



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CAPACITACION DE RECURSOS HUMANOS

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A

LAURA CABRERA LOPEZ

Director del Seminario: LIC. MANUEL CABRERA LOPEZ

México, D. F.

1978

8957



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 Autónoma de México

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CAPACITACION DE RECURSOS HUMANOS
SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

LAURA CABRERA LOPEZ

México, D. F.

1978

COMO TESTIMONIO DE RESPETO,
CARIÑO Y GRATITUD,

DEDICO ESTA TESIS

A MIS PADRES,

A MI ESPOSO,

A MI HERMANO Y

CON ESPECIAL CARIÑO A MI MADRE ESPERANZA.

Quiero expresar mi profundo agradecimiento al señor Licenciado Manuel Cabrera López, por la atinada orientación que me proporcionó en toda mi formación profesional y en la dirección del presente Seminario de Investigación.

INDICE

	<u>PAGINA</u>
INTRODUCCION.	1
<u>CAPITULO I</u>	
REVISION HISTORICA DE LA ADMINISTRACION Y LAS FILOSOFIAS GERENCIALES.	
I.1 Primeras Manifestaciones del Pensamiento Administrativo.	5
I.2 Desarrollo General del Pensamiento Administrativo.	6
I.3 Concepto de Teoría Gerencial.	8
I.4 Principales Teorías Gerenciales	10
<u>CAPITULO II</u>	
CONCEPTOS BASICOS DE LA ADMINISTRACION.	
II.1 Conceptos y Características de la Administración.	21
II.2 Diversos Criterios de División del Proceso Administrativo.	23
II.3 Concepto de cada uno de los Elementos.	25
<u>CAPITULO III</u>	
LA ADMINISTRACION DE PERSONAL COMO BASE DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION.	
III.1 Importancia de los Recursos Humanos en la Organización.	35
III.2 Ambito de la Administración de Personal.	37
III.3 Planeación de la Administración de Personal.	39

CAPITULO IV

PAGINA

LA CAPACITACION COMO TECNICA DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

IV.1	Concepto e Importancia de la Administración.	44
IV.2	Principales Organismos de Capacitación en México.	46
IV.3	Características de las Instalaciones para la Capacitación.	51

CAPITULO V

ASPECTOS PRINCIPALES EN LA ELABORACION DE UN MANUAL.

V.1	Determinación de las Necesidades de Capacitación.	55
V.2	Selección del Personal a Capacitar y de los Instructores.	61
V.3	Tipos, Métodos e Instrumentos de Capacitación.	64
V.4	Principios Esenciales para el Exitode un Programa y Contenido de Un Manual.	83
V.5	Evaluación de la Capacitación.	85
	CONCLUSIONES.	90
	BIBLIOGRAFIA.	93

INTRODUCCION

Los objetivos que persigue esta tesis, es subrayar la importancia de la administración de personal conjuntamente con la capacitación de los recursos humanos, estudiando estos conceptos a través del devenir histórico de la administración y analizando cada uno de los elementos y principios que la componen, así como los puntos principales para la elaboración de un manual de capacitación.

Resulta interesante estudiar este tema, ya que la necesidad de capacitación debe satisfacerse continuamente en todos los niveles, desde el más bajo hasta el de mayor jerarquía, puesto que existen trabajadores competentes que desperdician sus conocimientos y habilidades por no tener oportunidad de actualizarse en la materia -- que los ocupa. Para facilitar el estudio sobre la capacitación se ha dividido este trabajo en cinco capítulos.

El primer capítulo relata una breve historia sobre las primeras manifestaciones de la administración, analizando las teorías gerenciales que se han desarrollado como consecuencia de los cambios que han surgido a través del tiempo y como resultado de los diferentes estudios que han realizado los investigadores de la administración.

En el siguiente capítulo se esbosa someramente las generalidades y objetivos de la administración, tratando de conceptualizar las fases correspondientes al proceso administrativo, definiendo los elemen

tos, etapas y principios que lo integran; todo esto con la finalidad de tener una imagen del universo de la administración y así llegar a analizar la capacitación de los recursos humanos.

En el tercer capítulo se estudia sólo una parte del universo de la administración, exponiendo únicamente la importancia del elemento humano en cualquier organización, toda vez que los recursos humanos son la base de todas las estructuras organizacionales, así como por ser el elemento de mayor complejidad para su estudio. En este capítulo se exponen los motivos por los cuales es tan importante contar con un personal adecuado que demuestre su capacidad para el trabajo, asimismo se analiza la función de planeación de personal, por ser ésta una de las formas más adecuadas para preparar a los trabajadores para los cambios constantes que existen en las organizaciones.

El capítulo cuatro estudia el concepto de capacitación y las distintas formas con que suelen confundir esta labor, diferenciando conceptualmente cada una de ellas; en forma análoga se mencionan algunos organismos dedicados a la capacitación de personal a nivel nacional, así como las principales características de las instalaciones donde se impartirá la capacitación, con el fin de facilitar el aprendizaje.

En el último capítulo, se exponen las razones por las cuales es preciso determinar las necesidades de capacitación, la importancia de

la selección del personal a capacitar y la selección de los instructores. Asimismo, se analizan los principales métodos e instrumentos de capacitación que se utilizan de acuerdo al número de participantes y al tema que se va a enseñar. Por último se estudian los principios en los que se basa el éxito de un programa de capacitación y la evaluación del mismo.

CAPITULO I

- a) REVISION HISTORICA DE LA ADMINISTRACION.
 - 1.1 Primeras manifestaciones del pensamiento administrativo.
 - 1.2 Desarrollo general del pensamiento administrativo.

- b) LAS FILOSOFIAS GERENCIALES DE LA ADMINISTRACION.
 - 1.3 Concepto de teoría gerencial.
 - 1.4 Principales teorías gerenciales.

I.1 PRIMERAS MANIFESTACIONES DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO.

Desde que el hombre ha existido se ha hecho necesaria la administración. Existen diversos hechos históricos que nos señalan que el hombre ha tenido la necesidad de organizarse en grupos para protegerse del medio ambiente.

Desde el momento en que se realizan tareas en conjunto, el hombre tiene que organizarse para alcanzar sus objetivos y poder cubrir sus necesidades primarias como son: comer, vestir y la habitación; en la medida en que la tarea sea más difícil implicará más organización y la necesidad de una persona que dirija dicha operación.

Las antiguas civilizaciones al oeste de Mesopotamia y los escritos egipcios que se remontan aproximadamente al año 1200 A.C., indican el conocimiento y uso de la administración en la dirección de los asuntos políticos; igualmente la historia de la antigua Grecia y la del Imperio Romano, proporciona mucha evidencia del conocimiento administrativo, especialmente tratándose de tribunales, prácticas gubernamentales, organización militar, esfuerzos de unidad de grupo e implantación de la autoridad.

Hasta aproximadamente a mediados del siglo XVIII, los pueblos de Europa Occidental empleaban básicamente los mismos métodos e implementos de producción que habían estado en uso por casi veinte siglos. Después, en el transcurso de unas cuantas décadas, se regis-

tró una serie de investigaciones y se alteró demasiado todo el cuadro de la actividad industrial; este nuevo período designado como la revolución industrial, produjo una mayor utilización de maquinaria, la centralización de las actividades de producción, la determinación de nuevas relaciones entre empresarios y empleados y la separación de clientes y productores.

Bajo estas nuevas condiciones, los medios acostumbrados para de terminar y llegar a los objetivos no eran enteramente satisfactorios y por esto aumentó la creencia de que podrían lograrse mejoras en la administración.

1.2 DESARROLLO GENERAL DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO.

Con el cambio que trae consigo la revolución industrial, una pluralidad de hombres contribuyeron mucho al acervo del conocimiento administrativo: entre ellos destaca Frederick W. Taylor que llevó a cabo extensos estudios de todos los componentes de la producción: observación, medición y relación de las aportaciones de cada componente.

Su enfoque era una forma precisa y analítica de aprobar o desaprobar hipótesis o presunciones definidas, por medio de experimentos, en su mayor parte, Taylor y sus seguidores hicieron resaltar el carácter mecánico y fisiológico de la administración, punto de vista

destinado a ser rebatido a medida que se desarrolla el pensamiento administrativo.

Otro hombre que también contribuyó en forma importante al desarrollo del pensamiento administrativo, fué el francés Henri Fayol, contemporáneo de Taylor; Fayol fué un vital pionero administrativo, ya que hizo generalizaciones universales acerca de la administración, - basadas en su aguda percepción interior y en su experiencia administrativa. Proporcionó una perspectiva amplia e integral de la administración y proporcionó una estructura alrededor de la cual pudiera desarrollarse el pensamiento administrativo.

Durante los primeros años de la década de 1930 se estaba dando mayor importancia al hecho de que la gente era un factor importante en la administración, a que se establecieran y logaran los objetivos mediante la gente y con ella. Estas consideraciones fueron sostenidas - en los famosos estudios de Hawthorne, realizados en la planta del mismo nombre de la Western Electric, que son generalmente considerados como la iniciación clásica de un nuevo desarrollo en el pensamiento administrativo: la importancia de la guía y de las relaciones humanas fueron resaltadas y tomó fuerza la creencia de que la aportación de las ciencias de la conducta, tales como psicología y sociología, eran esenciales en el estudio de la administración.

Otro enfoque de la administración está representado por el uso de las matemáticas o por el énfasis dado a los métodos cuantitativos de análisis

lisis desde aproximadamente 1950; estos enfoques cuantitativos asumen muchas formas diferentes, por ejemplo, las relaciones y símbolos matemáticos, según los ejemplifican las ecuaciones algebraicas, pueden emplearse para representar relaciones básicas de factores que afectan un problema y para solucionarlo en términos objetivos selectivos, además las teorías del muestreo de la estadística y la de probabilidades pueden emplearse con ventaja para llegar a determinadas decisiones administrativas.

Otros estudiosos creen que el medio más útil para el estudio de la administración es el enfoque de sistemas, esto es, que el verdadero significado y la dirección de diversas actividades de trabajo podrán comprenderse mejor y será más adecuado el manejo del efecto de una sobre otra de las actividades restantes, identificando los sistemas, analizándolos, ajustándolos y mejorándolos hacia la satisfacción del objetivo indicado.

De estos diversos desarrollos han surgido diversas teorías gerenciales, algunas de ellas están directamente relacionadas con el desarrollo de un núcleo en particular de pensamiento administrativo, en tanto que otras son modificación de uno o fusión de varios puntos de vista administrativos.

1.3 CONCEPTO DE TEORIA GERENCIAL.

Como se vió anteriormente, desde que el hombre comenzó a vivir -

en grupos, nació la idea de quien debía mandar, quien obedecer y - por qué? A medida que el interés, la necesidad y la importancia de la administración ha crecido, se han formado diversas tendencias de convicciones y de puntos de vista que constituyen el desarrollo del - pensamiento administrativo que se han extendido y se han aplicado.

Como resultado de estas tendencias, se han originado varias escuelas de pensamiento administrativo, empleando cada una de ellas ciertas convicciones, puntos de vista y disciplinas que reflejan el esfuerzo del hombre para explicar, efectuar y emplear la administración.

En las organizaciones de tipo lucrativo, como las que existen actualmente, existe la autoridad y, por lo tanto, relaciones de mando y su subordinación entre diversas personas; una de las responsabilidades - de quien posee la autoridad, es la coordinación de los esfuerzos de - sus subordinados, así como la motivación de éstos.

Los procedimientos que se diseñen para ejercer dicha autoridad, dependerán del concepto que se tenga de la naturaleza humana; es necesario que el administrador adopte una postura bien definida respecto a la naturaleza humana, pues es él, el que deberá coordinar los esfuerzos de los integrantes de la organización y las políticas y normas de acción que habrán de seguirse.

Un repaso rutinario de las diversas filosofías gerenciales revela - que algunas de ellas son totalmente compatibles, aún cuando ponen -

el énfasis en distintos valores y creencias, en algunos casos confirman un concepto en particular como representando a la verdad, revelando idénticos resultados, o casi idénticos a los obtenidos al sustentar diferentes puntos de vista; los partidarios de cada teoría observan a la administración como conciben que ella es.

I.4 PRINCIPALES TEORIAS GERENCIALES.

En la actualidad existen diversas filosofías gerenciales; nosotros solo discutiremos las que consideramos de mayor importancia como son:

- 1) El Cientificismo.
- 2) El Humano-Relacionismo.
- 3) El Estructuralismo.
- 4) El Neo Humano-Relacionismo.
- 5) El Desarrollo Organizacional.

1) EL CIENTIFICISMO.- Los representantes más destacados de esta teoría son: Frederic Taylor y Henri Fayol, estos dos autores inician el desarrollo de la administración como un estudio sistemático a nivel de empresas y organismos ya que, hasta ese entonces los estudios de administración se habían enfocado desde un punto de vista de la sociedad en su conjunto y particularmente, relacionados con el funcionamiento económico general.

Los estudios de Taylor se circunscriben al nivel de taller fabril y la

unidad de análisis es el obrero en su puesto de trabajo; en ellos busca encontrar principios y normas que permitan obtener un mayor rendimiento de la mano de obra y ahorro de materiales; los aspectos básicos que aborda son los estudios de movimientos, selección de obreros, métodos de trabajo, estímulos, instrucción y especialización; - todos estos conceptos pueden quedar resumidos en los seis principios siguientes:

- 1o. Principio del estudio del tiempo. Cada esfuerzo productivo de be medirse con cuidadoso estudio de tiempos y deben establecerse tiempos tipo para cada tarea.
- 2o. Principio estimulante. Las remuneraciones deben ser proporcionales a la producción y a su medida pensando siempre en el trabajo máximo que puede hacer el obrero medio.
- 3o. Principio de separar el pensamiento de la acción. Tratar de quitar la responsabilidad de los ejecutantes de la preparación del proceso y programas de producción.
- 4o. Principio de los métodos científicos de trabajo. El método de trabajo debe ser estudiado científicamente y previamente ensayado.
- 5o. Principio del control de la dirección. El dirigente debe instruir a los subordinados y ser también objeto de una formación basada en principios científicos de la dirección y control.

6o. Principio de la dirección funcional. La pura y simple aplicación de los principios de la dirección militar es revisada, buscando una organización industrial, que ayude a mejorar y coordinar - los fines de los especialistas.

Taylor, partiendo de estos principios y como consecuencia práctica, procura aplicar una división del trabajo dentro de todas las funciones que se refieren al taller.

Henri Fayol, por su parte, se preocupa por los problemas de eficiencia al nivel de la organización total de una empresa industrial, con lo cual trata de complementar los estudios de Taylor; para ello analiza el proceso administrativo y se adentra a todos los aspectos de la estructura organizativa, establece la separación de funciones por áreas hasta llegar a los puestos de trabajo, con definiciones precisas de las responsabilidades, las relaciones y las jerarquías.

Fayol llega a formular principios como son: la división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación de los intereses particulares al interés general, la remuneración, la centralización, la jerarquía, el orden, la equidad, - la estabilidad personal, la iniciativa y la unión de personal; con estos principios pretende dar una guía para el establecimiento de una organización racional y el ejercicio de una dirección eficiente.

Además expone de manera clara los elementos fundamentales del proceso administrativo y la concepción de áreas funcionales en la organi-

zación.

2) EL HUMANO-RELACIONISMO.- George Elton Mayo, es el principal representante de esta teoría que se presenta como reacción lógica a la posición extremadamente eficientista del cientificismo.

Elton Mayo fué el investigador responsable de los experimentos que se realizaron en Hawthorne, los cuales llevaron al autor a definir la conducta de los individuos en la organización, con los siguientes supuestos:

- 1.- El trabajo es una actividad de grupo.
- 2.- El mundo social del adulto está organizado principalmente por el trabajo.
- 3.- La necesidad de reconocimiento, seguridad y conciencia de pertenecer a un grupo es más importante para determinar el estado y la productividad de los obreros, que las condiciones físicas del lugar de trabajo.
- 4.- Las quejas no son necesariamente descripciones objetivas de hechos, a menudo son síntomas de trastornos relacionados con la condición de los individuos.
- 5.- El trabajador es una persona cuya efectividad y actitudes están condicionadas por las demandas sociales del interior y exterior de la fábrica.

- 6.- Los grupos informales dentro de la fábrica tienen gran influencia social sobre los hábitos de trabajo y las actitudes de operario individual.
- 7.- El paso de una sociedad establecida a una adaptativa, tiende a alterar la organización social de la fábrica y de la industria en general.
- 8.- La colaboración en los grupos no se produce por accidente, debe planearse y desarrollarse.

Los supuestos del Humano-Relacionismo buscan ante todo el rendimiento y la buena organización industrial mediante un trato distinto para cada caso y observando a cada persona individualmente, de esta forma llega al reconocimiento de que muchos conceptos estaban confusos en relación a las ideas de mando y jerarquía.

3) EL ESTRUCTURALISMO.- Bajo el influjo de las corrientes sociológicas en el ámbito de la empresa, se desarrolla una nueva escuela que tiene como base común una concepción estructuralista, la cual trata de combinar por una parte la estructura formal con el aspecto humano y - por otra parte, la organización empresarial con el sistema social, naciendo así una sociología de la organización; los principales contribuyentes de esta filosofía fueron: Renate Mayntz y Ralf Dahrendroff.

El Estructuralismo es una corriente que analiza la organización a través de sus diferentes relaciones, partiendo del sistema de interrelaciones -

entre el individuo y el grupo, entre los grupos, entre el grupo y la organización y entre la organización y el sistema global; Mayntz y Dahrendroff oponen una serie de lineamientos para el tratamiento de los conflictos que surgen en la empresa dentro del planteamiento de mod los específicos de dirección: las características principales de estos autores son de procedencia profesional del área de ciencias sociales y con marcado énfasis sociológico en el tratamiento de los problemas.

4) EL NEO HUMANO-RELACIONISMO.- Douglas MacGregor dá un nuevo enfoque de la administración, partiendo de los planteamientos - del Humano-Relacionismo en cuanto al peso que se le dá a los factores humanos dentro de la organización y propone una administración por objetivos.

El Neo Humano-Relacionismo hace un análisis comparativo de dos formas diferentes de dirección, presentándolas como teoría "X" y la teoría "Y"; a través de este análisis Douglas MacGregor y sus seguidores descubren la importancia del hombre y sus necesidades y aspiraciones sociales dentro de la organización. Un elemento nuevo que maneja esta corriente y por el cual se habla de un neo humano-relacionismo, es la interpretación de las necesidades e intereses del hombre, ligando los intereses personales del trabajador con los de la empresa a través de - su participación en la fijación de objetivos concretos de trabajo en la organización.

Los supuestos y políticas de la teoría "X" son:

- a) A las personas no les gusta trabajar.
- b) La gente sólo trabaja por dinero.
- c) Hay que dar a la gente tareas simples y repetitivas.
- d) Hay que vigilar de cerca a la gente y establecer controles estrechos.
- f) Hay que establecer reglas y sistemas rutinarios.

Esta teoría supone que la mayoría de las personas detestan el trabajo y son irresponsables y por ende, es de esperarse que cumplan con el mínimo posible de trabajo y siempre y cuando se diseñen controles estrechos que impidan a los individuos dedicarse a realizar actividades ajenas al trabajo: este tipo de pensamiento da origen a una organización centralizada, donde existe uno o pocos centros de decisión y desde luego el jefe no se preocupará por informar a los subordinados las razones o motivos para tomar las decisiones.

Los supuestos y políticas que propone la teoría "Y" son:

- a) La gente tiene iniciativa y es responsable.
- b) La gente quiere ayudar a lograr los objetivos que considera son valiosos.
- c) Las personas son capaces de ejercitar autocontrol y autodirección.
- d) Los individuos poseen más habilidades de las que están emplean

do actualmente en el trabajo.

- e) Se debe crear un ambiente propicio para que los subordinados - contribuyan con todo su potencial a la organización.
- f) Los subalternos deben participar en las decisiones.
- g) El jefe debe tratar constantemente de que sus colaboradores amplíen las áreas en las cuales puedan ejercer autocontrol y autodi-rección.

Como puede observarse, esta postura es radicalmente opuesta a la teoría "X" e implica una descentralización de las decisiones, modificando a su vez la estructura de las organizaciones.

5) EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.- Es considerado como - una filosofía gerencial, porque es básicamente una forma de pensar, - interpretar y actuar dentro del contexto organizacional o institucional de nuestra sociedad.

El desarrollo organizacional es una técnica que se ha venido desarrollando últimamente desde 1961 y que básicamente utiliza el enfoque interdisciplinario, esto es, que conjuga elementos de varias ciencias que en forma conjunta y estructural, llevan al objetivo final de lograr que los individuos cambien al unísono con las organizaciones o instituciones que ellos mismos han creado, especialmente cuando se está frente al peligro de que las organizaciones son totalmente ajenas e incluso hostiles al hombre.

Los supuestos del desarrollo organizacional son:

- 1.- El trabajo organizado, en función de las necesidades de las personas y los requerimientos de las organizaciones, tiende a una mayor productividad y una mejor calidad de la producción.
- 2.- Los miembros de la mayoría de las organizaciones no están en línea del menor esfuerzo, sino en la búsqueda de trabajos desafiantes y el deseo de responsabilidad por los trabajos que le son destinados.
- 3.- La base de la organización de las empresas la constituyen grupos humanos y por lo tanto son éstos las unidades básicas de cambio.
- 4.- La costumbre de la mayoría de las organizaciones tiende a suprimir la libre expresión de los sentimientos de la gente respecto a los demás y a la orientación de la empresa.
- 5.- Un grupo que ha aprendido a trabajar constructivamente utilizando el feedback (retroalimentación) de los miembros, es más susceptible de aprovechar su propia experiencia y es más capaz de utilizar sus recursos para el trabajo a plenitud.
- 6.- La gente apoya lo que ha contribuido a crear, el compromiso se obtiene cuando hay una participación en la planeación y dirección del cambio.

Así pues, podemos ver que el desarrollo organizacional constituye el resultado de la evolución de una serie de métodos y técnicas de las ciencias

cias sociales, para facilitar la adecuación de las personas al medio - organizacional o institucional, adaptándose también a los deseos u ob_ jetivos de los individuos que han conformado la organización.

C A P I T U L O I I

CONCEPTOS BASICOS DE LA ADMINISTRACION.

- II.1 CONCEPTOS Y CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION.
- II.2 DIVERSOS CRITERIOS DE DIVISION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.
- II.3 CONCEPTO DE CADA UNO DE LOS ELEMENTOS.

II.1 CONCEPTO Y CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION.

El empleo que de la palabra administración han hecho los técnicos en la materia, ha sido muy variable, ya que está definida de acuerdo con los puntos de vista, valores y comprensión de quien la define; basta citar el hecho de que aún se discute por algunos autores si la administración es una parte de la organización o viceversa.

A continuación se expondrán algunas definiciones dadas a conocer por los principales autores en administración, para de esta forma poder deducir los elementos básicos que la integran.

Henri Fayol (considerado por muchos como el padre de la moderna administración) nos dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Koontz y O'Donnell consideran la administración como "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

G.R. Terry considera que "la administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

A. Reyes Ponce define la administración como el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

En base a las definiciones mencionadas anteriormente podemos concep

tuar a la administración, como una técnica para dirigir un ente social, buscando lograr la máxima eficiencia en la coordinación de los recursos humanos y materiales que lo integran, a través de un proceso que consiste en la previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.

Estas actividades pueden considerarse incluidas en dos fundamentales procesos: el proceso de tomar decisiones y el proceso de ejecución o acción; el primero determina que se debe hacer y como, mientras - que el segundo pone la decisión en acción y vigila el proceso.

Para apreciar totalmente la utilidad e importancia de la administración, definiremos las principales características de ésta:

- 1.- Su Universalidad.- El fenómeno administrativo es de interés universal, ya que, se presenta en cualquier organismo social, por - tratar acerca de los fundamentos para establecer y alcanzar los objetivos estipulados, además se encuentra en cierto grado, en - casi toda actividad humana, ya sea en la fábrica, la escuela, el estado, el ejército, el hogar, etc.
- 2.- Su Especialidad.- Aunque la administración va siempre acompa ñada de otras disciplinas (economía, contabilidad, etc.), ésta es específica y distinta a las que la acompañan. El éxito administra tivo está comunmente considerado como el grado hasta el cual se han logrado los objetivos.

- 3.- Su Unidad Temporal.- Aún cuando se distinguen etapas, fases y elementos del proceso administrativo, éste es único y en todo momento de la vida de una empresa se están dando, ya sea en mayor o menor grado.
- 4.- Su Unidad Jerárquica.- Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración; ya que ésta es usualmente asociada con los esfuerzos de un grupo.

II.2 DIVERSOS CRITERIOS DE DIVISION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

En toda empresa podemos observar que se desarrollan dos fases o etapas principales, la primera es aquella que se dedica a la estructuración o construcción del organismo, y la segunda etapa, es aquella en que se distingue el desarrollo real de las funciones, operaciones o actividades propias del mismo.

Urwick en su libro "La Teoría de la Organización" denomina a la primera etapa como la "Mecánica Administrativa", y a la segunda etapa como la "Dinámica Administrativa", determinando así, que las etapas de la administración se refieren a las formas de estructurar y operar un organismo social.

Dividir el proceso administrativo es prácticamente imposible, ya que éste forma un todo inseparable, cuyos elementos están unidos -

unos con otros y además se presentan simultáneamente; sin embargo, con el fin de estudiar y comprender mejor la administración, se han separado los elementos que integran la mecánica y dinámica administrativa, entendiéndose por elementos de la administración "los pasos o etapas básicas a través de las cuales se realiza aquella".

Existen diversos criterios para seccionar el proceso administrativo:

1. División Tripartita.- La American Management Association - considera que en la administración existen tres elementos que son: a) la planeación, b) la organización y c) la supervisión.
2. División en Cuatro Elementos.- Esta es una de las formas más usuales de agrupar los elementos, la cual es seguida, entre otros autores por G.R. Terry; los elementos son: a) planeación, b) organización, c) ejecución y d) control. Existen otros autores que al tercer elemento en vez de llamarlo ejecución lo llaman dirección, ya que consideran que la ejecución consiste en dirigir.
3. División en Cinco Elementos.- Fayol distingue cinco elementos en la administración: a) prever, b) organizar, c) mandar, d) coordinar y e) controlar; Knoontz y O'Donnell también determinan que la administración se compone de cinco elementos que son: a) planeación, b) organización, c) integración, d) dirección y e) control.

4. División en seis elementos.- Urwick sigue los lineamientos de la división fijados por Fayol, pero introduce un nuevo elemento: la planeación.

Para nuestro estudio, seguiremos el criterio que expone el maestro Agustín Reyes Ponce, en su libro "Elementos de la Administración", el cual divide el proceso administrativo en los seis elementos siguientes:

PREVISION:	responde a la pregunta ¿ qué puede hacerse?
PLANEACION:	responde a la pregunta ¿ qué se va a hacer?
ORGANIZACION:	responde a la pregunta ¿ cómo se va a hacer?
INTEGRACION:	responde a la pregunta ¿ con qué se va a hacer?
DIRECCION :	se refiere al problema " ver que se haga"
CONTROL :	investiga en concreto ¿cómo se ha realizado?

Los tres primeros elementos se refieren a la fase que Urwick llama Mecánica Administrativa y los tres últimos corresponden a la Dinámica Administrativa.

II.3 CONCEPTO DE CADA UNO DE LOS ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Elementos de la Mecánica Administrativa:

PREVISION.- Es el elemento de la administración en el que, con base

a las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que no permitirán realizar los objetivos establecidos.

Este elemento comprende tres etapas:

1. Objetivos. - Etapa correspondiente a fijar los fines que se persiguen.
2. Investigaciones. - Descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.
3. Cursos Alternativos. - Análisis de las distintas posibilidades de acción que existen.

Los tres principios de la Previsión son:

- a) Previsibilidad. - Todas las previsiones administrativas tienen un riesgo, pero su certeza será mayor, cuanto más se apoye en experiencias pasadas y cuanto más puedan aplicarse a dichas experiencias métodos estadísticos o de cálculo de probabilidad.
- b) Objetividad. - Las previsiones deben basarse en hechos más bien que en opiniones subjetivas.
- c) Medición. - Las previsiones serán más seguras, cuanto más podamos apreciarlas, no sólo cualitativamente, sino en forma cuantitativa.

PLANEACION.- Es la determinación del curso concreto de acción a seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarios para su realización; comprende también tres etapas:

1. Políticas.- Criterios generales para orientar la acción.
2. Procedimientos.- Planes que señalan la secuencia de operaciones más eficiente para obtener los mejores resultados.
3. Programas.- (pronósticos o presupuestos).- Planes en los que se fijan los tiempos requeridos para la realización de las operaciones.

La planeación consta de tres principios:

- a) Precisión.- Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y generales.
- b) Flexibilidad.- Todo plan debe dejar un margen para los cambios que puedan surgir en éste.
- c) Unidad.- Todos los planes que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinados e integrados, que pueda decirse que existe un sólo plan general.

ORGANIZACION.- Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las jerarquías, funciones y obligaciones de los elementos humanos y materiales de un organismo, con el fin de lograr su

máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados; en esta definición se distinguen claramente sus tres etapas:

1. Jerarquía.- Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.
2. Funciones.- Determinación de cómo deben dividirse las actividades para lograr el fin general.
3. Obligaciones.- Las que tienen en concreto cada unidad del trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

Los cuatro principios de la organización son:

- a) Especialización.- Cuanto más se divide el trabajo, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza.
- b) Unidad de Mando.- Para cada función debe existir un solo jefe.
- c) Equilibrio Autoridad-Responsabilidad.- Debe precisarse el grado de responsabilidad y autoridad que corresponde al jefe de cada nivel.
- d) Equilibrio Dirección-Control.- A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando.

Elementos de la Dinámica Administrativa:

INTEGRACION.- Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo. La integración se

divide en dos ramas: integración de las personas e integración de las cosas, sus etapas son:

1. Selección.- Técnica para encontrar y escoger los elementos necesarios.
2. Introducción.- Técnica para lograr que los nuevos elementos se integren mejor y más rápidamente al organismo.
3. Desarrollo.- Todo elemento en una empresa busca y necesita progresar y mejorar.

Existen tres principios de la integración de las personas:

- a) Adecuación de hombres y funciones.- Debe procurarse adaptar los hombres a las funciones y no a la inversa.
- b) Provisión de elementos administrativos.- Debe proveerse a todos los miembros de una empresa, los elementos administrativos necesarios para desarrollar con eficiencia sus obligaciones.
- c) Importancia de la introducción adecuada.- El momento de integración de los nuevos elementos a la empresa, debe ser vigilado con especial cuidado.

Principios de la integración de las cosas:

- a) Carácter administrativo.- Se refiere a la coordinación de los elementos técnicos entre sí y con las personas.
- b) Abastecimiento oportuno.- Se debe disponer en todo momento de los elementos materiales necesarios, en forma tal que no se

recarguen costos y disminuyan utilidades.

- c) Instalación y mantenimiento.- Se debe planear en forma sistemática la instalación y mantenimiento, para reducir la improductividad al mínimo.
- d) Delegación y control.- La Gerencia General debe delegar la responsabilidad y establecer al mismo tiempo sistemas de control - que la mantengan permanentemente informada de los resultados - generales.

DIRECCION.- Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de una organización, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados; la dirección comprende las siguientes etapas:

- 1. Mando o autoridad.- Se estudia como delegarla y como ejercerla.
- 2. Comunicación.- Se establecen canales de comunicación a través de los cuales se ejerza la autoridad y se controlen sus resultados.
- 3. Supervisión.- Es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

Los cinco principios de la dirección son:

- a) Coordinación de intereses.- Se deben coordinar los intereses individuales y de grupo, de quienes participan en la búsqueda de un objetivo.
- b) Impersonalidad del mando.- La autoridad debe ejercerse como -

producto de una necesidad de todo organismo y no como resultado exclusivo de la voluntad del jefe.

- c) Vía jerárquica.- Para transmitir una orden, deben seguirse los canales previamente establecidos.
- d) Resolución de conflictos.- Los conflictos que aparezcan se deben resolver lo más pronto posible y de modo que no produzca disgusto a las partes.
- e) Aprovechamiento del conflicto.- Debe procurarse aún aprovechar el conflicto, para forzar el encuentro de soluciones que sean ventajosas para ambas partes.

CONTROL.- Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

El control comprende tres etapas:

1. Establecimiento de normas.- Es la base de todo control, porque sin ellas es imposible hacer comparaciones.
2. Operación de los controles.- Esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
3. Interpretación de los resultados.- Esta es una función administrativa que vuelve a constituir un medio de planeación.

Principios del Control:

- a) Carácter administrativo del control.- Se debe distinguir "las -

operaciones" de control, de "la función" de control; la función se refiere a la respuesta del principio de delegación y es de carácter administrativo, en cambio las operaciones son de carácter técnico.

- b) Estándares. - Deben existir estándares prefijados.
- c) Carácter medial del control. - Un control sólo deberá usarse - si el trabajo, gasto, etc., que impone, se justifican ante los beneficios que de él se esperan.
- d) Excepción. - El control administrativo, es más eficaz y rápido cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto, más bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado.

Aunque existe una estrecha relación entre los seis elementos que se mencionaron anteriormente, se puede distinguir que ésta existe más clara entre:

Previsión y Planeación. - Ya que están más ligados con "lo que ha de hacerse".

Organización e Integración. - Porque se refieren al "cómo va a hacerse".

Dirección y Control. - Porque se enfocan a "ver que se haga y cómo se hizo".

Con el fin de tener un panorama general del proceso administrativo, en seguida se muestra un cuadro sinóptico donde se contemplan sus principios, etapas, elementos y fases que lo integran:

PROCESO ADMINISTRATIVO

FASE	ELEMENTO	ETAPA	PRINCIPIOS
MECANICA	PREVISION	<ul style="list-style-type: none"> OBJETIVOS INVESTIGACIONES CURSOS ALTERNATIVOS 	<ul style="list-style-type: none"> PREVISIBILIDAD OBJETIVIDAD MEDICION
	PLANEACION	<ul style="list-style-type: none"> POLITICAS PROCEDIMIENTOS PROGRAMAS 	<ul style="list-style-type: none"> PRECISION FLEXIBILIDAD UNIDAD
	ORGANIZACION	<ul style="list-style-type: none"> FUNCIONES JERARQUIAS OBLIGACIONES 	<ul style="list-style-type: none"> ESPECIALIZACION UNIDAD DE MANDO EQUILIBRIO. AUTORIDAD — RESPONSABLE EQUILIBRIO DIRECCION — CONTROL
DINAMICA	INTEGRACION	<ul style="list-style-type: none"> SELECCION INTRODUCCION DESARROLLO 	<ul style="list-style-type: none"> ADECUACION HOMBRES Y FUNCIONES PROVISION DE ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS IMPORTANCIA DE LA INTRODUCCION ADECUADA CARACTER ADMINISTRATIVO DE LA INTEGRACION DE LAS COSAS ABASTECIMIENTO OPORTUNO INSTALACION Y MANTENIMIENTO DIRECCION Y CONTROL
	DIRECCION	<ul style="list-style-type: none"> AUTORIDAD COMUNICACION SUPERVISION 	<ul style="list-style-type: none"> COORDINACION DE INTERESES IMPERSONALIDAD DEL MANDO VIA JERARQUICA RESOLUCION DE CONFLICTOS APROVECHAMIENTO DE CONFLICTOS
	CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> ESTABLECIMIENTO DE NORMAS OPERACION DE CONTROL INTERPRETACION DE CONTROL 	<ul style="list-style-type: none"> CARACTER ADMINISTRATIVO DEL CONTROL ESTANDARES CARACTER MEDIAL DEL CONTROL EXCEPCION

CAPITULO III

LA ADMINISTRACION DE PERSONAL COMO BASE DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION.

- III.1 IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACION.
- III.2 AMBITO DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.
- III.3 PLANEACION DE LA ADMINISTRACION PERSONAL.

III.1 IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACION.

Aproximadamente, desde la Primera Guerra Mundial y particularmente desde la década de los años 1930, los directivos han venido dando una creciente atención a la administración de los recursos humanos, la cual consiste en "el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros que integran un organismo, en beneficio del individuo y de la propia organización", además, cada vez más han reconocido que las contribuciones de la administración de personal son esenciales para el éxito de operaciones y en ocasiones, para que sobreviva la organización.

El reconocimiento que se ha venido dando a la administración de los recursos humanos es el resultado de muchos factores, algunos de los cuales son: el aumento de conocimientos sobre administración, las presiones ejercidas por la competencia económica, por la fuerza laboral organizada y por la legislación.

Así pues, podemos ver claramente que toda organización, ya sea una empresa privada, una institución que no persigue lucro o bien una institución gubernamental, operan con dos elementos distintos: las personas que llevan a cabo y dirigen todas las funciones sociales y las cosas o bienes de que se valen para realizarlas, en consecuencia, el éxito con que estas organizaciones operan estará relacionado a lo

adecuadamente que sea administrado su personal.

Las personas y cosas, son elementos indispensables y no se puede prescindir ni de unas ni de otras, pero el papel que juegan es muy diverso, ya que, las cosas son elementos puramente pasivos por carecer de inteligencia y libertad, por lo tanto son exclusivamente medios para la mejor realización de los fines de un organismo. Las personas, por el contrario, tienen un carácter eminentemente activo en el desarrollo de las funciones de la empresa, puesto que dirigen a todos los elementos que integran la organización y a la vez se dirigen a sí mismas, trayendo como consecuencia, que la administración de cosas o bienes no pueda ser realizada sino en y a través de la administración de personal.

Fácilmente podemos apreciar, que el esfuerzo humano resulta de vital importancia para el funcionamiento de cualquier organismo, si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su cooperación, la organización marchará, en caso contrario se detendrá; es por esto que todo organismo presta primordial atención a sus recursos humanos, ya que éstos son el elemento que puede mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual sería imposible a la inversa.

La administración de personal incluye el proceso de planeación, organización y colocación de personal en los diferentes puestos, la dirección y control de sus actividades hacia los objetivos que la compañía debe -

alcanzar; para que esta administración sea efectiva, es esencial que se conceda una atención apropiada a cada uno de estos procesos y que se mantenga un programa sólido que guíe su desempeño.

III.2 AMBITO DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

La administración de personal debe proporcionar la adquisición, el desarrollo, utilización y mantenimiento de la fuerza de trabajo, además de la ejecución de las funciones que son parte de su proceso administrativo; para poder explicar más claramente la administración de personal, clasificamos sus principales actividades y tipos de problemas como sigue:

ADQUISICION.- Esta función incluye el reclutamiento y selección de individuos calificados para ser empleados en la empresa; la fase de reclutamiento de personal puede variar desde esperar simplemente - que los individuos hagan su solicitud de empleo, hasta conducir una - investigación para obtener candidatos calificados. La selección es es coger entre todos los solicitantes, al candidato mejor calificado para ocupar una vacante en particular, mediante un proceso de eliminación.

DESARROLLO.- Esta función consiste en educar y entrenar al emplea do para llenar los requerimientos de un puesto y mantenerse al día - con los cambios; el desarrollo puede ser de habilidades y conocimien tos, así como de aptitudes y cualidades de personalidad.

UTILIZACION DEL PERSONAL.- Esto incluye la asignación de los empleados en los puestos que pueden ejecutar más efectivamente y en los cuales hay una mayor necesidad de sus servicios, también implica la evaluación de la ejecución del trabajo y de cargas de trabajo, con el propósito de efectuar los cambios requeridos en la asignación por medio de transferencias, promociones y descensos; las funciones de motivación, supervisión, liderazgo y disciplina contribuyen a la utilización efectiva del personal, tanto como las funciones relativas a su salud y seguridad.

MANTENIMIENTO DE LA MOTIVACION EN EL TRABAJO.- El deseo de los individuos por obtener ingresos proporciona un medio importante de motivación para ejercer su mayor esfuerzo; los incentivos financieros basados en los estándares de tiempo proporcionan otro medio para relacionar la remuneración de los empleados con el esfuerzo y de esta forma motivarlos a ejercer un esfuerzo extra; la remuneración también incluye normalmente, el pago de ciertos beneficios, tales como vacaciones pagadas, días festivos pagados y seguros médicos que sirven para completar los salarios.

REVISION Y AUDITORIA DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.- Deben utilizarse evaluaciones de puestos para determinar más objetivamente los salarios para cada puesto, y así de esta manera, los empleados pueden obtener una paga justa con respecto a la demanda de sus puestos.

INVESTIGACION DE LAS RELACIONES INDUSTRIALES.- Se deben llevar a cabo estudios diseñados para explicar la conducta humana - en el empleo y de esta forma mejorar la administración de personal.

Por último, para concluir este inciso, se mencionan las principales secciones y servicios complementarios que deben estar comprendidos en un Departamento de Personal.

1. Selección de Personal.- (Psicotécnica, exámenes y clasificación).
2. Cursos de Formación y Capacitación Profesional.
3. Estructuración de Categorías y Sueldos.- (Clasificación y estimación sistemática de tareas, valorización monetaria de tareas, calificación sistemática de las personas, promoción y remuneración proporcional).
4. Asuntos Disciplinarios y Legales.- (Premios y sanciones, tramitación de expedientes).
5. Estudio y Adaptación de Nuevas Técnicas de Relaciones Humanas.
6. Servicio Medico.
7. Servicio de Asistencia Social.
8. Servicios Accesorios.- (Vigilancia, limpieza, etc.).

III.3 PLANEACION DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

El cambio constante que existe en las organizaciones con referencia a sus planes, requiere de una maleabilidad de las personas que la in-

tegran, ya que, un cambio tecnológico puede fracasar si las personas no están preparadas adecuadamente para recibirlo; por esta razón es necesario que al mismo tiempo que se planea con referencia a los recursos materiales y técnicos, hacerlo con los recursos humanos, pues to que de no hacerlo, puede presentarse una gran disparidad entre los requerimientos impuestos por las necesidades futuras de la organización y su inventario de recursos humanos .

La función de la planeación de personal es planear los procedimientos relativos a la selección, contratación, adiestramiento, administración y relaciones con el personal, tanto en el aspecto técnico de los trabajadores, como en aspectos relativos a las leyes y reglamentos; el objetivo que persigue es, evitar trabajos innecesarios por desconocimiento de disposiciones expresas y asegurar la firmeza de la actuación de un departamento.

La planeación de los recursos humanos puede dividirse en cinco áreas:

1. El número de vacantes que deben llenarse.
2. Especificación de tareas.
3. Desarrollo de fuentes de abastecimiento de mano de obra.
4. Selección de personal.
5. Iniciación del nuevo empleado en su trabajo.

La planeación de personal debe tener como fundamento datos que permitan tener una proyección de las necesidades futuras de la organiza-

ción, puede decirse que las bases de la planeación de personal se dividen en dos grandes grupos, fuentes externas y fuentes internas.

Las fuentes externas son:

1. Pronósticos de la Economía Nacional.
2. Planes Educativos a Nivel Nacional.
3. Planes Educativos a Nivel Institucional.

En base a los datos aportados por las fuentes de la planeación, se podrá establecer un pronóstico de recursos humanos que comprenda:

Pronóstico de los requerimientos.- Es decir de los conocimientos, habbilidades, experiencias, actitudes, intereses vocacionales, etc. con - que deberán contar en el futuro **los** miembros de la organización.

Pronóstico de la oferta de mano de obra.- Los pronósticos de pobla- ción, educación y del crecimiento de la economía del país, darán una idea de los recursos humanos que pueden ser localizados fuera de la organización, cuando se necesiten.

Para cubrir ampliamente las necesidades de planeación de personal, - toda organización deberá realizar un inventario de recursos humanos que le permita conocer las experiencias, habilidades, conocimientos, intereses, actualización en el trabajo, etc. de cada uno de los miem- bros, para de esa forma cubrir los puestos que vayan quedando vacan- tes, ya sea por renuncias, o por expansión, y de la misma manera -

poder planear los cursos de entrenamiento necesario para hacer frente a las necesidades presentes y futuras de la empresa.

Una vez establecido el pronóstico y el inventario de recursos humanos, deben compararse entre sí, para poder obtener un panorama de lo que se necesitará, de lo que podrá obtenerse fuera de la organización y lo que ésta tiene en la actualidad en materia de recursos humanos, igualmente se deberá determinar en base a todo lo anterior, el monto de los recursos económicos que se destinará a la planeación de personal; dichas cantidades deberán estar en armonía con los presupuestos generales de la organización; por último, se deberá controlar y evaluar todo el proceso de planeación, no sólo en cuanto a la recolección y análisis de datos, sino ya en la ejecución de los planes.

CAPITULO IV

LA CAPACITACION COMO TECNICA DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

- IV.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION.
- IV.2 PRINCIPALES ORGANISMOS DE CAPACITACION EN MEXICO.
- IV.3 CARACTERISTICAS DE LAS INSTALACIONES PARA LA CAPACITACION.

IV.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION.

El maestro Fernando Arias Galicia, define la capacitación como "la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo". Esto es, que todo conocimiento que sea adquirido dentro o fuera de las aulas se puede considerar como capacitación.

En lo referente a este concepto, nosotros definimos a la capacitación como "un proceso que la administración aplica como medio necesario para la superación individual y colectiva de los trabajadores frente al trabajo mismo y dentro del ámbito social en que se desarrolla.

Para conceptualizar más claramente el término capacitación, es conveniente mencionar también algunos de los términos con que comúnmente suelen llamarla:

Educación. - Es la adquisición intelectual por parte de un individuo, de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que le rodean.

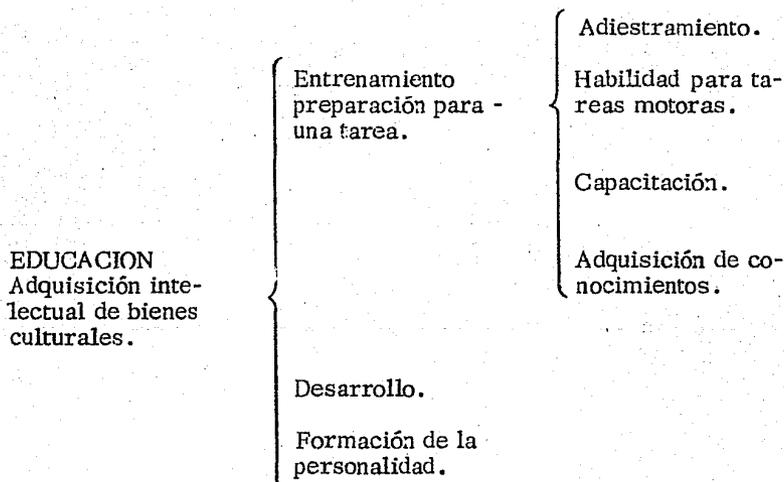
Entrenamiento. - Entrenarse significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor.

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

Desarrollo. - Comprende íntegramente al hombre en toda la formación

ción de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, capacidad para dirigir, etc.).

Por lo tanto, de las anteriores definiciones podemos observar que la capacitación forma parte de la educación, para comprender más ampliamente estos conceptos, se presenta el siguiente cuadro sinóptico:



Es de suma importancia contar con un eficiente programa de capacitación de personal en una organización, puesto que el éxito o fracaso de una empresa depende en gran parte de la manera en que realicen sus labores los trabajadores.

Ninguna compañía puede pasar por alto por mucho tiempo las necesidades de capacitación de sus empleados, incluso la más cuidadosa selección no elimina la necesidad de capacitar al personal, puesto que la gente no está moldeada a especificaciones y cambios en los procesos de la organización y la técnica.

El problema básico de la compañía en la capacitación del empleado -

es unificar la motivación e interés propio en la realización del individuo dentro de las metas de la compañía; así pues, la capacitación debe ser el instrumento que sirva para lograr el mejoramiento de las habilidades y aptitudes de los empleados en el desempeño de sus labores, procurando de esta manera, aumentar la eficiencia de los mismos, con el fin de alcanzar las metas fijadas por la compañía.

De un problema de capacitación depende que el empleado a capacitar, se llegue a identificar con los procedimientos de organización y de la organización misma de la empresa, así como un buen programa le da la oportunidad de valorar las labores que va a desempeñar, logrando así la satisfacción futura del empleado.

La capacitación trae como consecuencia también, un aprovechamiento al máximo, de los recursos técnicos y materiales con que cuenta una empresa, ya que no va a permitir el desperdicio de éstos; cuando los trabajadores reciben una adecuada capacitación, se reducen accidentes, se evita el mal uso de maquinaria y equipo, se cometen menos errores y ayuda a los empleados a adaptarse a las nuevas técnicas que se van implantando de tiempo en tiempo.

IV.2 PRINCIPALES ORGANISMOS DE CAPACITACION EN MEXICO.

La Ley Federal del Trabajo en sus artículos 132 y 159, marca las obligaciones en cuanto a entrenamiento de empleados en las organizaciones, marcando así la enorme importancia que tiene el institu-

cionalizar el entrenamiento, por esta razón, es conveniente mencionar algo de lo que actualmente se realiza en materia de entrenamiento en algunas instituciones oficiales y privadas.

La Secretaría de Educación Pública tiene establecidos a la fecha 10 Institutos Regionales, 103 Escuelas Técnicas, Industriales y Comerciales y 32 Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial.

Los Institutos Regionales se planearon según las necesidades del país, enfocando sus enseñanzas a los siguientes niveles:

1. Ciclo Profesional Ingeniería con opción en mecánica, química y electricidad.
2. Preparatoria Técnica Ingeniería y Ciencias Físico-matemáticas.
3. Técnico Industrial Electrónica Industrial, Electricidad, Máquinas de Combustión Interna y Mecánica.
4. Auxiliar Técnico Máquinas Herramientas, Combustión Interna, Electricidad.
5. Secundaria Técnica Ajuste de Banco y Máquinas, Herramientas, Dibujo Industrial, Electricidad, Radio y T.V.
6. Preparación Técnica Elemental. Ajuste de Banco y Máquinas, Herramientas, Electricidad, Dibujo Industrial, Radio, T.V. Automotriz.

ESCUELAS TÉCNICAS, INDUSTRIALES Y COMERCIALES.

Preparación técnica elemental, carreras cortas y secundarias técnicas para técnicos especializados subprofesionales y preparatoria técnica (vocacionales).

En las secundarias técnicas se imparten, entre otras materias:

Electricidad,

Ajuste de banco y máquinas herramientas,

Dibujo industrial,

Carpintería,

Máquina de combustión interna,

Moldeo y Fundición,

Soldadura y forja,

Radio y T.V.,

Artes Gráficas.

Centros de capacitación para el trabajo industrial (8 planteles en el Distrito Federal y 24 en diversas ciudades), con especialidades: -
(en secundarias técnicas).

Ajuste de banco y máquinas herramientas,

Automotriz,

Soldadura,

Dibujo Industrial,

Tejido mecánico de punto,
Electricidad,
Corte y confección,
Radio y T.V.,
Instalaciones eléctricas industriales,
Mantenimiento eléctrico industrial,
Reparación de aparatos domésticos,
Embobinado de motores,

En la Preparatoria Técnica:

Instalaciones sanitarias y de gas,
Herrería de construcción,
Carpintería de la construcción,
Instalaciones eléctricas domiciliarias,
Pintura, decoración y acabados,
Transmisiones automáticas,
Chasis y alineación,
Motores de gasolina,
Motores diesel,
Electricidad automotriz,
Moldeo de metales ferrosos y no ferrosos,
moldeaje en madera y metal.

El Instituto Mexicano del Seguro Social establece los Centros de Adies
tramiento Técnicos y Capacitación para el trabajo que dependen de la

Jefatura de Servicios de Prestaciones Sociales de dicho organismo, -
impartiendo prácticas y conocimientos de las siguientes especialida-
des:

Torno-Cepillo-Fresadora ,	Instrumentación Industrial ,
Carpintería ,	Tapicería ,
Instalaciones sanitarias ,	Soldaduras ,
Diseño de Herramientas ,	Moldes y troqueles ,
Instalaciones de gas ,	Metal laminado ,
Acabados industriales	etc .

El ARMO (Adiestramiento rápido de mano de obra) prepara instruc-
tores que ya poseen un oficio o carrera técnica, proporcionándoles
elementos teóricos y prácticos para que puedan desarrollar al per-
sonal dentro de las empresas. Ofrece cursos de perfeccionamiento
en oficios, sus clases generalmente son gratuitas, o se propor-
cionan a costos muy bajos para los participantes .

UNAM (Universidad Nacional Autónoma de Mexico) ofrece más de 50
carreras profesionales que van desde la ingeniería, medicina, ad-
ministración y Derecho, hasta licenciaturas en dibujo publicitario
y diseño industrial, además en sus divisiones de estudios superio-
res ofrece especializaciones, maestrías y doctorados con el fin de
preparar profesores o investigadores en todas las áreas .

IV.3 CARACTERISTICAS DE LAS INSTALACIONES PARA LA CAPACITACION.

Para que el curso de capacitación se comprenda más fácilmente, las condiciones físicas y el equipo didáctico deben ser bien seleccionados, ya que las condiciones físicas propician la comodidad y el bienestar, además el equipo didáctico ejemplifica ideas, aclarando el propósito y aplicación del curso.

El equipo debe seleccionarse cuidadosamente y solo comprar aquel que se utiliza con más frecuencia, debido a que la inversión no sería provechosa si el equipo sólo se comprara para utilizarlo dos o tres veces; cuando existan dudas respecto a la justificación de compra de equipo, es más conveniente rentarlo, puesto que tiene las ventajas de estar casi siempre en buenas condiciones y de ser un modelo nuevo, asimismo, tiene la ventaja de no causar costos de mantenimiento ni la responsabilidad del cuidado excesivo.

Lo enunciado anteriormente se aplica igualmente a la selección de instalaciones, cuando un programa de capacitación solamente requiere de unas cuantas reuniones al año, es más económico alquilar un salón de hotel, equipado con sistemas de sonido y proyección; por el contrario, si el programa implica reuniones frecuentes, lo más económico será invertir en una sala de entrenamiento permanente.

El invertir en la construcción de una sala de entrenamiento tiene la ven.

taja de estar siempre disponible y de no requerir gastos de viaje y transporte de los empleados; la inversión en instalaciones para entrenamiento tendrá que hacerse sobre la misma base que utiliza la organización para decidir cualquier inversión o proyecto.

El espacio de las instalaciones deberá variar de acuerdo al método de capacitación que se requiera, por ejemplo: cuando se trata de instrucción básica es más conveniente a menudo utilizar el aula; para las conferencias y películas es más conveniente utilizar un auditorio; para las mesas redondas el mobiliario del salón deberá tener una forma de U o forma oval; para un programa diversificado se tendrá que diseñar un salón que tome en consideración todas o casi todas las necesidades de entrenamiento, tratando de aproximarse lo más posible a la idea del salón más versátil.

Al diseñar la distribución de espacio de un salón de entrenamiento, deberá considerarse el cupo del mismo, así como la ventilación de la sala, ya que deben existir ventiladores externos que cambien el aire frecuentemente; los sistemas modernos de aire acondicionado también proveen aire caliente resolviendo así tres necesidades en un solo equipo (calefacción, enfriamiento y ventilación). Las ventanas son de gran importancia, si el salón goza de aire acondicionado y buena iluminación, no son imprescindibles, pero si éstas ya existen, se deberán instalar persianas para bloquear el paso de la luz según sea necesario.

Se debe tomar en cuenta el material de construcción de la sala, ya que éste debe ser capaz de amortiguar los ruidos externos y proporcionar buena acústica en el interior; asimismo la decoración de la habitación debe ser lo más sencilla posible, puesto que el propósito de ésta, es de propiciar la concentración y no distraer la atención de los participantes en las reuniones.

CAPITULO V

ASPECTOS PRINCIPALES EN LA ELABORACION DE UN MANUAL.

- V.1 DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION.
- V.2 SELECCION DE PERSONAL A CAPACITAR Y DE LOS INSTRUCTORES.
- V.3 TIPOS, METODOS E INSTRUMENTOS DE CAPACITACION.
- V.4 PRINCIPIOS ESENCIALES PARA EL EXITO DE UN PROGRAMA Y CONTENIDO DE UN MANUAL.
- V.5 EVALUACION DE LA CAPACITACION.

V.1 DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION.

La sección de capacitación del Departamento de Recursos Humanos - tiene la responsabilidad de hacer conocer a los supervisores las necesidades de entrenamiento y de trabajar con ellos para planear y desarrollar cursos y otros tipos de instrucción que satisfagan dichas - necesidades.

Es preciso determinar las necesidades de capacitación por las siguientes razones:

1. Para que los empleados sean más eficientes al realizar sus labores y estén listos para progresar.
2. Porque el éxito de la empresa, exige un desarrollo óptimo de la labor individual, lo que se traduce en entrenamiento y desarrollo.
3. Porque toda persona normal, independientemente de su jerarquía, puede realizar un buen trabajo si se le presenta la oportunidad, la cual se da en parte cuando la compañía prevé la necesidad de mejorar conocimientos, habilidades o actitudes de la persona.
4. Porque se malgasta tiempo, dinero y esfuerzo cuando la capacitación no se da en necesidades reales.

Las necesidades de capacitación pueden ser clasificadas como sigue:

Las que tiene un individuo.

Las que tiene un grupo.

Las que requieren solución inmediata.

Las que demandan solución futura.

Las que necesitan actividades informales de entrenamiento.

Las que requieren actividades formales de entrenamiento.

Las que exigen instrucción sobre la marcha.

Las que precisan instrucción fuera del trabajo.

Las que la organización puede resolver por sí misma.

Aquellas en las que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externas.

Las que un individuo puede resolver en grupo.

Las que un individuo necesita resolver por sí solo.

Existen ciertas evidencias que pueden revelar la necesidad de entrenamiento de los empleados, por ejemplo: si los registros de producción indican que los trabajadores no están alcanzando los estándares de producción, puede ser necesario un entrenamiento adicional, en forma similar un número excesivo de rechazos o desperdicio de material puede ser originado por un entrenamiento inadecuado.

Básicamente las necesidades de entrenamiento se pueden definir averiguando lo que sucede y confrontándolo con lo que debería suceder en la empresa, si existe una diferencia entre ellos, ésta nos dará la clave para planear el tipo y la intensidad del entrenamiento.

La necesidad de capacitación y del tipo que se requiere, son asuntos -

que exigen un análisis sistemático y cuidadoso; en esta investigación se debe buscar respuesta a estas dos preguntas:

1. ¿ Quién necesita capacitarse?
2. ¿ Qué tipo de capacitación se necesita?

Existen muchos modos para determinar las necesidades de capacitación, pero cada uno debe ser adaptado a la situación específica; estos métodos pueden ser utilizados solos o combinados unos con otros.

Mc.Gehes y Thayer sugieren un enfoque triple para considerar los requerimientos de capacitación en una organización, que consiste en lo siguiente:

1. Análisis organizacional.
2. Análisis de operaciones.
3. Análisis del hombre.

El análisis organizacional consiste en determinar en qué puntos debe colocarse el análisis principal del entrenamiento en la organización; este análisis dá importancia al estudio de la organización completa, sus objetivos, sus recursos y a la forma en que se relacionan los recursos con los objetivos de la misma; analiza los índices de eficiencia que frecuentemente se expresan en términos de contabilidad de costos, aunque dichos índices varían de organización a organización; se incluyen por lo general, los siguientes factores:

- a) Costos de trabajadores requeridos para la producción de bienes y servicios.
- b) Costos de los materiales necesarios para producirlos.
- c) Calidad de los bienes y servicios.
- d) Utilización de maquinaria y equipo.
- e) Costos de distribución.
- f) Cantidad y costos de los desperdicios.

Los defectos de la organización afectan la situación del individuo y de los grupos; cuando no se alcanzan las metas es porque existe una mala planeación, disciplina débil, delegación de autoridad confusa, vaguedad de los objetivos, etc.; lo cual trae como consecuencia baja moral y mala organización. El análisis de estos síntomas puede dar claves para encontrar necesidades de capacitación ya sean de tipo personal o colectivo.

El primer paso de un análisis de la organización para propósitos de capacitación es una comprensión clara de las metas a corto y largo plazo; un segundo paso consiste en hacer un inventario de los intentos por alcanzar las metas a través de todos los recursos que integran la organización y el tercero y último paso es el exámen de la empresa para definir como opera en el medio social, económico y político.

El análisis de las operaciones determina cual deberá ser el contenido del entrenamiento, en términos de lo que el empleado debe hacer para

ejecutar una tarea en forma efectiva.

Este análisis se enfoca hacia la tarea o el puesto independientemente del empleado que lo realiza y trata de determinar las operaciones a seguir para la realización del trabajo en cada puesto.

Así pues, es necesario descomponer el puesto en varias partes, con el fin de definir qué es el puesto, qué se hace en él, cuales son las actividades diarias, periódicas y eventuales que realiza y qué habilidades físicas y mentales se precisan para su ejecución.

Generalmente este análisis se utiliza en líneas de producción en las que el trabajo se encuentra muy fraccionado y es sencillo de realizar, sin embargo, también se utiliza a niveles más altos aún, cuando los deberes y responsabilidades se encuentran menos definidos.

Un procedimiento para realizar el análisis de operaciones es el siguiente:

1. Enliste en secuencia lógica los pasos necesarios para producir un artículo o un servicio.
2. Critique severamente cada paso analizando las necesidades de realizarlo.

El análisis del hombre se enfoca sobre la persona en su posición actual y futura, las claves para el entrenamiento pueden surgir del análisis de una conducta no típica del individuo o grupo, el ausentismo, falta de cuidado, accidentes, resistencia a la dirección, a la instruc-

ción, etc. pueden ser síntomas de condiciones que exijan una acción correctiva que implique capacitación.

El análisis de la energía humana se realiza tomando en cuenta dos elementos fundamentales:

- a) **Inventario de Recursos Humanos.**- Indica con que potencial cuenta la empresa en el momento actual y como va a proyectarse en el futuro.
- b) **Moral de Trabajo de la Organización.**- Significa que los lineamientos de una organización deben estar en función de las actitudes de sus integrantes.

Existen tres factores básicos en un análisis del hombre para propósitos de entrenamiento:

1. Determinación del rendimiento del trabajador.
2. Determinación del grado de inquietud de los empleados para someterse a un entrenamiento.
3. Definir si los empleados con rendimientos inferiores al estandar, pueden mejorar su trabajo mediante la capacitación adecuada.

El análisis del hombre determina que habilidades, conocimientos o actitudes deberá desarrollar un empleado para desempeñar eficientemente las tareas que constituyen su trabajo en la organización. Para determinar las necesidades de capacitación a través de estos tres tipos de análisis, se utilizan indistintamente algunos de los siguientes

métodos para obtener información:

Observación,

Entrevistas,

Cuestionarios,

Consultores, etc.

Los antecedentes que debe proporcionar la investigación de las necesidades de capacitación para poder elaborar un programa son:

1. La descripción completa y precisa de las actividades en que se va a adiestrar a los trabajadores.
2. Las características de los trabajadores a capacitar.
3. El número exacto de posibles participantes del curso.

V.2 SELECCION DEL PERSONAL A CAPACITAR Y DE LOS INSTRUCTORES.

SELECCION DEL PERSONAL A CAPACITAR.

Las políticas de selección son muy importantes para reducir el desperdicio, ya que, por medio de ellas se seleccionan a aquellos empleados cuyas necesidades son mayores y tienen mayor capacidad de observar y utilizar la capacitación.

Las oportunidades de capacitación no se deben conceder como una recompensa por buena conducta o bien por años de servicio, los empleados deben ser animados a comprometerse a una planeación cuidadosa

de carrera y a tomar decisiones realistas en cuanto a las metas y justas auto apreciaciones de sus capacidades para el desarrollo; sin embargo, deberá ser el supervisor el que tome la decisión final en bien de la organización.

Si para un curso determinado se eligen trabajadores que no necesiten capacitación, no sólo se aumentará el costo de este tipo de acciones, sino que se desarrollarán actitudes negativas tanto en los propios trabajadores, como en los supervisores y directivos al darse cuenta que se brinda capacitación a quienes no la necesitan.

Para poder tomar decisiones respecto a la amplitud del contenido del programa, la selección de técnicas de instrucción y materiales didácticos y organización del curso en general, se deben conocer características tales como la edad, escolaridad y experiencia laboral de los posibles participantes, para así poder enfocar el curso sobre necesidades reales sin incluir cuestiones que los trabajadores ya dominen. Para poder decidir acerca de cual acción a seguir, es necesario considerar: las posibilidades tanto materiales como humanas de la empresa, el costo de cada acción y los resultados que se esperan obtener con cada acción.

SELECCION DE INSTRUCTORES.

La selección del instructor es una decisión de mayor importancia para la organización y para el individuo seleccionado a capacitarse; algunos programas por naturaleza propia son en el trabajo, de modo que la ins-

trucción formal en los cursos es mínima, pero otros programas consisten en cursos diseñados e interrelacionados especialmente, y para ellos se necesitan instructores.

Las actitudes que muestran los instructores hacia los participantes del programa y hacia la empresa y sus objetivos de entrenamiento son críticos en la calidad del entrenamiento.

El problema que se puede presentar con los instructores, es que alguna persona que conozca mucho de algún campo no pueda transmitir sus conocimientos adecuadamente; por esta razón es recomendable que los instructores tengan las siguientes características:

- a) Conocer bien el trabajo que han de hacer,
- b) Poseer deseo de enseñar a otros,
- c) Tener conciencia de lo referente a la producción de calidad,
- d) Tener habilidad para comunicar ideas,
- e) Lealtad para la organización y sus objetivos.

Asimismo, es recomendable que los instructores reciban entrenamiento en la conducción de grupos, en la preparación de material audiovisual, en los principios psicológicos del aprendizaje, etc.

Existe un método llamado JIT (Job Instrucción Training) o guía del instructor que puede resultar útil para prepararse para instruir y para enseñar una tarea:

Cómo prepararse para instruir:

1. Cuente con una tabla de tiempo.
2. Divida el trabajo.
3. Tenga todo listo.
4. Tenga el lugar de trabajo apropiadamente arreglado.

Como enseñar una tarea:

1. Preparación del trabajador.- Estimular el interés del trabajador, inspirarle confianza en su propia capacidad con el fin de que éste se sienta tranquilo.
2. Presentar la operación.- Describir la operación paso a paso, dando mayor importancia en los puntos claves.
3. Ensayo de ejecución.- El operario debe hacer la labor, describirla al mismo tiempo y repetir esta fase hasta que el trabajador se sienta capaz de seguir adelante por sí solo.
4. Continuidad.- Supervisar, inspeccionar cuantas veces sea necesario, a fin de comprobar que ya se domina la operación y no se está incurriendo en fallas.

V.3 TIPOS, METODOS E INSTRUMENTOS DE CAPACITACION.

TIPOS DE CAPACITACION.

Actualmente existen variados tipos de capacitación y cada autor los clasifica según su criterio, para poder explicarlos, nosotros hemos

determinado seguir el criterio del Profesor Fernando Arias Galicia, el cual llega a la conclusión de encerrar todos ellos en cuatro tipos que son:

- Inducción,
- TWI (Training Within Industry) o ADE (Adiestramiento dentro de la Empresa)
- Escuela Vestibular,
- Escuela General de la Organización,

1.- Inducción.- Este tipo de entrenamiento se propone orientar a los empleados e interesarlos en la empresa; tiene como objetivo la adecuación del individuo al puesto, al jefe, al grupo y a la organización en general, mediante la información relativa a la empresa, sus políticas y reglamentos, sus productos o servicios y sus beneficios que adquiere como trabajador, desarrollando así un sentimiento de simpatía hacia la empresa.

La inducción consta de tres puntos principales que son:

- a) Información introductora.- Esta información se proporciona en reuniones individuales o de grupo a través de una persona de la gerencia de Recursos Humanos o del encargado del entrenamiento en cuestión.
- b) Información proporcionada por el supervisor.
- c) Entrevista de ajuste.- La cual se lleva a cabo después de un

tiempo, una vez que el trabajador se haya adecuado a su puesto por el cual fué promovido.

2. Escuela General de la Organización.- Se ocupa de dar adiestramiento técnico y brinda cursos destinados a proporcionar al personal la formación necesaria para asumir mayores responsabilidades; se puede decir que este tipo de capacitación viene siendo una variación de la escuela vestibular, solo que, el aprendizaje es más elevado y el trabajador se desenvuelve más rápido y se desarrolla mejor en su nuevo puesto.
3. Escuela Vestibular.- Este tipo de entrenamiento trata de desarrollar el talento industrial del empleado, pero de manera que eduque en general sus aptitudes, más bien que prepararlo concretamente para el oficio en cuestión; en esta instrucción se simula el oficio correspondiente y toda la enseñanza se polariza hacia el adiestramiento de la persona, pero no hacia la producción; esta escuela se usa generalmente en las organizaciones que ocupan gran cantidad de personal, puesto que su rotación de puestos es continua.

Esta escuela tiene la ventaja de que los errores que cometa el trabajador durante su capacitación, no repercutirá en la producción; pero tiene la desventaja de que debido a que el entrenamiento se realiza fuera del campo de labores de la organiza

ción, el aprendizaje se realiza en un ambiente ficticio y por esta razón la adecuación del trabajador al puesto será más difícil.

4. T.W.I. (Training Within Industry) o A.D.E. (Adiestramiento dentro de la Empresa).- El objetivo primordial de este tipo de capacitación, es mejorar la producción. Para llegar a realizar esta meta se necesita un programa de producción y elaborar un plan específico; para realizar correctamente el programa de producción será indispensable llevar a cabo lo siguiente:
 - a) Uso del principio multiplicador que consiste en adiestrar a la persona que va a capacitar a otros empleados, los que a su vez irán enseñando a repetidos grupos sucesivamente.
 - b) Usar el principio de proyectar labores, que consiste en desglosar cada labor de manera que las labores menos especializadas puedan llevarse a cabo en una operación y de esta forma uniformar la instrucción a todos los grupos de capacitación.

MÉTODOS DE ENTRENAMIENTO.

De acuerdo con lo que se va a enseñar y el número de participantes, se seleccionan los métodos e instrumentos didácticos que se necesitan para facilitar la instrucción; al seleccionar los métodos de capacitación se deben elegir aquellos que cumplen con los objetivos propuestos para la solución de necesidades y de esta manera poder obtener

los mejores resultados del curso.

Existen infinidad de métodos de capacitación, pero algunos de los más importantes son:

1. Lecturas dirigidas,
2. Análisis de casos,
3. Método de clases,
4. Entrenamiento en laboratorios de Recursos Humanos,
5. Instrucción en el trabajo,
6. Conferencias,
7. Dramatizaciones,
8. Juegos gerenciales.

1.- Lecturas dirigidas.- La lectura es un modo de aprender, cambiar y desarrollarse, permite al individuo aprender de la experiencia ajena y hace que los conocimientos puedan ser acumulativos.

La lectura generalmente se incorpora a un programa de capacitación - como método colateral para obtener conocimientos, mejorar habilidades o intentar un cambio de actitud, así como da información complementaria: un ejemplo del programa de lectura dentro de una organización, es el requisito para los nuevos empleados de leer el manual de personal.

Los programas de lectura presupervisados no son muy comunes, pero

algunas veces son parte de un programa de entrenamiento específico, por ejemplo: un programa de entrenamiento para soldadores podría consistir en la enseñanza de las funciones del trabajo con explicación y demostración hecha por el instructor y sería deseable algo de lectura, aunque sólo fuera para reiterar lo que el instructor diga. Los cursos de capacitación (principalmente los de larga duración) sobre oficios y artesanías para aprendices, hacen uso liberal de la lectura relacionada con el oficio, con historia y economía.

Cuando el curso de capacitación va enfocado a altos niveles, los programas de lectura se vuelven más complejos, sin embargo la necesidad de lectura a nivel ejecutivo, es imprescindible para el desarrollo de gerentes.

Las listas de libros van desde los títulos generales de material sobre negocios o intereses sociales, hasta las listas de libros específicos que tratan exclusivamente de un tema, los formatos desde las sencillas hojas mimeografiadas, hasta los folletos elaborados que contienen críticas de libros, ilustraciones, clasificaciones detalladas e instrucciones sobre el modo de obtener los libros, los métodos de preparación varían entre una referencia informal al tema hasta el proyecto elaborado e investigado, que explota toda fuente de información posible.

Análisis de casos. - Uno de los objetivos principales de este método, consiste en que los entrenados aprendan por sí mismos, por procesos

de pensamiento independiente, así como también ayuda a los individuos a desarrollar su capacidad de usar sus conocimientos.

En este método el instructor debe actuar como catalizador, señalando los casos de estudio, propiciando un ambiente favorable y la discusión del grupo, con el objeto de guiar el proceso aprendizaje-enseñanza.

Ningún instructor deberá ignorar las costosas desventajas de emplear como material casos ficticios, ya que en ocasiones el instructor puede contradecirse, lo cual trae como consecuencia la pérdida de confianza de los integrantes del curso de capacitación; otro inconveniente que se presenta al utilizar un caso ficticio, es que los entrenados no están viendo algo real y para la práctica de solución de problemas, no es muy útil.

Otra forma de presentar el curso por este método, es utilizando presentaciones audiovisuales y casos grabados, los cuales tienen la ventaja de que el personal a capacitar no tendrá que leer mucho para empezar a analizar el caso.

El método de casos vivos sirve para dar a los entrenados información actual de la cual partir, también les permite ejercitarse en la solución de problemas, ya sea en equipo de trabajo o redactando informes individuales; la ventaja de este método es que se evita la posible confrontación del grupo con el instructor; el procedimiento para utilizar este método es:

- a) Tarea.- El personal a capacitar recibe un día antes a la primera sesión, el caso a resolver para estudiarlo y prepararse para la reunión.
- b) Primer ejercicio en clase.- Al segundo día, el instructor presenta el caso al grupo, se revisa en breve tiempo y se resuelven dudas.
- c) Tarea en casa para el personal a capacitar.- Se da suficiente tiempo antes de la siguiente reunión, para que los participantes del curso se reúnan informalmente para discutir las soluciones propuestas, después cada individuo escribe un informe (su análisis y solución al problema).
- d) Segundo ejercicio en clase.- En la segunda reunión se divide el grupo en dos secciones y un participante de cada sección dirigirá la discusión sobre los informes; al final de la sesión el instructor recoge todos los informes.
- e) Tarea en casa para el instructor.- El instructor estudia los informes y los comenta por escrito.
- f) Tercer reunión para el último ejercicio.- Se reúne el grupo con el instructor para hablar sobre la solución y hacer comentarios sobre los informes.

Características del análisis de casos:

- 1.- Debe ser realista.
2. Debe tener un sistema.

3. Debe ser completo.
 - 3.1 Información sobre la actitud de las personas implicadas.
 - 3.2 Dimensiones espacio-temporales.
 - 3.3 Aspecto técnico (métodos y equipo utilizados).
4. Debe ser flexible.
5. Debe ayudar a los entrenados a acostumbrarse a considerar des de un punto de vista amplio, las dificultades de la situación.
6. Debe culminar con reflexiones sobre los puntos que requieren - acción a largo plazo.

Método de Clases.- La clase formal es uno de los métodos más antiguos de instrucción, aunque muchas personas lo consideran anticuado por los - nuevos sistemas de participación grupo, sigue siendo uno de los medios - más utilizados para instruir.

La clase es una presentación preparada de conocimientos, información o actitudes, cuyo propósito es que otros entiendan o acepten el mensaje del que la imparte.

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

- a) Conocimiento y experiencia del instructor en relación con el cono- cimiento y experiencia del grupo.
- b) Número de participantes.
- c) El factor tiempo.

- d) La disponibilidad de lecturas y material de enseñanza.
- e) La naturaleza de la información que se ha de transmitir.

El método de clases tiene las siguientes ventajas y desventajas que deben considerarse para tomar una decisión sobre cómo exponer el tema:

Ventajas:

- es más directa,
- es más clara,
- mejor controlada por el instructor,
- ahorra tiempo,

Desventajas:

- puede ser aburrida,
- le falta participación del grupo,
- requiere una preparación cuidadosa,
- requiere habilidad oratoria,

Una buena clase debe motivar el interés del grupo y adaptarse a sus necesidades; estar bien planeada en cuanto a su propósito, ideas principales, claridad de organización y desarrollo de interés, ser bien presentada por un disertante entusiasta y animado que tenga en mente las necesidades e intereses de un grupo y por último, no debe sobrepasar el tiempo propuesto.

Existen cinco pasos importantes para la preparación de una clase y son:

1. Analizar al grupo de oyentes .
2. Determinar el propósito exacto que ha de cumplirse.
3. Determinar cuáles son los puntos principales e investigarlos .
4. Organizar los puntos y materiales .
5. Desarrollar y sustentar los puntos .

Algunos temas de capacitación para los que la clase es el mejor método de acuerdo al análisis de los factores para tomar la decisión, son:

1. Orientación sobre la historia de la compañía, conocimiento de la planta, organización, política y productos .
2. Explicación y la demostración de productos .
3. Explicación de principios o conceptos económicos, políticas fiscales, políticas de relaciones públicas de la compañía .
4. Explicación de sistemas de archivo o cualquier otra operación de oficina .
5. Información de políticas, objetivos y proyectos nuevos de la compañía .

Entrenamiento de laboratorio de Recursos Humanos.- Las metas de la capacitación en el laboratorio de Recursos Humanos han sido definidas en general, como la ayuda que se da a los entrenados para que mejoren la calidad de su membrecía en el grupo y su participación en los asuntos humanos, por lo tanto los objetivos del entrenamiento incluyen el de entenderse a sí mismo y ser sensitivo a los otros, ser capaz de escuchar, de

comunicar, de entender y diagnosticar los problemas del grupo, de entender las complejidades de la acción intergrupal y los problemas internos de la organización.

El desarrollo del laboratorio de capacitación es fundamentalmente un - proceso de experimentación, investigación y evaluación que pretende - descubrir las condiciones necesarias para que tenga lugar el aprendizaje de una nueva conducta.

Para que exista el aprendizaje en el laboratorio de Recursos Humanos, es necesario que llene los siguientes requisitos:

1. Que la conducta sea expuesta.- La conducta del entrenado debe manifestarse en una situación experimental.
2. Retroacción.- La experiencia debe ser seguida de un análisis de la discrepancia entre lo que hemos logrado y lo que deberíamos haber logrado.
3. Ambiente.- Se requiere de un ambiente especial para poder manifestar la conducta y recibir la retroacción.
4. Los conocimientos como un mapa.- Los conocimientos que provienen de la experiencia, o el caudal acumulado en una persona, son - necesarios para cambiar, el único problema es encontrar el modo de utilizarlos.
5. Experimentación y práctica.- El aprendizaje y el cambio requie--ren oportunidades de experimentación y práctica.

6. Aplicación.- Los programas de capacitación necesitan dar atención a la enseñanza de como mantener la nueva conducta en el trabajo y cómo originar un proceso de evaluación continua.
7. Aprender a aprender.- El último requisito es la oportunidad que se debe dar al entrenado de aprender como hacer que las diarias experiencias le enseñen algo.

Es necesario que en este método de capacitación el instructor sea muy competente, ya que debe propiciar el aprendizaje en el grupo de las experiencias, de las personalidades de todos los miembros; así mismo, el instructor debe utilizar una variedad de personajes en este trabajo como son: el de observador, participante, animador, consultor, etc.

Instrucción en el trabajo.- Este método pretende instruir al trabajador mediante la práctica misma de la labor bajo la supervisión del jefe del departamento, el cual deberá aconsejar al empleado respecto a la aplicación de los procedimientos para lograr una mayor eficiencia.

El proceso de instrucción consta de cuatro partes:

- preparación,
- presentación,
- prueba,
- insepcción.

La preparación se logra dándole confianza al trabajador, definiéndole

claramente el trabajo que se va a enseñar, averiguando lo que el sujeto ya sabe del trabajo, colocándole en la mejor posición para que pueda ver la operación claramente y ganándose su interés.

En la presentación de la operación, el instructor tendrá que describirla tal como se espera que el entrenado la aprenda a realizar; si el proceso es complicado, se deberá separar en pequeñas unidades de instrucción e impartir una por una.

El tercer paso (prueba), consiste en dejar que el trabajador realice la ta rea bajo el cuidado del instructor y además que explique los puntos clave mientras realiza la labor.

La inspección es el procedimiento que debe seguir el instructor para confirmar el aprendizaje del sujeto hasta llegar a ser parte de la supervisión normal de labores y de las responsabilidades diarias del supervisor.

Conferencias.- La conferencia se puede definir como "una reunión de - dos o más individuos para generar ideas que solucionen cierto problema"; sin embargo, aquí se trata la conferencia como un método de capacitación y no como una reunión de las que llevan a cabo los ejecutivos de una empre sa.

El método de conferencias implica un grupo de personas que busca ideas, examine y comparta datos e informes, crítica y prueba un procedimiento y sugiere conclusiones con el fin de mejorar el desempeño de una labor, -

la conferencia promueve y requiere de la participación de los sujetos del grupo; para poder utilizar la conferencia como método de capacitación, - los participantes deberán tener una plataforma de información y experiencia que los capacite a participar en la discusión, a entender y explicar la información, los datos y experiencias sintetizados por el conductor de la misma.

Las conferencias tienen más probabilidades de éxito durante un largo período, cuando existen las siguientes condiciones:

- un buen moderador,
- grupo bien organizado, cuyos miembros hayan sido seleccionados cuidadosamente,
- número de miembros limitado,
- agrupamiento de los empleados en cuanto a su nivel jerárquico, con miras al propósito general de la conferencia,
- sesiones de duración definida y frecuencia regular,
- un buen espacio físico,
- materiales seleccionados cuidadosamente y preparados de antemano,
- interés activo y apoyo por parte de la gerencia.

A través de la conferencia, el conductor deberá reunir hechos, seleccionarlos y evaluarlos, obtener las decisiones del grupo para desarrollar y ejecutar planes; el conferencista deberá dar primordial importancia al plan de discusión, ya que es la base para asegurar que el tema será bien

cubierto y manejado.

El Método de Representación o Dramatización.- Los autores Corsini, Shaw y Blake, definen la dramatización como "el método de interacción humana que utiliza la conducta realista en situaciones imaginarias", esto es, que la dramatización es acción y práctica.

La dramatización es útil para incrementar la flexibilidad de actuación y la espontaneidad, para incrementar la comprensión y sensibilidad, así como para aclarar el contenido técnico. La dramatización puede usarse en cualquier tipo de capacitación que implique interacción entre dos o más personas; se utiliza para enseñar principios y habilidades, o bien como una herramienta para cambiar actitudes y conducta; algunas materias donde se puede utilizar como método de entrenamiento son:

- entrevistas,
- asesorías,
- manejo de quejas,
- entrenamiento de supervisores y gerentes,
- delegación,
- ventas,

Una de las ventajas que tiene este método, es que se puede implementar casi en cualquier lugar; son apropiados los auditorios para grupos grandes o los salones para mesas redondas e incluso una oficina; sin embargo, lo mejor es que la sesión se lleve a cabo en un lugar aislado y en el cual

los participantes se puedan ver entre sí.

Juegos Gerenciales o de Negocios.- Es un ejercicio dinámico de la capacitación que utiliza como modelo una situación del trabajo; los ejecutivos se agrupan en equipos para representar las gerencias de las compañías competidoras y realizan el mismo tipo de operaciones y decisiones sobre políticas, que en la vida real.

En este modelo existe una serie de relaciones matemáticas que se usan para procesar decisiones y producir una secuencia de informes sobre los resultados; estas decisiones e informes cubren un período específico que de acuerdo con el modelo, puede ser un día, un mes o un año. El juego de negocios se utiliza principalmente para tener la oportunidad de aprender de la experiencia sin pagar el precio tan caro que implicaría el haber tenido un error de decisión en la vida real ; el juego de negocios tiene aplicaciones en la investigación, solución de problemas, selección y pruebas de ejecutivos y en la toma de decisiones gerenciales.

Los juegos de negocios contribuyen al entrenamiento gerencial de una manera importante, por el nuevo uso de la dimensión del tiempo y por la objetividad de retroacción, pero tiene la desventaja de que cuestan más tanto en dinero como en personal en comparación con los otros métodos de capacitación porque requieren de más planeación.

INSTRUMENTOS DE CAPACITACION.

Los instrumentos de capacitación contribuyen a la eficiencia de la enseñan

za ya que, acelera el aprendizaje, disminuyen el esfuerzo del comunicador, así como del receptor, porque ayudan a clarificar ideas y a unificar las e interpretarlas.

Los autores Fryer, Feinberg y Zalkin, recomiendan diez puntos para calibrar el valor de los instrumentos de enseñanza, los cuales auxiliarán al instructor a seleccionar el tipo de instrumentos mas convenientes al caso:

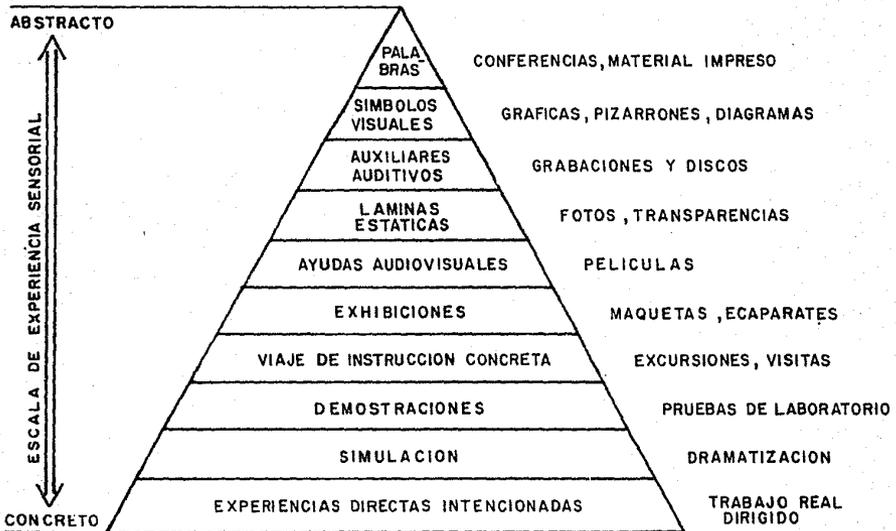
1. Los instrumentos de enseñanza deben estimular el sentido critico del entrenado.
2. La ayuda en cuestión debe describir con exactitud la idea que representa.
3. Deben estar a la altura de las aptitudes y experiencias del sujeto.
4. La ayuda y todas sus partes esenciales deben ser perfectamente visibles, tanto para los grupos pequeños como para los grandes.
5. Deben ser fáciles de conservar y reparar.
6. Deben ser económicos en cuanto a los gastos de envío y almacenamiento.
7. La ayuda didáctica debe servir de prueba del progreso en el aprendizaje.
8. Deben ser económicos, sólidos y seguros.
9. Deben estar debidamente diseñados.
10. La ayuda debe ser atrayente.

Algunos de los tipos de instrumentos didácticos son:

- películas con o sin sonido,
- carteles, manuales, gráficas y diagramas,
- transparencias,
- grabaciones,
- proyector al hombro,
- proyector de cuerpos opacos,
- rotafolio,
- fotografías,
- pizarrón.

La siguiente gráfica nos muestra cómo diversos métodos de instrucción conjuntamente con sus instrumentos, van desde lo concreto hasta lo abstracto.

EJEMPLOS DE METODOS



V.4 PRINCIPIOS ESENCIALES PARA EL EXITO DE UN PROGRAMA Y CONTENIDO DE UN MANUAL.

Existen varios factores que afectan el establecimiento de la función capacitadora y desafortunadamente no existe alguna fórmula que sirva para tomar la decisión correcta: algunos de los factores que pueden influir en el establecimiento de la capacitación son:

- a) Tipo de industria.- Hay que ver si se trata de una industria estática o dinámica y cómo la ha afectado el avance de la tecnología.
- b) Objetivos y políticas de la empresa.
- c) Relación entre trabajadores y capital.- Es necesario determinar si los costos de trabajo son la parte más grande del costo del producto final o si la empresa está altamente mecanizada y requiere solamente unos cuantos empleados muy diestros.
- d) Naturaleza del mercado laboral.- Análisis de todos los aspectos del mercado, tales como habilidades, área geográfica, etc.
- e) Requisitos de los clientes.- Los reglamentos estimulan y al mismo tiempo limitan la capacitación de los empleados.
- f) Tamaño de la empresa.- A medida que la organización crece, aumenta la necesidad de formalizar la capacitación.
- g) Aceleración tecnológica.- Las organizaciones que antes no necesitaban capacitación, caen en la cuenta de requerirla porque se hace esencial para el personal tener conocimientos técnicos, si la empresa ha de sobrevivir.

El ex-Gerente del Instituto de Investigaciones y Desarrollo Gerencial de la General Electric, enunció principios importantes para obtener éxito en un programa de capacitación, que merecen ser mencionados :

1. El entrenamiento es un proceso individual,
2. El desarrollo de cada persona es autodesarrollo,
3. La capacitación no puede basarse en rasgos específicos de la personalidad,
4. La capacitación es principalmente resultado de la experiencia del trabajo diario,
5. La oportunidad de capacitación debe ser universal,
6. Hay que dar énfasis a la capacitación en el trabajo actual, antes de pensar en puestos futuros.
7. El desempeño perfecto de una profesión, no implica necesariamente igual desempeño como gerente.
8. La toma de decisiones descentralizada es esencial para la capacitación.
9. El desarrollo es responsabilidad indelegable del gerente de línea.
10. Los valores morales y espirituales son básicos en el proceso del desarrollo.

CONTENIDO DEL MANUAL DE CAPACITACION.

El manual de capacitación es la guía o procedimiento a seguir por el instructor en todo curso, ya que en él se encuentran los pasos del trabajo a desarrollar y su contenido es:

- a) **Introducción.**- Parte en donde se localiza la razón por la cual la organización realiza dicho manual.
- b) **Recomendaciones al Instructor.**- Forma de cómo debe entender el instructor, las partes que integran el manual (nombre, etapas, temas, anexos, etc.), así como manejo del manual y del grupo, menciona los propósitos y características del curso y la forma de efectuar el entrenamiento.
- c) **Objetivos.**- Señalamiento de los objetivos de cada una de las unidades de trabajo y del objetivo en general.
- d) **Programas.**- Contienen el tema a desarrollar, duración de los mismos y prácticas por realizar.
- e) **Hojas-guías para el Instructor.**- Son ayudas para recordar todos y cada uno de los pasos a desarrollar, al impartir el tema.
- f) **Estándares.**- Son criterios que permiten decidir si la persona aprendió efectivamente algo.

V.5 EVALUACION DE LA CAPACITACION.

La capacitación, como cualquier otra función de la administración, deberá ser evaluada para determinar su efectividad; el director de entrena--

miento deberá determinar las necesidades de capacitación y a la vez obtener la prueba de que éstas están siendo llenadas a través del programa.

El medir la efectividad del entrenamiento implica cuestiones como la validez de los criterios y su confiabilidad, diseño de pruebas y también la dificultad de aplicar la medición; es difícil de evaluar, ya que no sólo se trata de conocimientos, sino también actitudes y conducta difícilmente de analizar.

La evaluación es aquello que determina la efectividad de capacitación, pero para poder realizarla se necesita primero clarificar los términos en los cuales un programa debe ser efectivo, por lo cual se le ha dividido en cuatro pasos:

- 1.- Reacción.- ¿Cuánto gustó el programa a los participantes?
- 2.- Aprendizaje.- ¿Qué principios, hechos y técnicas aprendieron?
- 3.- Actitudes.- ¿Qué cambios en la conducta del trabajador han resultado del programa?
- 4.- Resultados.- ¿Cuáles fueron los resultados tangibles del programa en lo que se refiere a reducción de costos, mejora de calidad, etc.?

El primer paso de la evaluación puede definirse como el grado en que los participantes del programa lo disfrutaron; en esta fase no se mide ningún aprendizaje; para evaluar la reacción se debe determinar lo que se quiere investigar, utilizando una hoja en la cual se encuentren los puntos que

se quieren investigar; esta hoja debe ser diseñada de manera que las reacciones se puedan tabular y cuantificar.

Las hojas de investigación deben ser contestadas anónimamente para que sean más veraces y además deben permitir a los participantes que escriban observaciones adicionales en caso de que no hayan sido cubiertas por las preguntas.

La reacción favorable a un programa de capacitación no implica que exista aprendizaje, el cual es definido "como los principios, hechos y técnicas comprendidas y absorbidas por los sujetos"; con el fin de evaluar el aprendizaje se han establecido varias guías, entre ellas se encuentran:

1. El aprendizaje de cada participante debe ser medido de manera que se puedan determinar cuantitativamente los resultados.
2. La evaluación debe hacerse antes y después de la capacitación para poder conocer cual es el resultado del programa.
3. El aprendizaje debe medirse objetivamente.
4. Siempre que se pueda debe existir un grupo de control que no haya recibido capacitación, para compararlo con el grupo experimental capacitado.
5. Siempre que haya posibilidad deberán organizarse estadísticamente los resultados de la evaluación para poder probar el aprendizaje en cuanto a su correlación y nivel de contabilidad.

La evaluación de los programas de capacitación en lo que respecta a la -

actitud en el trabajo, es mucho más difícil que la evaluación de la reacción y el aprendizaje, ya que es necesario enfocar este problema desde un punto de vista más científico; las guías para evaluar los cambios de actitud son:

1. Hacer una estimación sistemática de la realización del trabajo antes y después de la capacitación.
2. Esta estimación deberán hacerla uno o varios de los siguientes grupos:
 - a) la persona capacitada,
 - b) su superior o superiores,
 - c) sus subordinados,
 - d) las personas que desempeñan el mismo trabajo que el entrenado o bien aquellas que conocen a la perfección el desempeño del mismo.
3. Hacer un análisis estadístico para comparar los desempeños antes y después de la capacitación.
4. La estimación del desempeño del trabajo después de la capacitación; ésta deberá realizarse después de tres meses para que los entrenados ya hayan tenido oportunidad de practicar.
5. Deberá usarse un grupo de control que no haya recibido capacitación para comparar.

Los objetivos de un programa de capacitación se pueden expresar en términos de resultados como: reducción de cambios de personal, reducción de

costos, incrementos de la eficiencia, reducción de quejas, aumento de calidad y cantidad de producción o bien mejoramiento de la moral; los tipos de trabajo que se prestan más para este tipo de evaluación son por ejemplo: un programa dedicado a mejorar la mecanografía o bien uno encaminado a reducir el número de accidentes.

El futuro de un programa depende enormemente del alto grado de habilidad del entrenador para evaluar y utilizar los resultados de la evaluación con provecho.

El problema de la evaluación considera dos aspectos:

- a) Determinar si los procedimientos de capacitación utilizados realmente originan las modificaciones deseadas en el comportamiento del personal capacitado.
- b) Determinar si el producto de los procedimientos de capacitación tiene alguna relación demostrable con la intención de la compañía.

LOS PRINCIPIOS GENERALES DE LA EVALUACION.

- 1.- La evaluación deberá planearse al mismo tiempo que el programa de capacitación y deberá constituir una parte integral del programa.
- 2.- La evaluación debe seguir el diseño experimental más riguroso posible.
- 3.- La evaluación debe llevarse en varios niveles y en diferentes tiempos.

CONCLUSIONES

Como se ha visto, el elemento humano es la base de toda organización, ya que de él depende la elección del camino a seguir para resolver los problemas que surgen en una empresa, las decisiones que se tomen podrán ser más acertadas si el personal encargado cuenta con una adecuada preparación.

Si se desea que el personal que integra una empresa cumpla eficientemente con su labor, es necesario que se le prepare para afrontar los cambios que ocurren dentro o fuera de la misma, puesto que por eficiente que haya sido la selección de personal y aún cuando los candidatos hayan demostrado sus aptitudes altamente, es indispensable capacitarlo para obtener el mejor rendimiento posible de ellos y así mismo lograr una mejor realización personal de los trabajadores.

Un programa de capacitación aplicado adecuadamente, permite una comunicación más amplia entre los miembros de la organización, los estimula a una mayor cooperación, los prepara para poder decidir y solucionar problemas y además permite una similitud en el nivel cultural de los integrantes de una compañía.

El gobierno de nuestro país se ha preocupado por desarrollar a los trabajadores; por este motivo ha contemplado dentro de la Ley Federal del

Trabajo que toda institución pública o privada organice permanentemente o periódicamente, cursos de capacitación, profesional o de adiestramiento a los trabajadores que laboren dentro de ellas. Sin embargo, el ambiente empresarial no ha dado la debida importancia a esta necesidad, por lo cual se requiere dar mayor énfasis al papel que representa la capacitación de personal en una organización, sobre todo en aquellas que experimentan constantemente cambios en sus técnicas y procedimientos.

Es necesario crear nuevos sistemas, programas y procedimientos, que ayuden a desarrollar un mejor equipo de trabajo con resultados positivos, tanto para el patrón como para el trabajador, lo cual traerá consigo un desarrollo más acelerado en los aspectos económico, político y social del país.

La capacitación representa para el patrón, un aprovechamiento al máximo de los recursos técnicos y materiales, ya que el trabajador capacitado no va a permitir el desperdicio de éstos, puesto que a través de la instrucción se motivará al trabajador a identificar sus objetivos personales con los de la empresa; además la capacitación al personal permitirá que éste busque la mayor optimización de su inversión. Las ventajas que brinda una capacitación bien encauzada al elemento humano de una compañía es que, los trabajadores incrementarán sus conocimientos, habilidades y experiencias para hacer frente y poder dominar las situaciones conflictivas que se le presenten en la trayectoria de una nueva -

labor, permitiendo una mayor identificación con los procedimientos de la organización, lo cual logrará la satisfacción futura del empleado, permitiéndole una mayor realización al saber que es tomado en cuenta dentro de los objetivos de la empresa, por sencilla que sea su labor.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.
George R. Terry,
Editorial C.E.C.S.A.
Edición Marzo de 1974

- 2.- LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y SU PERSONAL.
Elizabeth Marting, Dorothy Macdonald
y Juliet M. Halford.
Editorial Roble.
Edición Mayo de 1967.

- 3.- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.
Fernando Arias Galicia,
Editorial Trillas,
Edición 1976.

- 4.- LA PSICOLOGIA SOCIAL EN LA INDUSTRIA.
J.A.C. Brwn,
Editorial Fondo de Cultura Económica,
Edición 1975.

- 5.- ADMINISTRACION DE EMPRESAS (Primera y Segunda Parte)
Agustín Reyes Ponce,
Editorial Limusa,
Edición 1976.

- 6.- LECTURAS DE ADMINISTRACION (Volumen 2)
Adalberto Ríos, Andrés Paniagua y Sergio Maurín,
UNAM-FCA.
Edición 1974.

7.- ORGANIZACION CIENTIFICA DE LAS EMPRESAS.

Lucas Ortueta,
Editorial Limusa,
Editorial 1974.

8.- ADMINISTRACION DE PERSONAL.

Herbert J. Chruden y Arthur W. Sherman Jr.,
Editorial C.E.C.S.A.
Edición 1975.

9.- ADMINISTRACION DE PERSONAL.

Dalton E. McFerland,
Editorial Fondo de Cultura Económica,
Edición 1973.

10.- SICOLOGIA INDUSTRIAL.

Joseph Tiffin y Ernest J. McCormick,
Editorial Diana,
Edición 1976.

11.- MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL.

Robert L. Craig y Herter R. Bittel,
Editorial Diana,
Edición 1977.