempo la preparación, la implementación y la evaluación de una acción de capacitación –aún la más sencilla- permite criticar fundamentadamente el proceso de elaboración del proyecto en especial precisar la formulación de los objetivos, garantizar un adecuado contacto con el entorno y mejorar la estructura del proyecto. De ahí la idea de interacción y de análisis en paralelo de las etapas, de modo tal que sea posible evitar los riesgos de un tratamiento segmentado demasiado limitado por las restricciones de cada etapa.

La elaboración de un proyecto de capacitación necesita ante todo la definición de los roles que van a desempeñar las diferentes contrapartes y situar el nivel de análisis del problema detectado. Es necesario, además identificar quien financia, quién dirige y quien ejecuta, para situar la operación en la perspectiva y el proyecto de la empresa.

El análisis de las relaciones entre el proyecto y su entorno con los diferentes protagonistas circunscriben el campo de acción cuyo conjunto de relaciones permite identificar las zonas de consenso y las de conflicto, en las que se requiere de la negociación para que la acción de capacidades pueda desarrollarse y alcanzar sus objetivos.

Las características de la misión del consultor resultan de todas estas consideraciones, como matices propios para cada operación, aun cuando se realicen varios proyectos en una misma empresa. El enfoque es al mismo tiempo estratégico y técnico y su éxito depende de la complementariedad entre ambas posturas frente al problema que se va a tratar.

Al contar con los elementos que relaciona los protagonistas y situaciones, este enfoque permite al

Proyecto de Capacitación:

- Reunir alrededor de una misma lógica a personas provenientes de universos diferentes (capacitación / producción)
- Brindar a las relaciones entre cliente y consultor la dimensión contractual, que a veces es deficiente

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

- Facilitar el compromiso de los diferentes protagonistas sobre la base de riesgos claros
- Definir los roles y las responsabilidades de cada uno de los protagonistas

Al Profesional

- Trabajar sobre cuestiones previas, más allá de los problemas detectados
- Ubicar a la capacitación en la perspectiva de mediano y largo plazo de la empresa
- Prever los procedimientos de evaluación desde el inicio de los proyectos
- Diferenciar las metas y los medios de la capacitación
- Detectar los problemas que están por detrás de una demanda espontánea a fin de posibilitar una respuesta más adecuada
- Evitar el riesgo de un insuficiente análisis de la situación , que conduce a una respuesta ya intentada
- Fortalecer el rol de asesor del responsable de capacitación frente al personal operativo
- Pasar el rol de proveedor al de consultor y coproductor de la operación

Al Cliente

- Aportar rigor y racionalidad en un terreno en el que el "más o menos" es muy frecuente
- Responsabilizar a los capacitadores con respecto a la problemática global de la empresa
- Comprometer a la capacitación y a los capacitadores con un método de trabajo en interacción directa con los usuarios
- Definir la precisión los objetivos por alcanzar y la metodología para la puesta en marcha del proyecto a cargo del consultor
- Comprometer la responsabilidad del consultor en los que respecta a los resultados

La Guía Metodológica es abierta. Puede usarse de acuerdo a las habilidades y conocimientos de técnicas o herramientas de animación del personal que capacita quienes utilizarán las que consideren más apropiadas (dramatizaciones, juegos, dibujos...), según el tipo y nivel de los participantes y según el tema que se trate.

Esta guía metodológica puede ser enriquecida por la experiencia y las circunstancias, sin embargo, es importante que los talleres se planifiquen en función de las etapas propuestas con antelación para asegurar una aplicación coherente y eficaz. La programación debe incluir claramente:

ETAPAS	ESTRATEGIAS
ANÁLISIS	Objetivos
PROYECTO	Tema y Actividades
IMPLEMENTACIÓN	Técnicas de Animación a utilizar
EVALUACIÓN	Tiempo requerido y Resultados esperados en cada parte o momento del taller

El personal que capacita o coordina el taller, deberá prever los detalles propios de la actividad como espacio adecuado, materiales a utilizar, personal de apoyo necesario, etc.

1. En el proceso de aprendizaje, la persona que capacita debe comprender que se aprende al enseñar y se enseña al aprender. Es un proceso entre iguales, donde el animador aprende de las vivencias y experiencias del participante y éste, a su vez, aprende la técnica del animador.
2. La persona que capacita no debe asumir una actitud de superioridad debido al supuesto prestigio que otorga el poseer una mayor cantidad de conocimiento
3. Deben suministrarse los principios, conceptos o axiomas para que el participante deduzca de ellos, por sí mismo, los datos que considere aplicables a su realidad
4. El participante tendrá la libertad de determinar el campo de aplicación y la veracidad de los datos, de acuerdo a su discernimiento. Si funcionan en su correcta aplicación serán ciertos para él o ella. Si no funcionan, no le serán ciertos
5. El animador deberá inducir lo menos posible al participante. Su papel es el de facilitar el proceso de capacitación. Deberá proporcionarle la fuente directa de los datos o deberá orientarle en dónde conseguirla
6. El animador debe orientar las actividades de capacitación hacia un uso práctico del conocimiento. Si este no se puede aplicar a la realidad, no es útil
7. La capacitación debe ser lo más individualizada posible, ya que no todos los participantes tienen el mismo punto de vista o las mismas realidades
8. El conocimiento adquirido por el participante le pertenece. Debe permitírsele su apropiación su uso y aplicación, de acuerdo a su propia realidad e intereses
9. Cuando se entrena o se ejercita al participante, debe hacerse instruyendo sobre una acción a la vez y en la secuencia adecuada. No hacer esto provoca confusión.

Papel del Promotor o la Persona que Capacita

El Promotor es un agente accesible del proceso de construcción de capacidades. Su papel consiste en guiar el proceso ofreciendo sólo la información necesaria para que los participantes puedan procesarla de acuerdo a sus experiencias y puntos de vista. Por lo tanto, es importante que se reserve sus opiniones durante las discusiones.

Como agente accesible, debe guiar al grupo para asegurarse de que en cada etapa del evento los participantes obtengan un producto aplicable a su realidad, el cual estarán en capacidad de utilizar sin dificultades.

Es importante que al capacitar se facilite el proceso de construcción de capacidades, permitiendo que los participantes se apropien del conocimiento para que afloren las potencialidades individuales, propiciando la generación de más conocimientos.

El promotor es un agente facilitador.

- | Funciones de la Persona que Capacita |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Preparar el taller, inaugurarlos y hacer el resumen y la evaluación final.• Explicar los objetivos.• Estimular y guiar la reflexión de los participantes.• Garantizar las condiciones físicas que requiere el taller y generar un ambiente humano y una atmósfera agradable.• Orientar las discusiones, formular preguntas, recoger e integrar los aportes y sintetizar.• Integrar a todos los participantes.• Poner al descubierto los conflictos latentes, con el fin de enriquecer el taller, canalizando la energía del grupo de manera positiva.• Estar muy atento a las señales no verbales de los participantes.• Proponer reglas de juego para la participación y garantizar que se respeten.• Monitorear el trabajo de los subgrupos. |

- Llevar monólogos.
- Ser líder del grupo.
- Introducir sus propias opiniones en las discusiones.
- Entrar en competencia, sea franca o encubierta, con el personal de apoyo.
- Pretender agotar todas las discusiones o conflictos, durante el período de tiempo programado para el taller.
- Hacer discusiones sobre el método general.
- Tomar partido, bien sea a favor o en contra de los participantes.
- Asumir como propios los conflictos del grupo.
- Sentirse responsable por los contenidos o resultados de las discusiones.

Dificultades frecuentes en grupos y posibles soluciones

Las dificultades que se presentan por incumplimiento por parte de uno o más miembros del grupo deben ser manejadas por la persona coordinadora de la actividad.

Se recomienda en términos generales, la siguiente manera:

- Destinar un momento de atención especial a la persona o a la situación que presente la dificultad.
- Recordar a la persona o al grupo las normas o acuerdos concernientes a la situación que se presenta.
- Devolver el "control" al grupo, ya sea mediante la realización de una pregunta o recuperando el punto en que se estaba trabajando.

- Dejar tiempo para la reflexión personal, sin un objetivo inmediato concreto.
- Sugerir la realización de resúmenes personales de lo que más llame la atención a cada participante.
- Diseñar el taller incluyendo algunos tiempos libres para que espontáneamente vayan surgiendo actividades de tipo recreativo, social o cultural en las que los participantes puedan expresarse y comunicarse a voluntad.

Controlar los resultados y evaluar los efectos

Es conveniente explotar al máximo las posibilidades que ofrece esta etapa cuyo contenido se utiliza para detectar en el terreno los efectos no previstos, para comprometer a todos los protagonistas del proceso y preparar las acciones futuras.

Generalmente, la evaluación es considerada como el punto final de un proyecto. Sin embargo, es también una etapa clave para futuras acciones. Su función es doble: completar el proceso, extrayendo conclusiones acerca de la actividad y preparar el futuro de la empresa.

Es el momento del encuentro final de los protagonistas que han aportado su colaboración al proyecto. Aunque no hubiesen participado del mismo modo en cada fase y sus aportes hayan sido de diversa naturaleza, el cruce de sus intereses y de sus expectativas permite determinar el punto de encuentro que constituyó la base de la construcción del proyecto, del sistema de intervención y de la elaboración de criterios e indicadores para apreciar los resultados de la actividad.

Se trata de verificar estos antecedentes, de explotar las observaciones realizadas sobre los resultados y sobre los efectos de la actividad, para producir información útil para la empresa tanto acerca del proyecto en cuestión como sobre el plan general de capacitación y del funcionamiento de la empresa.

Las funciones de la evaluación son tres:

1. La verificación del cumplimiento del contrato acordado al comienzo de la operación:
 - Debe ser una oportunidad para el diálogo entre los diferentes protagonistas (contrapartes).
2. La percepción diferenciada de los resultados y de los efectos. Habrá que:
 - Comprobar en qué medida fueron alcanzados los objetivos
 - Observar los efectos sobre el entorno.
3. La producción de información para la empresa, relativa:
 - Al funcionamiento de la organización
 - A la circulación de la información
 - Al punto de partida para nuevas acciones

CONCLUSIÓN

Esta implementación de metodología obliga a precisar y seleccionar lo esencial de cada idea o cada entorno social. Recordar que la verdad no esta dada y se construye de acuerdo a los problemas y a sus posibles soluciones, sobre los cuales, se desarrollarán las capacidades de cada uno de los participantes o candidatos para mejorar e incentivar las diferentes áreas productivas de la empresa.

El concepto de “ingeniería de la formación” reúne una práctica tradicionalmente aplicada a materiales “duros” con situaciones “blandas” como la capacitación. Es un tipo de metodología que los profesionales de la capacitación comienzan a aplicar para aumentar la fuerza en sus métodos y técnicas de trabajo. Ayuda a responder a las nuevas demandas en la medida en que considera que cada acción de capacitación cualquiera que sea su dimensión necesita de un análisis de la situación, de los actores y del entorno de la organización, antes de proponer una respuesta.

Lo que permite la superación del enfoque micro pedagógico, es decir la respuesta pedagógica centrada en el grupo, en el panorama, que se manifiesta principalmente en el aula, bajo la forma de un curso. Esta respuesta es necesaria puesto que manifiesta la implementación de la acción. El riesgo está en limitarse a ella y sólo a ella, porque una acción educativa en una organización o empresa que interviene siempre en un momento preciso de su vida, de sus relaciones con el entorno, en el marco de proyectos en los que los distintos actores se ubican en función de sus objetivos y expectativas. Estos elementos no son analizados por los pedagogos habitualmente, pero son importantes en la etapa de elaboración del proyecto de capacitación y decisivos en el momento de analizar su factibilidad en el terreno.

Bibliografía

1. Campbeli, A and Tawadey, K, La misión de los negocios, Ed. Díaz Santos, Madrid, 1992.
2. Costa Cabanillas, Miguel y López Méndez Ernesto, Los secretos de la dirección, Ed. Pirámide, Madrid, 1996.
3. Porter, Michael, Estrategia competitiva, CECSA, México, 1985.
4. Miklos, Tomás y Tello, Ma. Elena, Planeación prospectiva, Ed. Noriega Limusa, Fundación Barros Sierra, México, 1991.
5. Thompson, Arthur, y Strickland, A., Dirección y Administración estratégicas, Ed. McGraw-Hill, Madrid, 1998.
6. Pain, A., Cómo realizar un proyecto de capacitación, Ed. Granica Barcelona 1989
7. Pain, A., Cómo evaluar las acciones de capacitación, Ed. Granica Barcelona 1993
8. USEM La empresa altamente productiva y plenamente humana Unión Social de empresarios de México 1993

Artículos

1. Beveridge, William: "Las bases de la seguridad social". FCE (1987).
2. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL): Transformación Productiva y Equidad. Naciones Unidas, febrero de 1990.
3. Fernández, Pastorino: "Seguridad social". Universidad (1989).
4. Secretaría de Salud: "Lineamientos para un Plan General de Salud" (1984).
5. Hacia el Cambio mediante la Autogestión Comunitaria CONADE - MBS - ONU/HABITAT - UNDP - ECU/91/001. 1995
6. Referencias sobre las tecnologías educativa y organizativa de L. Ron Hubbard, Bridge Publications
 - Las Barreras al Estudio
 - Enseñanza: Recomendaciones para enseñar una materia con la máxima efectividad
 - Objetivos y metas
 - Los fundamentos de la Organización