

209 No 21

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA
DE
MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA
Y
ADMINISTRACION

SEMINARIO
DE
INVESTIGACION.

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION
EN MATERIA DE COMERCIO EXTERIOR.

1 9 8 2



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.

A S E S O R D E T E S I S

L I C. C A R L O S M O R A L E S T R O N C O S O

I N T E G R A N T E S D E L E Q U I P O :

A R I G U Z N A G A R O D R I G U E Z J U L I E T A

G A R C I A D I A Z L E T I C I A

M E N D E Z V E L A R D E M A. N O R M A L.

S O R I A N O R E Y E S M A R I O

S U A R E Z O R D U Ñ A L U Z E L E N A

I N D I C E

	PAGS.
INTRODUCCION	1
ANTECEDENTES	3
CAPITULO I. ASPECTOS GENERALES DE LA CAPACITACION	9
1. DEFINICION DE CAPACITACION.	10
2. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION.	13
3. ASPECTO LEGAL DE LA CAPACITACION.	18
CAPITULO II. PROCESO LOGICO DE LA FUNCION DE CAPA CITACION.	24
1. MODELO SISTEMATICO DE ORGANIZA - CION DE LA FUNCION DE CAPACITA - CION.	25
2. DETECCION DE NECESIDADES DE CAPA CITACION.	35
2.1. CONCEPTO.	35
2.2. CLASES DE NECESIDADES DE CAPACI- TACION.	35
2.3. IMPORTANCIA QUE TIENE LA DETER- MINACION DE NECESIDADES DE CAPA CITACION EN LAS ORGANIZACIONES.	46

2.4. TECNICAS PARA DETECTAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION.	47
--	----

CAPITULO III. IMPORTANCIA DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION.	55
--	----

1. METODOLOGIA DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION.	58
---	----

2. PLANTEAMIENTO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION.	60
--	----

CAPITULO IV. EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.	64
--	----

1. PLANEACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.	65
---	----

2. ORGANIZACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.	70
---	----

3. DIRECCION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.	73
--	----

4. CONTROL DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.	77
--	----

	PAGS.
CAPITULO V. TRABAJO DE CAMPO.	80
1. ACUERDOS INSTITUCIONALES.	81
2. IMPLEMENTACION.	82
3. ALCANCES.	83
CAPITULO VI. METODOLOGIA.	84
1. OBJETIVOS.	85
2. HIPOTESIS.	86
3. INVESTIGACION Y PLANEACION DEL - PROCESO DE DETECCION DE NECESIDA- DES DE CAPACITACION EN MATERIA DE COMERCIO EXTERIOR..	87
4. PROCEDIMIENTO PARA RECABAR LA IN- FORMACION.	95
5. INSTITUCIONES.	95
6. MATERIAL.	99
7. PROBLEMATICA.	101
8. TRATAMIENTO ESTADISTICO.	102
CAPITULO VII. INTERPRETACION DE LA INFORMACION.	108
1. RESULTADOS.	109
ANEÑOS.	114

	PAGS.
CONCLUSIONES.	137
RECOMENDACIONES.	139
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.	140
BIBLIOGRAFIA.	143.

La capacitación en Instituciones de Enseñanza Superior es una continuación de los ciclos que la preceden y constituye un proceso formativo, sistemático y complejo que se orienta por las necesidades de la sociedad y se realiza con el marco legal e institucional que proporciona el Estado.

Siendo México un país que tiene una economía mixta, vemos la importancia que implica la capacitación en materia de Comercio Exterior.

Durante las últimas décadas, México ha tenido un crecimiento basado en sus exportaciones e importaciones, y por lo consiguiente, el Gobierno Federal se ve en la necesidad, a través de las Instituciones correspondientes, de actualizar los programas de capacitación.

Esta capacitación se expresa por medio de una política educativa que crea, refuerza y coordina diversos recursos humanos, económicos y tecnológicos. Estos, si son empleados estratégicamente, se identifican con los medios que las sociedades modernas pueden y deben utilizar para realizar los fines propios de la Educación Superior.

En esta investigación se tratan aspectos fundamentales para la detección de necesidades de capacitación, siendo necesario establecer un proceso de la función de capacitación en Materia de Comercio Exterior. Para ello se realizó una recolección, análisis y evaluación de la información recabada en las Instituciones de Enseñanza Superior, con la finalidad de lograr el siguiente objetivo:

- Determinar el grado de necesidad que existe en cuanto a la capacitación didáctica, para la superación de deficiencias en Materia de Comercio Exterior, con miras a la promoción de recursos humanos que puedan contribuir a resolver los problemas existentes o los que surjan en el futuro, y a superar las dificultades y obstáculos que coartan el desarrollo de éste.

ANTECEDENTES.

Debemos indicar en un principio que el fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo. El proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y de entrenamiento era claro, en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos.

Los aprendices, que se conocen desde 2,000 años A.C. y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación. Con el surgimiento de lo que podemos llamar la era industrial - primera mitad del siglo XVIII - aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

Siendo Taylor quien realizó una serie de estudios de tiempos y movimientos, no limitándose a estos exclusivamente ya que se percató de que no bastaba con estructurar un procedimiento, sino que se hacía forzoso el seleccionar al trabajador más adecuado para esa labor e inducirlo y capacitarlo sobre el trabajo a desarrollar a fin de habilitarlo para cumplir con los estándares preestablecidos.

Ya en nuestro siglo, el entrenamiento ha tenido un gran desarrollo. Por el año de 1915 aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como: "Método de los cuatro pasos", que son:

MOSTRAR

DECIR

HACER Y,

COMPROBAR

Debemos indicar que las guerras sufridas en este siglo dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y -- capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustado a otros campos de acción humana, especialmente en la industria. En 1940, fué cuando se comenzó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia.

En 1960, surge el Desarrollo Organizacional, que es considerado como un cambio planeado o planificado que se -- lleva a cabo dándole énfasis a la importancia de los problemas socio-culturales del trabajo, enfocándose hacia el cam -- bio social planificado en la organización, creación de estra

tegrías y técnicas para la solución de problemas administrativos en sus implicaciones humanas, técnica de formación y desarrollo de equipos de trabajo; y estrategias de manejo de conflictos. Aportando nuevos enfoques y nuevas técnicas en el Area de Personal.

Es relativamente cercano el momento, es decir hace 12 ó 15 años, en que, en México las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y el entrenamiento. Se han creado diversos institutos de enseñanza a los que las empresas acuden para satisfacer sus necesidades en estas áreas independientemente de las empresas que, sin considerarse autosuficientes, satisfacen sus propias necesidades. Asimismo, existen asociaciones que promueven la capacitación empresarial; esperamos que estas logren sus buenos objetivos.

MOMENTO ACTUAL:

El tema de capacitación cobra mayor interés, dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínima, es decir, el número de profesionistas, bachilleres y personal capacitado y especializado en algunas áreas es, definitivamente, desconsolador.

Es cierto que en nuestro país la función educativa ha tenido gran acogida en varios sectores de la empresa pública y privada. También es justo decir que la misma función no ha tenido, hasta el momento, un desarrollo como el que debería tener. Son contadas las empresas que han establecido programas permanentes de educación para sus empleados.

En México existe una demanda excesiva de personal calificado, que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidades de ofrecer, por lo cual es necesario que tanto las organizaciones públicas como las empresas privadas establezcan programas periódicos de educación, brindando así, el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia, y este sea más significativo para el trabajador.

Dos puntos básicos destacan el concepto de capacitación a saber:

1. Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.

2. No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

Es indudable que la educación constituye una de las grandes cuestiones de nuestro tiempo, la educación del hombre moderno está considerada en un gran número de países como problema de excepcional dificultad, y en todos sin excepción, como tarea de la más alta importancia.

En las organizaciones con frecuencia se trata únicamente de proporcionar conocimientos o habilidades específicas del elemento humano con los requisitos de las tareas que está actualmente desempeñando, o con las que en lo futuro realizarán, surgiendo de esta manera la necesidad de capacitación.

Además de lo dicho anteriormente, y para dar una idea adicional del impacto económico de la educación puede suponerse lo siguiente, si en nuestro país se contara con una tecnología propia y adecuada, podría competir satisfactoriamente en los mercados internacionales; sin discusión este hecho robustecería la economía nacional al impedir no solo la fuga de divisas sino, por el contrario atraerlas hacia nosotros. Esto no había recibido la atención suficiente en las -

últimas décadas, afortunadamente la situación empieza a cambiar en México, por lo que cada vez se está dando mayor importancia a la investigación, ya que esta va a permitir por una parte el mejor aprovechamiento de los recursos con que cuenta y por otro lado la invención de métodos y sistemas que después son utilizados para exportar pero para ello es necesario contar con un personal altamente capacitado.

I. ASPECTOS GENERALES

DE LA

CAPACITACION.

I. ASPECTOS GENERALES DE LA CAPACITACION

1. DEFINICION DE CAPACITACION

" Capacitación es la adquisición de conocimientos, - principalmente de carácter científico y administrativo que - se adquieren por medio de cursos y seminarios ". (1)

" Capacitación es la enseñanza sistemática teórica -- que se imparte al personal sobre los conocimientos y habilidades que requiere un puesto determinado, ya sea desempeñado éste por un obrero clasificado, administrativo o profesional de una organización, con la finalidad de obtener una administración racional de los recursos humanos en beneficio de la organización y del mismo individuo ". (2)

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

EDUCACION: " Es la adquisición intelectual por parte de un individuo, de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que le rodean ". (3)

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 ". (4)

ENTRENAMIENTO: " Entrenarse significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor ". (5)

DESARROLLO: " Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de su personalidad.

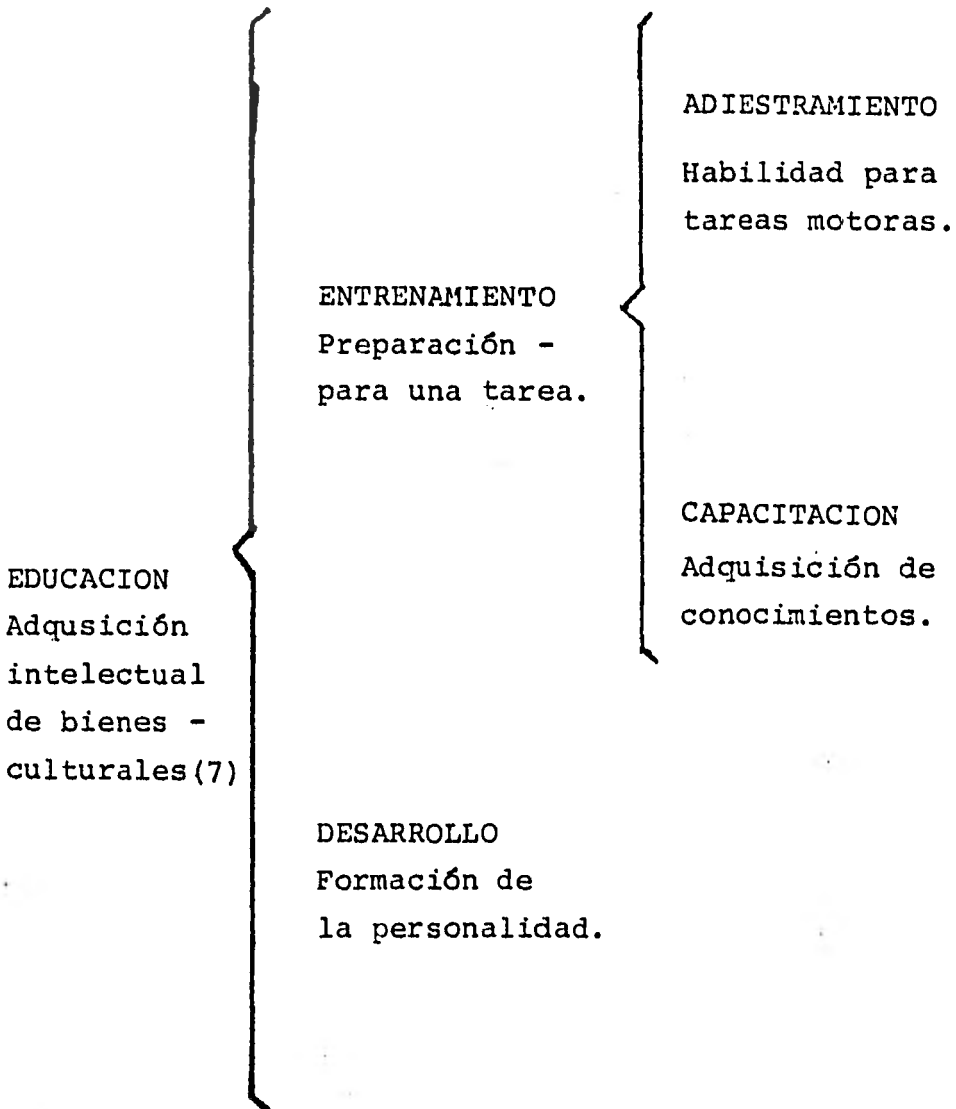
Desarrollo es un proceso más complicado por que tiene que ver con toda la personalidad del individuo; pues ésta comprende : carácter, hábitos, sensibilidad hacia los problemas, educación e inteligencia ". (6)

La capacitación se lleva a cabo en dos formas:

TEORICA: En donde se imparten los conocimientos que requiere el puesto, o sobre las necesidades que presenta el mismo.

PRACTICA: Es donde se obtiene la habilidad que requiere

re el puesto, redundando en un beneficio tanto para la organización como para el individuo.



2. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION

Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación en su trabajo, para que le permita elevar su nivel de vida y la productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo por el patrón y sus trabajadores y aprobados por la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y adiestramiento.

Al actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, éste podrá ocupar mejores niveles dentro de la organización de la cuál forma parte.

Dentro del complejo mecanismo que representa la administración pública el ser humano constituye su recurso primordial.

Puede decirse que es en torno a éste que giran las actividades encomendadas a la organización. Así en la economía, en la cultura, en la política, el ser humano no puede estar desligado, ya que todas estas actividades son un producto de él mismo.

La capacidad humana está condicionada al desarrollo -

de la sociedad, a la velocidad con que los fenómenos sociales y tecnológicos se manifiestan.

La periodicidad es más corta cada día en relación con los descubrimientos e invenciones y a la facilidad con que se presentan las innovaciones, esto nos hace pensar en un ciclo inagotable de cambios, caracterizados por el ingenio del hombre.

Debemos estar en condiciones de comprender que con la acción capacitadora del servidor público, obtendremos funcionarios y colaboradores con disponibilidad y actitudes más positivas para cumplir con las responsabilidades encomendadas.

Solo a base de una constante actuación en los conocimientos y en las habilidades, lograremos que las organizaciones permanezcan integradas al cambio.

No se puede pensar en un desarrollo económico sin considerar, en primer lugar, el aspecto intelectual del hombre. Una mejoría en los aspectos económicos del hombre es vital pero no le servirá de mucho si la base cultural no es sólida para que, el individuo mejore su condición humana y vivencial que es el cambio por el cual debe de pasar el desarrollo.

Por esta razón, la misma capacitación continúa dando oportunidad básica de desarrollo y deben ser enfocados desde dos aspectos: tanto cualitativamente como cuantitativamente.

El proceso de enriquecimiento que se derive del esfuerzo de la capacitación, debe perseguir una gran variedad de objetivos los cuales invariablemente involucran el factor hombre, a través de una serie de aspectos informativos básicos para que su vida se proyecte adecuadamente.

De este modo la organización se convierte en un foco positivo de formación e información en beneficio del hombre a fin de erradicar la pobreza socio-cultural del individuo y propiciar así su superación, constituyendo la base para que la semilla de la capacitación fructifique y empiece a dar los resultados planeados.

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

Los planes y programas trazados a corto, mediano y -- largo plazo, crados por el Gobierno Federal, tiene como finalidad cumplir con el Plan Global de Desarrollo del País, con esto se mejorará el nivel socio-cultural, económico y político de las nuevas generaciones, para así, poder contar con los beneficios esperados.

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 esta 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 emplea-

do a capacitar se llegue a identificar con los procedimientos de organizar y de la organización misma de la empresa; - así como un buen programa le dá la oportunidad de valorar las labores que va a desempeñar, logrando así, la satisfacción futura del empleado.

La repercusión que sufrirán las organizaciones, como consecuencia de no darle la debida importancia a la capacitación es de gran magnitud en cuanto a que la productividad no se incrementará de acuerdo con el crecimiento dinámico del sistema económico del país.

Por tal motivo, debemos dar el debido cumplimiento a las reformas de la Ley Federal del Trabajo, emanadas por el Ejecutivo Federal, para generar el mejor aprovechamiento de recursos humanos, financieros y materiales con que cuenta nuestra nación, lo cual nos dará como consecuencia un óptimo desarrollo de los mismos en beneficio de la colectividad de la cual formamos parte integral.

II. DENTRO DEL SECTOR PUBLICO EXISTEN LAS SIGUIENTES

BASES:

A) LOS ACUERDOS PRESIDENCIALES

El acuerdo del 25 de junio de 1971, publicado en El -
Diario Oficial, el día 26 de junio de 1971; nos dice:

"Para promover la mejor capacitación administrativa y
profesional de los trabajadores al servicio del Estado"

El acuerdo del 13 de marzo de 1973; publicado en El -
Diario Oficial, el día 5 de abril de 1973; nos dice:

"Por el que se dispone que las distintas dependencias
del ejecutivo; deberán establecer la coordinación adecuada -
con el ISSSTE, a fin de desarrollar los programas de capaci-
tación para los empleados de base"

B) LA LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO.

Reglamentaria del apartado "B" del Artículo 123 cons-
titucional, nos dice:

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

F) Establecimiento de escuelas de administración pública en las que se imparten los cursos necesarios para que los trabajadores puedan adquirir los conocimientos para obtener ascensos conforme al escalafón y procurar el mantenimiento de su aptitud profesional.

Artículo 44. Son obligaciones de los trabajadores:

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

C) LEY DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES PARA LOS TRABAJADORES DEL ESTADO.

El Artículo 3º nos dice:

Se establecen con carácter de obligatorias, las siguientes prestaciones:

V. Promociones que mejoren la preparación técnica y cultural, y que activen las formas de sociabilidad del trabajador y su familia.

Artículo 38. El instituto, en cumplimiento de las fracciones IV y V del Artículo 3º, contando con la cooperación y apoyo de los trabajadores, otorgará prestaciones y realizará promociones sociales que mejoren su nivel de vida y el de su familia, mediante una formación social y cultural adecuada, disponiendo de servicios que satisfagan las necesidades de educación, alimentación y vestido, de descanso y esparcimiento.

Artículo 41. La preparación y formación social y cultural de los trabajadores y de sus familiares derecho habientes, se realizará mediante el establecimiento de centros de capacitación y extensión educativa; de guarderías y estancias infantiles; de centros vocacionales y centros deportivos.

III. LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

Nos dice:

Artículo 132. Son obligaciones de los patronos:

XII. Establecer y sostener las escuelas "Artículo 123 Constitucional". De conformidad con las leyes y reglamentos; a fin de lograr la alfabetización de los trabajadores.

XIV. Hacer por su cuenta, cuando empleen más de cien y menos de mil trabajadores, los gastos indispensables para sostener en forma decorosa los estudios técnicos industriales o prácticos, en centros especiales nacionales o extranjeros, de uno de sus trabajadores o de uno de los hijos de éstos, - designadō en atención de sus aptitudes, cualidades y dedicación, por los mismos trabajadores y el patrón.

Cuando tengan a su servicio más de mil trabajadores - deberán sostener tres becarios en las condiciones señaladas. El patrón sólo podrá cancelar la beca cuando sea reprobado - el becario en el curso de un año o cuando observe mala conducta; pero en estos casos será subtituido por otro. Los becarios que hayan terminado los estudios, deberán de prestar sus servicios al patrón que los hubiese becado, durante un año por lo menos.

XV. Organizar periódicamente o permanentemente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores, informando de ellos a la Secretaría -

del trabajo y Previsión Social, o a las autoridades del trabajo en los Estados, Territorios y Distrito Federal, éstos podrán implantarse en cada empresa o para varias, en uno o varios establecimientos o departamentos o secciones de los mismos, por personal propio o por profesores técnicos especialmente contratados, o por conducto de escuelas o institutos especializados o por alguna otra modalidad. Las autoridades del trabajo vigilarán la ejecución de los cursos o enseñanzas.

Artículo 153 F. La capacitación deberá tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como, proporcionarle información sobre la aplicación de una nueva tecnología.
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de una nueva creación.
- III. Prevenir riesgos de trabajo.
- IV. Incrementar la productividad, y
- V. En general mejorar las aptitudes del trabajador.

II. PROCESO LOGICO DE LA

FUNCION DE

CAPACITACION.

I. PROCESO DE LA FUNCION DE CAPACITACION.

1. MODELO SISTEMATICO DE ORGANIZACION DE LA FUNCION DE CAPACITACION

"Organización de la función de capacitación: debido a su importancia dentro de las organizaciones, requiere de efectuar un proceso administrativo propio que incluya la planeación, organización, dirección y control; por ello se presenta el siguiente Modelo Sistemático de Organización de la Función de Capacitación.

Dicho modelo se compone básicamente de dos sistemas : el primero de ellos es el sistema receptor de la capacitación y el segundo, el sistema productor de la misma. Podemos decir que estos dos sistemas conllevan dos unidades: La identificación (posesión); y la solución del problema, es decir, la necesidad educativa del personal de que se trate ".(8)

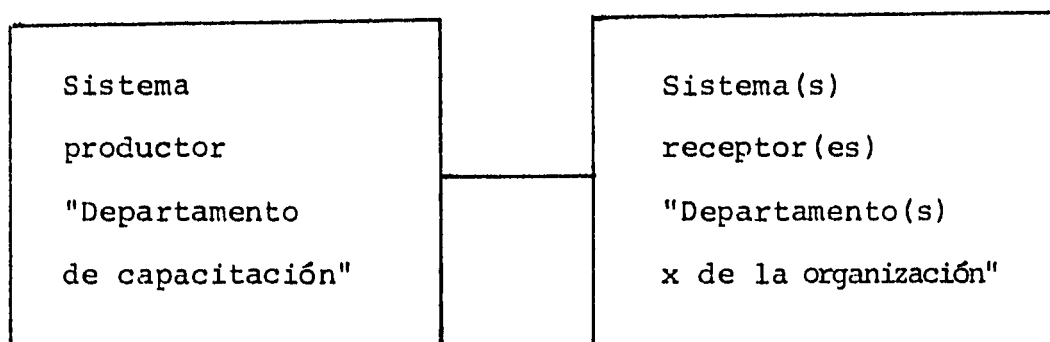
ETAPAS DEL MODELO:

PRIMERA ETAPA: " Identificación del Sistema Receptor. En esta etapa la labor del departamento de capacitación deberá apoyarse en la información que exista en la organización,

como:

- Proceso de selección de personal
- Inventario de recursos humanos
- Análisis de puestos
- Organización formal
- Descripción de funciones
- Necesidades de desarrollo de la empresa " (9)

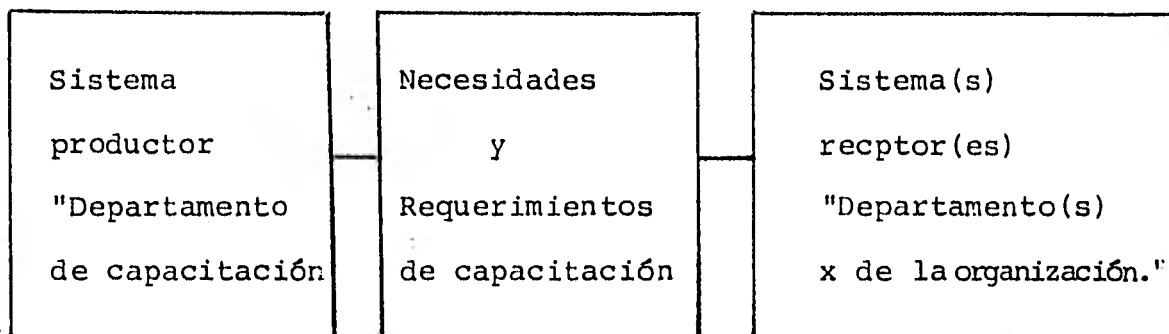
La información arriba mencionada, proporcionará al -
departamento de capacitación, un perfil de la población del
sistema receptor:



(10)

SEGUNDA ETAPA: " Necesidades y requerimientos de los integrantes del sistema receptor.

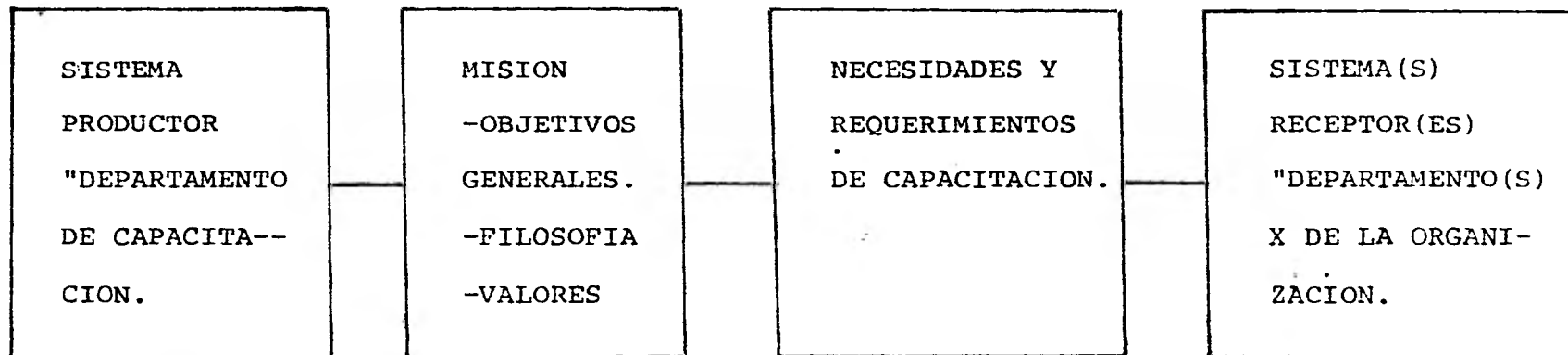
En esta etapa se deberá investigar al detalle cuáles son los requisitos que en materia educativa los individuos, - futuros sujetos de un programa de capacitación deben poseer para realizar su tarea con el grado de excelencia requerido. Esta etapa deberá proporcionar una discrepancia entre "lo que es" y "lo que debiera ser", siendo esta característica sumamente importante, puesto que proporciona un punto de referencia objetivo y medible para ser utilizado posteriormente en el plan de capacitación propuesto." (11)



(12)

TERCERA ETAPA: " Establecimiento de la misión del sistema productor en el problema a tratar.

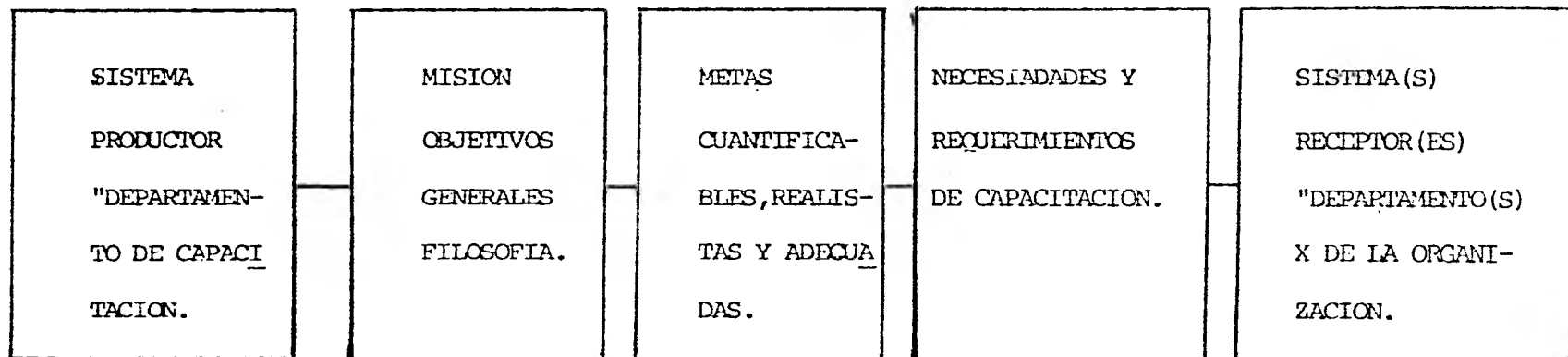
En esta etapa el departamento de capacitación deberá establecer con toda claridad y objetividad su misión en relación al problema a tratar, entendiéndose ésta como: objetivos generales, la filosofía y valores que influirán en las acciones a tomar." (13)



(14)

CUARTA ETAPA: " Establecimiento de metas.

Aquí deberán establecerse las metas que llevarán al departamento de capacitación a lograr la misión; estas metas deben tener entre otras las siguientes características: Cuantificables, realistas, adecuadas a los requerimientos de la organización." (15)



(16)

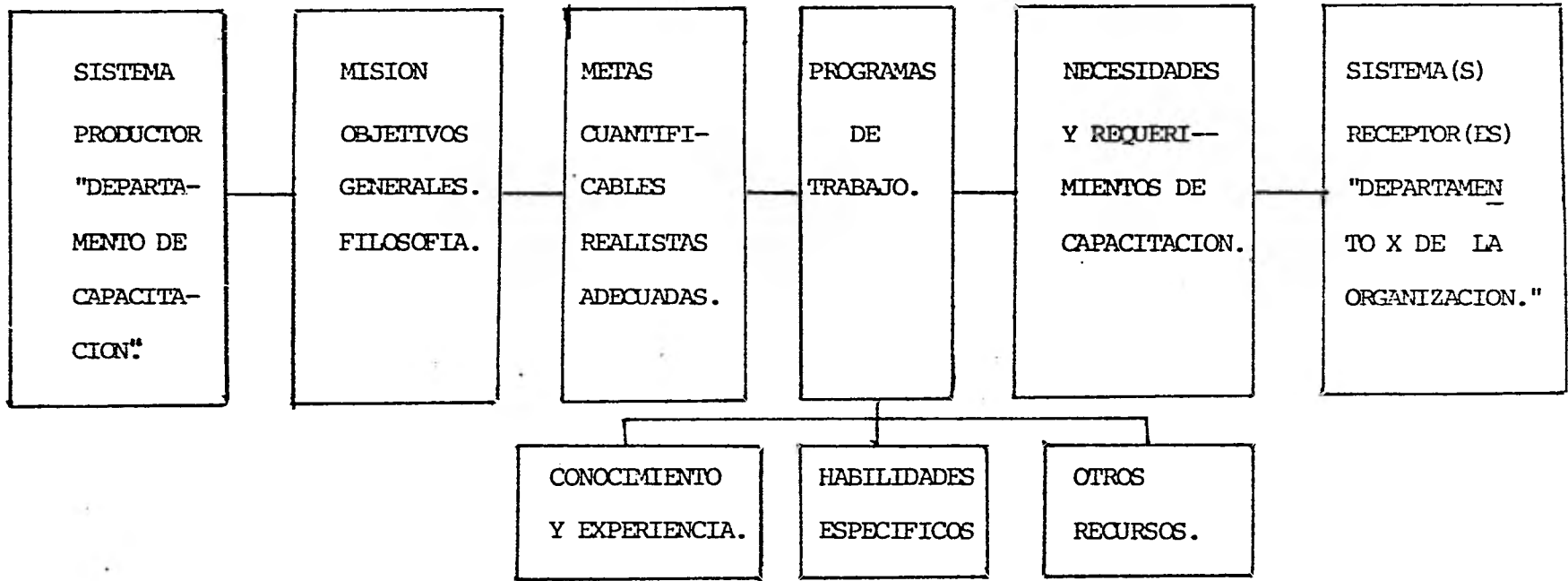
QUINTA ETAPA: " Establecimiento de programas.

Los programas a que se hace referencia en esta etapa, son aquellos medios que van ayudar al cumplimiento de las metas. Para la elaboración de éstos, se puede auxiliar de diversas formas de estructuración de los mismos, como pueden ser el PERT (Program, Evaluation Review Technique), (Critical Path Method).

Es importante considerar tres variables en la elaboración de estos programas por parte de queien los ejecuta:

- I. Conocimiento y experiencia del trabajo a realizar.
- II. Habilidades para la implementación.
- III. Recursos necesarios para la consecución. " (17)

De esta manera se puede establecer el siguiente modelo:



(18)

En base al modelo presentado, se busca que el departamento de capacitación capte de la organización recursos que logren hacer permeable para los sujetos a capacitar, los conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan mejorar sus condiciones de vida y trabajo, y que a su vez garanticen un empleo adecuado y óptimo de los recursos que ha asignado la organización a dicho departamento.

"Dentro de los productos terminales que proporcione esta técnica podemos mencionar los siguientes:

- Identificación clara y concreta del universo a capacitar.
- Definición de objetivos generales, metas y programas de trabajo.
- Determinación de actividades y tareas concretas y evaluables.
- Recursos necesarios para la realización del proceso de capacitación en la organización. " (19)

2. DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

2.1. CONCEPTO:

"Es la investigación que se efectúa al personal en las organizaciones, por medio de técnicas, acerca de lo que sucede en cuanto a la organización en el trabajo como en las actividades que ahí se desarrollan, comparando esto con lo que debería suceder, en la actualidad o en lo futuro, y de las diferencias que se encontraran, darán la clave para planear el tipo y la intencidad con que se desarrollarán los programas de capacitación." (20)

2.2 CLASES DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Las necesidades se clasifican en: Generales y Específicas:

Manifiestas

GENERALES

Encubiertas

NECESIDADES MANIFIESTAS: Este tipo de necesidades son evidentes y se establecen en base a una situación específica y por todos conocida.

LOCALIZACION DE NECESIDADES MANIFIESTAS:

- 1) En el análisis de la mano de obra de una categoría que comprende:
 - Número de personal existente y requerido en una categoría.
 - Número de empleados por jubilarse.
 - Promociones a corto plazo y a largo plazo.
 - Asignaciones a puestos similares.
 - Porcentaje de ausencias.
 - Aumento del personal a largo plazo por ampliación.
 - Modificación en la estructura del personal a largo plazo que originará cambios de puestos.

- 2) En la maquinaria, la herramienta o el equipo existentes; son modificados o substituidos por otro equipo.

- 3) Cuando los procedimientos son substituidos o modificados por otros.

NECESIDADES ENCUBIERTAS: " Son las que se tienen en las organizaciones de una manera no tan obvia. Para la determinación de estas; es necesario realizar un trabajo mucho más

minucioso que el que efectúa para determinar las necesidades manifiestas para esto, se requiere de:

- Buscar los síntomas y las evidencias generales de - que existen problemas en las organizaciones.

En forma amplia se pueden considerar los problemas - que se refieren a la producción, a la educación, a la conducta y a la moral de los empleados.

COMO LOS PROBLEMAS QUE SURGEN EN LA PRODUCCION TENEMOS:

- La escasa productividad.
- La escasa calidad del producto.
- Los costos elevados.
- La dificultad para lograr los programas de producción.
- Embotellamientos en la producción.
- Fluctuación en la producción.
- Rechazos excesivos de control de calidad.
- Daños al material.
- Elevado costo en el mantenimiento de la maquinaria y las herramientas.
- Devoluciones del producto, por mala calidad del - producto o especificaciones erróneas del mismo, etc.

COMO PROBLEMAS EN LA ORGANIZACION, TENEMOS:

- La carencia de políticas concretas.
- Objetivos no muy claros y poco realistas.
- La ausencia de niveles de ejecución.
- La carga de trabajo desigual.
- El favoritismo.
- La comunicación pobre o deficiente.
- La rotación excesiva.
- Un inadecuado reglamento interior de trabajo, etc.

LOS PROBLEMAS CON RESPECTO A LA CONDUCTA DE GRUPOS DE TRABAJO, TENEMOS:

- El excesivo traspaso de responsabilidades.
- El ausentismo.
- El alto índice de accidentes.
- Las ausencias por enfermedad.
- Los retardos.
- Las llamadas de atención.
- Las violaciones al reglamento interior de trabajo, etc.

LOS PROBLEMAS CON RESPECTO A LA MORAL DEL TRABAJADOR,

SON:

- Las pruebas evidentes de falta de interés.
- La falta de sentido de responsabilidad.
- La irritabilidad.
- Las fricciones personales.
- La debilidad de supervisores y superiores.
- La falta de cooperación con los compañeros, con los superiores, etc." (21)

NECESIDADES ESPECIFICAS:

- "Las que tiene un individuo.
- Las que se suceden en un grupo.
- Las que requieren solución inmediata.
- Las que requieren solución futura.
- Las que piden actividades informales de capacitación.
- Las que requieren actividades formales de capacitación.
- Las que exigen instrucción sobre la marcha.
- Las que precisan instrucción fuera del lugar de 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 so
lo". (22)

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 rechazo o desperdicio del 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 exige 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 Gehe 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 ANALISIS 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 se incluyen por lo general, los siguientes factores:

- Costos de trabajadores requeridos para la producción de bienes y servicios.
- Costos de los materiales necesarios para producirlos.
- Calidad de los bienes y servicios
- Utilización de maquinaria y equipo.
- Costos de distribución.
- 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 por que existe una mala planeación, disciplina débil, delegación de autoridad confusa, vaguedad de los objetivos.- etc; lo cuál trae como consecuencia baja moral y mala organización. El análisis de estos síntomas puede dar claves para encontrar necesidades de capacitación, ya sea 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 ANALISIS DE LAS OPERACIONES determina cuál 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 con él, cuáles son las actividades diarias, periódicas y eventuales que realiza y que habilidades físicas y mentales se precisan para su ejecución.

Generalmente este análisis se utiliza en línea 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 ANALISIS 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, etc., pueden ser síntomas de condiciones que exijan una acción correctiva que implique la capacitación.

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

1. INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS: Indica con que potencial cuenta la empresa en el momento actual y - como va a proyectarse en el futuro.
2. MORAL DEL TRABAJO EN LA ORGANIZACION: Significa - que los lineamientos de una organización deben de estar en función de las actividades 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 sostenerse en un entrenamiento.
3. Definir si los empleados con rendimientos inferiores al estándar, pueden mejorar su trabajo mediante la capacidad adecuada.

El análisis del hombre determina qué 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 indistintivamente algunos de los siguientes métodos para obtener información:

- Observación
- Entrevistas
- Cuestionarios
- Consultores, etc.

Los antecedentes que debe de 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.

2.3 IMPORTANCIA QUE TIENE LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION EN LAS ORGANIZACIONES.

- Ahorro de tiempo y dinero.
- Permite que las actividades de capacitación, se finquen sobre bases sólidas y realistas.
- Proporcionar los antecedentes necesarios para la elaboración de los programas de capacitación que la organización requiere.

Resultados que debe arrojar la función de determinación de necesidades.

- Número exacto de participantes.

- Descripción precisa y completa de las actividades en que van a ser capacitados .
- Evidencia suficiente que justifique las necesidades

PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE
TACION:

Como hemos visto, la capacitación es la forma adecuada para superar las situaciones críticas que se dan en las instituciones a causa de la falta de preparación técnica y profesional del personal que en ellas labora, por lo que resulta de fomentarse en él nuevas habilidades y conocimientos que modifiquen con esto las conductas o hábitos que redundan en beneficio al desarrollo propio y de las instituciones.

Algo importante que no hay que dejar pasar, es que si se planea modificar en alguna de sus formas a la organización, o a las políticas, o bien a la misma estructura de esta, lo más probable, es que también se requiera de hacer un cambio en el personal, así pues, una vez determinadas las áreas que requieran de la capacitación y se cuente con una evidencia general de ello, se decide la prioridad a seguir, eligiendo un puesto, un área o un departamento.

El paso a seguir, consiste en obtener la descripción precisa y detallada de las actividades que requieran de la capacitación. Para ésto, podemos hechar mano de una o varias técnicas, solas o en combinación de acuerdo al caso específico que las requiera. No hay que dejar de hacer notar que no hay regla o combinación alguna que pueda garantizar resultados perfectos y solo el uso correcto de ellas, nos llevará a la obtención de resultados satisfactorios.

De estas técnicas, a continuación haremos breve referencia:

TECNICAS MAS USUALES PARA LA DETERMINACION DE NECESIDADES

LA ENTREVISTA

Esta técnica, se desarrolla de tres formas; que son: la entrevista dirigida, la semi-dirigida y la libre. .

Cualquiera que se aplique, podra evidenciar las necesidades de capacitación, aunque las dos primeras por su contenido; son más económicas y tienen mayor validez en sus objetivos.

LA ENTREVISTA DIRIGIDA.- En esta entrevista deberá elaborarse previamente un cuestionario con una serie de preguntas de las que el entrevistador espere respuestas más o menos breves del entrevistado.

LA ENTREVISTA SEMI-DIRIGIDA.- En ésta técnica, los aspectos que el entrevistador desee obtener información deberán ser determinados previamente y las preguntas deberán ser estructuradas de acuerdo al giro que se le quiera dar a ésta. No perdiendo de vista los objetivos fijados. También en esta entrevista, el entrevistado tiene mayor libertad de expresión, aunque debe ser guiado por el entrevistador.

LA ENTREVISTA LIBRE.- Como su nombre lo dice, en este tipo de entrevista, el entrevistado puede expresarse libremente, pero el entrevistador deberá estar atento a evitar cualquier clase de disgregación.

EL ANALISIS DE PUESTO.

Esta técnica consiste en el establecimiento de un estudio directo y sistemático el cual su objetivo principal es obtener información sobre determinado puesto, para analizar las actividades que en él se realizan comparándolas con las que éste requiere para hacerlas correctamente.

EL INVENTARIO DE HABILIDADES

Esta técnica es utilizada generalmente para precisar las tareas o actividades en las que se requiere de la capacitación y para ver que personas lo requieran.

Se compone de un listado en el que, en el lado izquierdo está una columna del personal y el del lado derecho las actividades que éste desarrolla en su trabajo.

Este inventario es llevado generalmente por los supervisores del personal en estudio, los cuales son los más idóneos en hacer apreciaciones de las personas que dependen de ellos. Las tareas que se incluyen varían según el puesto y podrán ser amplias y objetivas, según el dato que se quiere obtener, y la escala de rendimiento puede amplificarse a cinco grados de calificación o cambiarse si se considera adecuada.

Para esto es conveniente pedir a los que llevan los inventarios, que indiquen en la columna de observaciones los problemas que manifiestan las personas que tengan habilidades inferiores a las requeridas. Con esta técnica se detectan las actividades con bajos niveles, así como las personas afectadas.

LA TORMENTA DE IDEAS O BRAIN STORMING

En este procedimiento, el desarrollo se lleva de la forma siguiente:

Se reúne un grupo de personas de cualquier tipo homogéneo, por lo general pequeño. Se anota en una hoja una pregunta como:

¿En cuáles aspectos del trabajo, son en los que se cree debería tener mayor información?. ¿Cuáles son los problemas en los que los subordinados ven mayor urgencia de solución en lo que se refiere a capacitación?, etc.

Se hace que el grupo proponga opiniones libremente con las ideas que tengan y que crean poder contestar las preguntas. (Se les da un término de tiempo más o menos de cinco minutos para que se pongan de acuerdo). Las formuladas por el grupo se anotan sin darle un determinado orden.

Se procede a discutir las pidiendo la opinión de los participantes buscando llegar a un común acuerdo. Aquí, si es necesario ordenar las respuestas por su grado de importancia y obtener la evidencia más amplia que justifique las ne

cesidades determinadas.

LA LISTA DE VERIFICACION

En esta técnica se descompone un puesto o una parte-específica de él, en un listado detallado de las actividades y funciones que en él se desarrollan, haciendo un orden lógico y sistemático de ellas.

Este listado se presenta conteniendo un aspecto de trabajo por cada línea del listado, poniendo puntos suspensivos y al final un paréntesis en el cual con una X se pueda contestar en los puntos en que se consideren incompetentes o que se puedan desarrollar más aún

También se les puede pedir no contestar los aspectos en que se crean estar satisfechos y que consideren no ser de vital importancia para el mejor desarrollo de sus actividades, haciendo con esto: que se inclinen a considerar solo los aspectos, en que se encuentren más fuera de domicilio, comenzando con el más problemático. Y al final se les recomienda marcar en la parte reservada para observaciones, las razones más importantes por las que anotaron uno o varios aspectos.

COMBINACION DE TECNICAS

Así pues, las técnicas que mencionamos al iniciar es te inciso pueden también ser aplicadas en forma combinada, claro está, ajustándolas al caso específico. Como pueden ser:

- El tiempo y costo con que dispone una organización para realizar la investigación.
- Que en la empresa exista una buena descripción de puesto.
- Que haya índices confiables respecto a la producción, al personal, etc.
- Que el departamento de capacitación sea importante en la empresa y que cuente con la ayuda de los obreros, los supervisores, etc.
- Que el clima de la empresa pueda redundar en beneficio de los trabajadores.

" Es imprescindible y de manera invariable, que se pueda contar con una buena descripción de puestos, así mismo utilizar un análisis de puestos antes de iniciar otras técnicas. Cualquiera que sea el caso, las técnicas deberán encajar perfectamente para lograr una buena descripción de las actividades que requieran de la capacitación para ser -

desarrolladas adecuadamente. Las series de datos pueden obtenerse durante la aplicación de las técnicas. Es sumamente recomendable obtener la evidencia que justifique estas necesidades, una vez que hayan indicado las áreas o aspectos en las que se requiera la capacitación. Por ejemplo, después de haber aplicado la técnica de las tarjetas conviene tener la evidencia, o sea, la forma en que afectan al trabajo las necesidades detectadas. Otro ejemplo, lo podemos dar al ser realizada una entrevista, donde el entrevistado nos dé el dato por medio de ella al señalar las áreas o los aspectos en los que necesita mejorar sus conocimientos, habilidades, etc.

Así pues, hemos visto que una buena forma de determinar necesidades de capacitación, nos arrojará resultados -- completos y precisos, y sobre todo, válidos y confiables sobre los aspectos a determinar, pues de estos resultados depende, la eficiencia del tipo de programa de capacitación que se elaborará basado en ellos y la eficiencia de los recursos materiales y humanos que se utilizarán en el sistema de capacitación ". (23)

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

Y P R O G R A M A S D E

C A P A C I T A C I O N .

III. IMPORTANCIA DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION.

El capacitar a las personas, es una actividad que se ha desarrollado en muchas ocasiones, de manera informal.

Ha hecho falta contemplar una serie de aspectos indispensables para considerarse como tal, ya que en la actualidad, no solamente consiste en transmitirle conocimientos o desarrollarse una habilidad a un trabajador, si no implica todo un proceso administrativo instruccional para alcanzar los resultados esperados.

"Es decir, la capacitación es un proceso de instrucción que necesita instrumentos y criterios uniformes que ayuden a organizar funcionalmente cualquier acción que se realice en la materia. En caso contrario, ocurre un desperdicio de recursos y esfuerzos, por que no existe una administración adecuada de todos los elementos que intervienen en su desarrollo, provocando pocos beneficios en relación a la inversión que implica cualquier actividad en ella.

Por lo tanto, es importante establecer procedimientos que ayuden a organizar y desarrollar eventos de instrucción en las empresas. Uno de estos procedimientos es formular

el plan y los programas de capacitación para la formación de los trabajadores.

Haciendo hincapié en su finalidad, ya que, radica su importancia en la formulación de los planes y programas no deben ser considerados como un trámite administrativo que ayude a cumplir con la ley: sino que su diseño y operación deben estar enfocados a estructurar y organizar todas las actividades de enseñanza-aprendizaje, con el objeto de cubrir las necesidades de capacitación al personal de las instituciones" (24)

1. METODOLOGIA DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION.

"Las acciones de capacitación serán eficaces en tanto - cubran las necesidades de instrucción de los trabajadores, pa - ra que puedan desempeñar adecuadamente su puesto de trabajo.

Asímismo, cualquier actividad de enseñanza-aprendizaje requiere que se desarrolle de manera sistemática y funcional; para ello es necesario seguir procedimientos formales que ten - gan objetivos claros y precisos; contenidos adecuados a las - necesidades; técnicas de instrucción apropiadas y mecanismos - de evaluación que permitan medir el alcance de los objetivos planteados.

Por lo tanto, si el capacitar no se realiza siguiendo - métodos y técnicas pedagógicas administrativas que permitan - un desarrollo ordenado en cualquier acción en la materia, los recuerdos invertidos en las mismas resultarán desaprovechados.

Ahora bien, los planes y programas de capacitación se - ran operativos cuando se formulen para satisfacer las necesi - dades de las Instituciones en la materia, por lo que el pri - mer paso es realizar una Detección de Necesidades.

Ello implica efectuar una inversión que detecte las - deficiencias o carencias, es decir, debe tenerse como objetivo descubrir la diferencia entre lo que debería hacerse y lo que realmente se hace.

Una vez logado lo anterior, el segundo paso es formular los cursos-eventos para satisfacer las necesidades detegtadas. Para ello, es necesario desarrollar procedimeintos - que tengan la finalidad de organizar y estructurar funcionallmente dichos cursos. Así, se estará en posibilidad de defi--nir los programas que en conjunto constituirán el plan de - capacitación.

Existen diversas metodologías para llevar a cabo las acciones de capacitación, por lo que es necesario establecer, al iniciar el diseño de los planes y programas, que procedimientos se seguirán para desarrollarlos adecuadamente".(25)

2. PLANTEAMIENTO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION

Es indispensable para el planteamiento del programa - efectuar una serie de estudios preliminares o investigaciones sobre las necesidades de capacitación que permitan determinar las finalidades y objetivos de una acción formativa con suficiente exactitud.

La investigación preliminar sirve evidentemente para esclarecer las causas determinantes de ésta situación, y, si - después de ésta se ha constatado que el motivo principal es la escasez de capacitación por parte del personal docente se puede empezar a preparar el correspondiente programa.

La lista de finalidades y de los objetivos a alcanzar suministrará a los responsables de la capacitación una guía específica para el planteamiento de un correcto programa de formación.

" Es necesario decir si éstos objetivos se pueden alcanzar más eficazmente utilizando las fuerzas existentes en el interior o en el exterior de la sociedad. En otras palabras hay que confrontar las ventajas y desventajas relativas al empleo de expertos externos a las instituciones con las de una actividad de capacitación organizada en el interior de las mismas.

La decisión evidentemente deberá ser tomada de acuerdo con la comparación de costos y la eficacia del desarrollo de los programas ".(26)

PREPARACION DEL PROGRAMA FORMAL:

Hay que hacer notar que un programa de capacitación - puede estar compuesto por bastantes cursos, y en la mayor parte de los casos, divididos en temas específicos y a su vez - subdivididos en varias partes que generalmente se llaman sesiones de capacitación.

Esta subdivisión es muy importante ya que cada parte - del programa se debe presentar en unidades suficientemente pequeñas como para hacer que el alumno las aprenda en una sola sesión, éstas unidades particulares deben de estar integradas después de un contexto más amplio para permitir la efectiva - integración de los temas presentados.

" El programa formal está constituido por un bosquejo-escrito, resultante de la colaboración, de las personas interesadas y de los especialistas en capacitación.

En líneas generales un programa de este tipo contiene:

- Objetivos que se fijan.
- Nivel y número de participantes.
- Cursos a desarrollar.
- Objeto de cada curso.
- Unidades de instrucción para cada curso.
- Métodos de instrucción.
- Tiempo necesario.
- Métodos para medir la eficacia.
- Instructores para cada unidad.
- Informaciones administrativas como: costo, número - de horas, o de días necesarios, lugar donde el curso se desarrolla, fecha de comienzo y final del curso.

" El programa formal además de servir de guía al responsable de la capacitación, constituye también el documento base para la presentación de la iniciativa a la dirección general responsable, cuyo papel resulta indispensable para garantizar el resultado de cualquier actividad formativa.

En lo que se refiere a los instructores y profesores, el programa formal además de permitir la elección de los mismos, les ofrece una guía en la preparación de los materiales y de los temas.

Es el único instrumento que tiene el especialista para poder determinar en qué medida cada unidad de instrucción se integra con las otras. El programa formal constituye el punto de partida para la organización y puesta en práctica de los cursos, y, por lo tanto, deberá estar completo antes del inicio de cualquier acción formativa ".(27)

IV. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

APLICADO A LA

DETECCION DE NECESIDADES

DE CAPACITACION .

IV. EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO
A LA DETECCION DE NECESIDADES
DE CAPACITACION.

1. PLANEACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.

CONCEPTOS DE PLANEACION:

" Es fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y de números necesarios para su realización ".(28)

" Es hacer que ocurran cosas que de otro modo, no habrían ocurrido ".(29)

" Es la selección de los objetivos y de las estrategias, políticas, programas y procedimientos, ya sea para toda la empresa o para cualquier parte organizada de ella".(30)

ESTRATEGIA DE PLANEACION DE LA CAPACITACION

La formación se puede describir como un proceso continuo constituido por cinco faces:

-Determinación de las necesidades de capacitación.

(Planeación)

-Organización del programa de capacitación.

-Dirección del programa de capacitación.

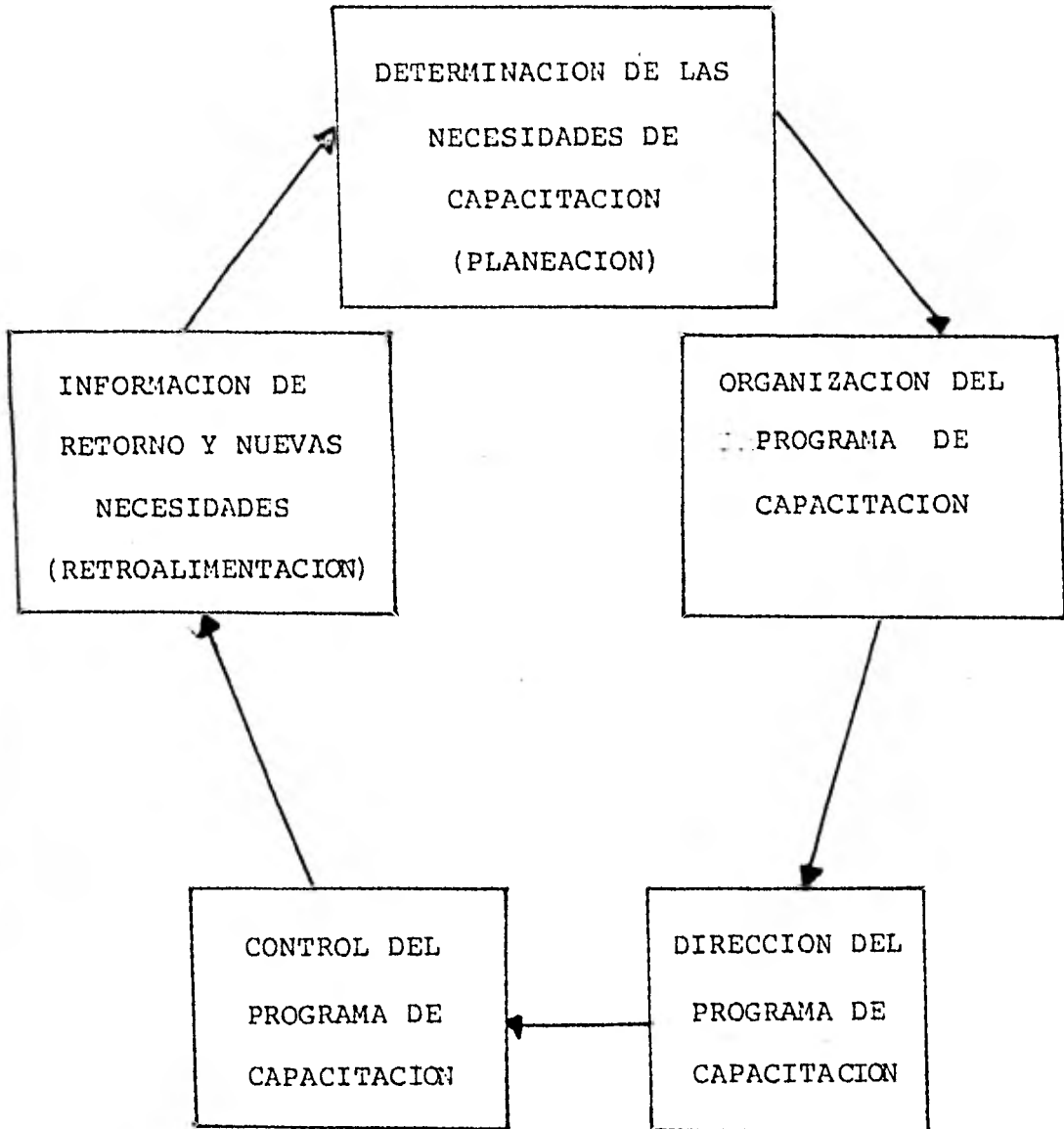
-Control del programa de capacitación.

-Información de retorno y nuevas necesidades.

(Retroalimentación)

Esta es una distinción que no ofrece perfiles rígidos desde un punto de vista estrictamente cronológico, --- pero que tiene la ventaja de subrayar cuales son los principales momentos del proceso de capacitación.

LA ESTRATEGIA DE LA CAPACITACION



DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION
(PLANEACION)

Es el primer problema que se plantea al responsable-- de la formación , se trata de un proceso que nunca debe de - ser dejado al azar. es decir, se trata de planear esta actividad de capacitación de una forma programada y sistemática, ya que no tendría sentido desarrollar una actividad de capacitación sin conocer antes que nada, lo que la gente tiene - necesidad de aprender.

Determinar las necesidades significa prever el futuro no limitarse a una visión a corto plazo, y en una época diná mica como la actual esto no es nada fácil, sobre todo consi derando cuanto tiende a modificarse la fuerza de trabajo.

La determinación de necesidades de capacitación es - una tarea comprometedora, la dificultad principal deriva de un hecho que a menudo se adscriben a este concepto deficien cias que son causadas por motivos muy diferentes de la falta de capacitación, y es obvio que en estos casos la formación no puede presentar ningún remedio.

Por ejemplo, las causas nacen de una estructura orga nizativa ineficiente, de instalaciones obsoletas, de siste--

mas de retribución equivocados o de políticas no concordantes con las situaciones en curso, la formación servirá de poco; cuando, por el contrario las causas se atribuyen a problemas prevalentemente humanos, cuando es necesario que las personas resulten mejor informadas adquieran mayores conocimientos y capacidades o modifiquen comportamientos, la capacitación es siempre una de las mejores bases a disposición de la dirección.

Una vez verificado en términos claros que un cierto problema se puede ahuyentar con la acción de la capacitación es necesario preguntarse:

- ¿Cuál es el nivel óptimo de comportamiento para desarrollar una determinada tarea ?
- ¿Cuál es el nivel actual de comportamiento del personal que hoy desarrolla esta tarea ?
- ¿ Como es posible eliminar, mediante la formación la diferencia existente entre los niveles actuales de comportamiento y los niveles óptimos ?
- ¿ Cuáles son los comportamientos que deberían enseñarse pero que se presentan de manera distinta ?

2. ORGANIZACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.

CONCEPTOS DE ORGANIZACION:

" Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elemntos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados ".(32)

" Organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las perso--nas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones res--pectivas ".(33)

" Organización es el proceso de combinar el trabajo - que los individuos o grupos deban efectuar, con los elemen--tos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la --aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles ".(34)

ELECCION Y PREPARACION DE LOS INSTRUCTORES:

" El segundo problema más importante que se presenta en el planteamiento de un programa de capacitación es el de la preparación de los instructores.

La elección de los instructores podrá ser hecha tomando en cuenta estas alternativas:

- Director de los participantes.
- Técnicas del servicio de capacitación.
- Asesores.
- Expertos.

Cuyas funciones serán:

El director tendrá que intervenir cuando en el curso se presenten problemas relativos a un área específica de trabajo.

Los técnicos del servicio de capacitación han de emplear en los cursos técnicas particulares de capacitación, - que solo un instructor puede conocer y utilizar correctamente.

Los asesores intervendrán cuando se trate de profundizar

zar en ciertos temas que sólo son conocidos por los especialistas.

Los expertos en materia de comercio exterior intervendrán al impartirse temas relacionados exclusivamente al co-mercio exterior, por ser personas altamente capacitadas y calificadas para la exposición de estos.

Para los instructores, en todo caso, tres aspectos son absolutamente indispensables:

1. Completo conocimiento del tema.
2. Familiaridad con los métodos de enseñanza adoptados.
3. Capacidad y motivación para la enseñanza.

Es indudable que el instructor valiéndose de una guía determine detalladamente el tema contenido en el programa en una serie sucesiva de fases con las que se desarrollará el programa durante cada unidad de instrucción en que se descompone su materia ".(35)

3. DIRECCION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.

CONCEPTOS DE DIRECCION:

" Es la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados ".(36)

" Es el coordinar los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo ".(37)

' Es el elemento de la administración en el que se logran la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomada directamente , ya con más frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas ".(38)

EJECUCION DEL PROGRAMA

Una parte bastante importante que procede inmediatamente a la iniciación de un determinado programa es la que se refiere a la comunicación a los participantes de dicho programa. Esta debe hacerse cierto tiempo antes del comienzo del curso, y, debe informar de muchas más cosas que un simple anuncio, de que el sujeto debe estar en un lugar determinado en cierta fecha, es necesario explicar a los interesados además del donde y del cuándo, el cómo y el por qué deben participar en aquel curso. El más importante de estos elementos es justamente el por qué; de hecho que el convocado se preguntará las razones por las cuáles ha sido elegido para participar en aquel curso y porqué justamente en aquel momento.

Estas son las preguntas que todo alumno, aunque sea implícitamente se plantea y a las cuáles exige una respuesta; es éste el momento en que la posibilidad de aprovechar la capacitación puede ser potenciada u obstaculizada, en otras palabras, el futuro participante debe saber si la presencia en aquel determinado curso es obligatoria y que puede ocurrir si él no participa en alguna reunión.

Generalmente la comunicación se hace a través de una-

carta o comunicación escrita que debe contener el mayor número de elementos posibles de explicación del programa. la finalidad, la época, la duración y el lugar.

Otro punto importante es el de la presentación del -- curso, en general; ya se trate de un curso de carácter individual o de un curso para grupos de personas, se hace durante la primera sesión.

Un posterior problema es afrontar en la fase de ejecución de un programa de capacitación la modificación que algunas veces debe hacerse al programa, ya que no siempre es posible prever todo con exactitud, siendo necesario entonces -- proceder a algunas correcciones. También en este caso es muy importante que el participante sepa anticipadamente qué modificaciones se introducen en el programa y los motivos de las mismas. De esta forma, no se sentirá objeto pasivo de la actividad formativa sino que se sentirá implicado y casi árbitro en la misma.

Para algunos programas particularmente importantes dirigidos a muchas personas de la institución y con gran posibilidad de repetición puede preverse un futuro de prueba o -- curso piloto.

" De hecho no siempre se puede estar seguro de que un curso de capacitación alcance los objetivos para los que ha sido proyectado, y esto a pesar del empeño y la competencia de quien lo ha construido; en estos casos es aconsejable -- efectuar un curso de prueba con una clase que en conjunto sea una muestra representativa de los futuros participantes, será la ocasión propicia para retocar el programa, modificar el material de apoyo y verificar si se alcanzan las finalidades prefijadas". (39)

4. CONTROL DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.

CONCEPTOS DE CONTROL:

" Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes ".(40)

" Es la evaluación y la corrección de actividades de los subordinados para asegurarse de lo que se realizó, se ajusta a los planes ".(41)

CONTROL SOBRE LA MARCHA DEL PROGRAMA:

Una vez dispuesto un determinado programa de forma --
ción, es necesario por parte del organizador, controlar su -
marcha en distintas fases.

" Este control debe ser ejercido, tanto por los alumnos como por los instructores, con respecto a los alumnos, -

además de tener una lista de ausencias y presencias en las distintas sesiones programas, será también oportuno señalar el grado de participación y de interés que el programa suscita; no hay que olvidar, que un buen aprendizaje no puede prescindir de cierto grado de participación y de interés por parte de los alumnos en el tema tratado.

Esto puede resolverse suministrando cuestionarios de cada ciclo de sesiones, o bien, de manera más simple contactando periódicamente a los alumnos y conversando con ellos sobre la marcha del programa.

Con respecto a los instructores, el control de la marcha podrá hacerse organizando periódicamente reuniones con la finalidad de un cambio recíproco de opiniones sobre todos los problemas conexos al programa. Estas reuniones las podemos definir como de coordinación, las cuáles deberán no sólo de aportar un intercambio de impresiones, sino también permitir a cada instructor darse cuenta de cómo ha desarrollado su trabajo, si ha sido claro con las exposiciones, si ha procedido demasiado de prisa o demasiado lento en la ilustración de la materia, tomando en cuenta la capacidad de aprendizaje de sus alumnos.

Todos estos problemas de detalle, si se quiere lograr

efectivamente los resultados que se habian propuesto como ob
jetivos, deben ser cuidados con la máxima atención ".(42)

INFORMACION DE RETORNO Y NUEVAS NECESIDADES.

(RETROALIMENTACION)

Es un proceso continuo, ya que a través del control -
de los resultados se identifican nuevas necesidades de forma
ción, y el ciclo recomienza en una nueva dinámica, donde ca-
da situación que se presenta, no es nunca igual a la pasada.

V. TRABAJO DE CAMPO

V. TRABAJO DE CAMPO

1. ACUERDOS INSTITUCIONALES

En seguimiento al Acuerdo dictado en la reunión del 28 de Noviembre de 1980, por el Consejo Técnico (en forma - ción) del Centro de Estudios de Comercio Internacional, de formular ese diagnóstico global, con la colaboración de la - Secretaría de Educación Pública y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Enseñanza Superior, se pue - de afirmar que la infraestructura educativa en materia de Co - mercio Exterior no corresponde a la adecuada para lograr los objetivos y metas señalados en los planes de desarrollo (-- Plan Global de Desarrollo, Plan de Desarrollo Integral, Plan Plan de Desarrollo Urbano, Planes Sectoriales, etc.)

Además de lo anteriormente dicho, es conveniente -- mencionar que en seguimiento del convenio de cooperación ce - lebrado entre el IMCE y el Centro de Comercio Internacional UNCTAD-GATT, el 12 de Enero de 1981 se celebró una reunión - con uno de sus expertos, el Sr. Goran Nyberg, jefe de la ofi - cina para actividades de capacitación del Centro de Comercio Internacional, estructurado a través de una metodología que han venido utilizando en el Centro de Comercio Internacional

en lo relativo a la Detección de Necesidades de Capacitación en Comercio Exterior.

2. IMPLEMENTACION

Para llevar a cabo esta investigación el IMCE a través de su Dirección de Servicios al Comercio Exterior preparó una serie de programas para facilitar la solidificación con las Instituciones del Area Metropolitana de Educación Profesional, con el objeto de que estas puedan otorgar una formación completa al personal docente en materia de Comercio Exterior.

Pretendiendo constituir así, una guía que nos permita detectar las diversas necesidades de capacitación a nivel profesional que sirvan de apoyo para la formación académica, tanto del sector público como del sector privado en lo tocante a los conocimientos y técnicas de comercialización de los productos de exportación y promoción del comercio.

La primera directriz que enmarcaremos está relacionada con el estudio y evaluación de las necesidades y de la capacidad existente en materia de la educación.

Para la realización de este documento, nos basamos en un Proceso de la Función de Capacitación, con el objeto de consolidar las técnicas de enseñanza.

2.1 ALCANCE

Con el presente estudio se pretenden obtener los siguientes factores:

1. Examinar la situación y la procedencia para la elaboración de un estudio sistemático de detección de necesidades en materia de capacitación.

2. Proporcionar un análisis de dichas necesidades.

3. Elaboración de un formato de presentación de los resultados del estudio de las necesidades de capacitación.

El informe sobre las actividades y la capacidad en materia de formación, es el resultado de éste tipo de análisis constituye la materia prima en la cuál habrá de basarse ulteriormente un programa de capacitación eficaz que comprenda un plan de consolidación de las instituciones de capacitación.

Por consiguiente, se habrá de considerar que el análisis de tales necesidades no es una labor únicamente primaria sino también permanente y que normalmente debe entrañarse el estudio y la evaluación de los recursos existentes en materia de capacitación.

VI. METODOLOGIA

VI. METODOLOGIA

1. OBJETIVOS

- Acopiar toda la información pertinente sobre las necesidades de capacitación en Materia de Comercio Exterior.

- Incrementar la información sobre la capacidad ya existente en lo tocante a los programas de capacitación en Materia de Comercio Exterior y Promoción del Comercio.

- Formular los programas de capacitación necesarios con el objeto de alcanzar los objetivos establecidos.

2. HIPOTESIS

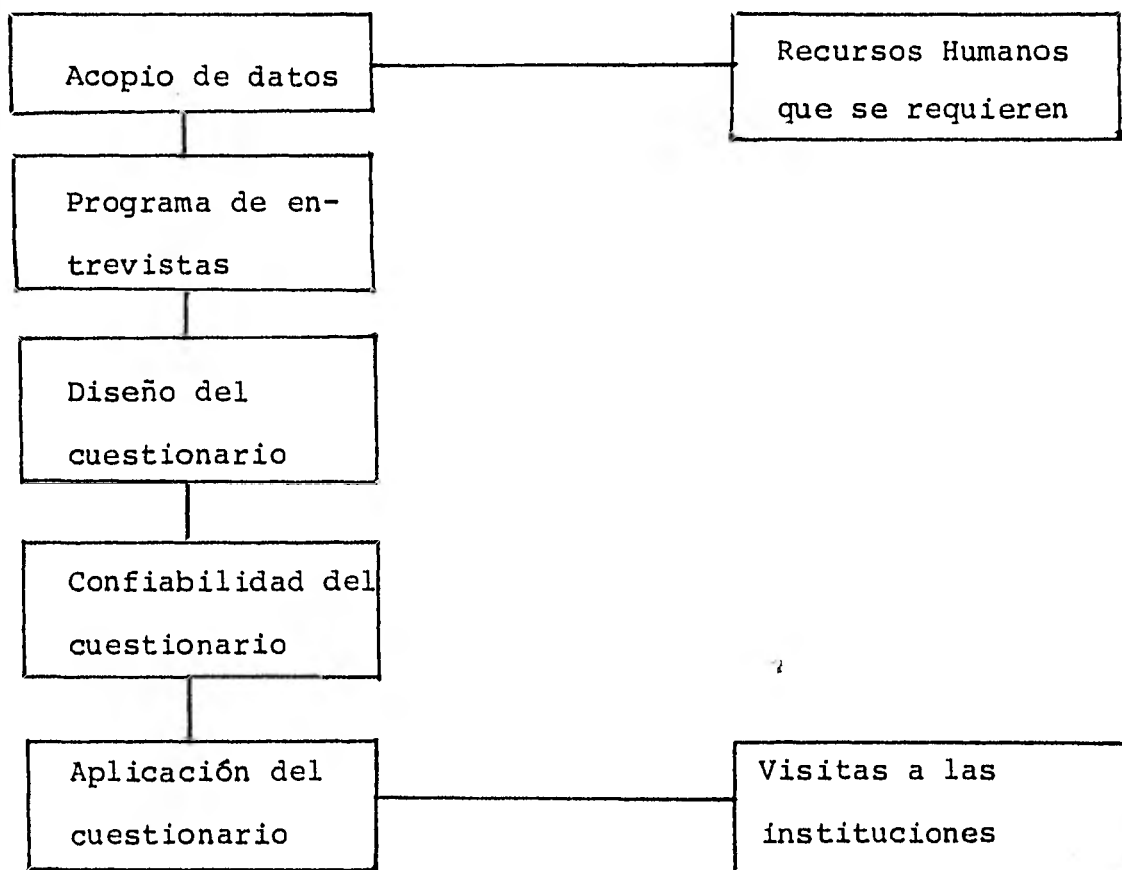
Existe la necesidad de capacitar al Personal Docente de Enseñanza Superior del Area Metropolitana en materia de Comercio Exterior.

Entonces, es necesaria la actualización de los programas de formación Docente, para la formación de los recursos humanos idóneos en materia de Comercio Exterior.

INVESTIGACION Y PLANEACION DEL PROCESO DE DETEC-
CION DE NECESIDADES DE CAPACITACION EN
MATERIA DE COMERCIO EXTERIOR

Consideramos conveniente la creación de un diagrama que representa e interrelaciona las actividades que se realizaron en el análisis de detección de necesidades la cuál vamos a dividir en dos fases:

1a. Fase:



PRIMERA FASE:

Siguiendo las directrices que figuran en el cuadro de la primera fase que sería el estudio teórico de las fuentes de información y las técnicas de presentación del cuestionario de Detección de Necesidades.

En primer lugar mencionamos al:

- ACOPIO DE DATOS.

Esto se refiere al análisis y selección de Instituciones de Enseñanza Superior que cuentan con carreras relacionadas al Comercio Exterior a través de fuentes de información como son: La Secretaría de Educación Pública, La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Enseñanza Superior, La Secretaría de Trabajo y Previsión Social a través de su Unidad Coordinadora del Empleo Capacitación y Adiestramiento.

- PROGRAMA DE ENTREVISTAS.

Para la obtención de la información se elaboró un programa de entrevistas designando a cinco personas, a las cuales se les capacitó para poder realizar el acopio de los datos.

Al personal debidamente capacitado se le designaron zonas de acuerdo al plano de la Ciudad de México.

DISEÑO DEL CUESTIONARIO

Este cuestionario fué elaborado con asesoría de cinco técnicos del Centro de Estudios de Comercio Internacional el cuál consta de 16 preguntas, con el objeto de detectar -- las necesidades de formación profesional que existen en materia de Comercio Exterior, el apoyo que tienen éstas y el interés que despiertan.

VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO

Para comprobar la validez y confiabilidad del cuestionario, se aplicó a una muestra de 10 Instituciones de Enseñanza Superior, con el objeto de determinar si se cubren los objetivos deseados, o si se requiere de tomar algunas medidias correctivas necesarias.

APLICACION DEL CUESTIONARIO

Se aplicó el cuestionario de acuerdo a la programación y distribución que se hizo, elaborando una calendarización.

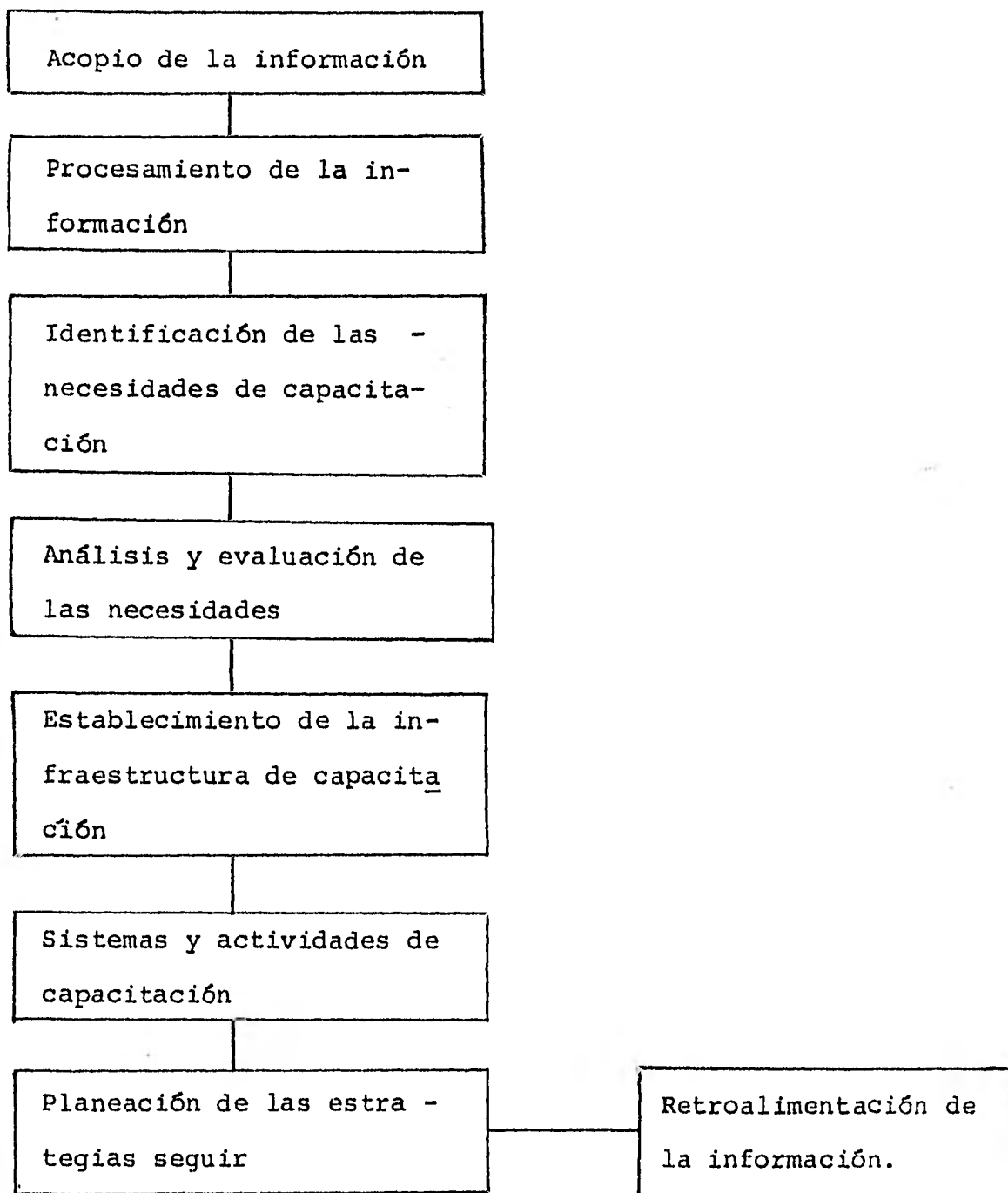
LA OBTENCION DE LA INFORMACION SE LOGRO:

A través de visitas personales con los responsables de cada institución.

Con esta aplicación se concluye la Primera Fase del proceso.

En todo el Análisis de Detección de Necesidades de - Capacitación, es muy importante evaluar los programas logrados en cada fase y subfase del mismo.

2a. Fase



SEGUNDA FASE:

- ACOPIO DE LA INFORMACION

Para empezar esta fase, se llevó a cabo una reunión con todos los entrevistadores para recabar los cuestionarios aplicados en el Area Metropolitana.

- PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

Se realizó un cuadro el cuál contiene toda la información de los cuestionarios, donde se les designó un número a cada una de las escuelas y se vació la información que se recabó a efecto de ver totales.

- IDENTIFICACION DE LAS NECESIDADES

Este paso nos servirá para responder a la siguientes preguntas:

¿ Qué problemas se presentan a la capacitación del personal docente dentro de las instituciones ?

¿ En qué instituciones se manifiestan estos problemas, cuál es su influencia en la actuación de área ?

¿ Se ha hecho algo para resolverlos y cuál ha sido el resultado de esa acción ?

¿ Cuáles son los resultados que pueden resolverse - mediante una labor de capacitación y quienes van a aprovechar mejor la capacitación ?

- ANALISIS Y EVALUACION DE LAS NECESIDADES

La finalidad de este análisis es establecer las condiciones en las que se clasificarán los problemas, que pueden ser:

1. Problemas que es imposible resolverlos mediante una labor de capacitación.

2. Problemas que es posible resolver mediante una labor de capacitación.

3. Problemas que se resuelven mediante la sensibilización de las instituciones.

- ESTABLECIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DE CAPACITACION.

El establecimiento de una infraestructura de capacitación que consiste en hacer un detallado catálogo descriptivo de los problemas que es posible resolver o en los cuáles puede, por lo menos, influir favorablemente la capacitación.

- SISTEMAS Y ACTIVIDADES DE CAPACITACION

Dicho catálogo contendrá los siguientes factores:

1. Indole de los problemas.
2. Determinación de este problema y del modo en que se manifiesta.
3. Causas y orígenes del problema.
4. Necesidades de formación que hayan sido determinados.
5. Grupos a los que ha de ir destinada la capacitación.
6. Prioridad correspondiente a la capacitación.

- PLANEACION DE LAS ESTRATEGIAS A SEGUIR

Después del establecimiento del catálogo, se planeó cómo ir cubriendo las áreas afectadas y con qué recursos podemos contar; se llevará conjuntamente un plan de sensibilización a las instituciones que nos apoyen al mejoramiento de las actitudes y el conocimiento de estas áreas.

4. PROCESAMIENTO PARA RECABAR LA INFORMACION

Una vez diseñado el cuestionario y comprobado su va lidez, se aplicó a 39 instituciones de Enseñanza Superior, las cuales fueron distribuidas entre los cinco encuestado - res, a los que se les asignaron, ocho instituciones a cada uno aleatoriamente.

5. INSTITUCIONES

Para conocer las Instituciones que imparten carre - ras en el área de Comercio Internacional, se tomó como fuen te el Directorio de la Asociación Nacional de Universida - des e Instituciones de Enseñanza Superior, la cuál nos indi ca que contamos con 260 Universidades en el País, las cua - les se desglosan en el siguiente cuadro:

INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN MEXICO

Total de Instituciones de Educación Superior	En el país	En los Estados	En el D.F.
Oficiales	260	198	62
Privadas	156	133	23
Privadas libres	96	63	33
Universidades	8	2	6
Oficiales	69	51	18
Privadas	37	33	4
Institutos y Tecnológicos	32	18	14
Oficiales	101	87	14
Privadas	76	73	3
Privadas libres	23	13	10
Colegios, Centros y Escue <u>l</u> las	2	1	1
	90	60	30
Oficiales	43	27	16
Privados	41	32	9
Privados libres	6	1	5

*Cabe mencionar que de estas 260 Instituciones, 75 de ellas ofrece estudios de posgrado, y 233 carreras de Licenciatura.

Las instituciones de Enseñanza Superior en las que se realizó la investigación fueron 29, siendo las siguientes:

1. Universidad Chapultepec.
2. Instituto Tecnológico Autónomo de México.
3. Universidad Intercontinental.
4. Universidad Latinoamericana.
5. Universidad Anáhuac.
6. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
7. Universidad de las Américas.
8. Escuela Nacional de Capacitación Aduanera.
9. Escuela Libre de Derecho.
10. Instituto Tecnológico Mexicano.
11. Instituto de Ciencias Sociales Económicas y Administrativas.
12. Tecnológico de Estudios Contables y Administrativos.
13. Universidad Panamericana.
14. Instituto de Enseñanza e Investigación Superior en Comercio Internacional.
15. Universidad Femenina de México.
16. Universidad La Salle
17. U.N.A.M.
18. Universidad del Tepeyac.
19. U.A.M. (Iztapalapa).

20. Universidad Iberoamericana.
21. Centro de Investigación y Docencia Económica
Administrativa.
22. Centro Latinoamericana.
23. U.N.A.M. (Aragón).
24. Universidad de Valle de México.
25. Universidad Tecnológica de México.
26. Colegio de México.
27. Universidad Hispano- Mexicana.
28. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
29. U.A.M. (Xochimilco).

6. MATERIAL

Para realizar la presente Investigación se necesitó - de la participación de un grupo de trabajo integrado por -- siete personas, estructurado de la siguiente manera:

- Dos coordinadores, quienes proporcionaron informa-- ción al respecto a las cinco personas que fungieron como encuestadores.
- Por medio de una Mesa Redonda, se presentó el pro - grama para llevar a cabo la Investigación.

Otro material de apoyo fué:

- Un cuestionario conteniendo 16 preguntas, diseñado por cinco técnicos del IMCE.
- Papelería.
- Una fotocopidora.
- Apoyo técnico para la elaboración de gráficas.
- Asesoramiento Profesional para el Tratamiento Esta-- dístico.
- Un mapa del Distrito Federal, para la localización de las Instituciones a encuestar.

- Se utilizó el Directorio de la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior para conocer las Instituciones que imparten materias o carreras en el área de Comercio Exterior.

TIEMPO

El tiempo para la aplicación de los cuestionarios tuvo una duración de 60 días.

7. PROBLEMATICA

Para llevar a cabo el acopio de la información, se realizó una Mesa Redonda, cuya finalidad fué unificar la información recabada y determinar los problemas que se presentaron al efectuar dichos cuestionarios, y son los siguientes:

- Desconocimiento en los programas de estudios en materia de Comercio Exterior por parte de los Directores de las Instituciones.
- Negación de la información por parte de los Directores de varias Instituciones.
- En la Facultad de Economía de la U.N.A.M. por haber cambio de Director, no se encontró a la persona adecuada para la contestación del cuestionario, habiendo sido contestado por uno de los Secretarios de la Unidad de Posgrado.
- En la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M. se negaron a dar contestación al cuestionario: argumentando que era de suma importancia que el IMCE coopere con la U.N.A.M. para la elaboración de sus programas.
- En la Universidad Motolinia por ser una Institución de religiosas, se negaron a dar información.

8. TRATAMIENTO ESTADISTICO

En el presente estudio se contó con una población de 260 Universidades distribuidas en todo el País, tomando como muestra representativa a 29 Universidades del Area Metropolitana.

Para recolectar los datos, se aplicó el cuestionario a una muestra piloto de 10 Instituciones de Enseñanza Superior, determinando su validez y confiabilidad necesaria para ser aplicado en las distintas Universidades.

El total de cuestionarios aplicados fué de 39, debido a que en algunas Instituciones se aplicaron hasta 4 cuestionarios, por existir en estas varias Facultades en las que se imparte materias de Comercio Exterior.

El procesamiento estadístico que se le dió a la información recolectada fué por medio de una distribución normal, lo cual nos permitió detectar el grado de confianza del estudio.

Se elaboraron gráficas para conocer qué tipos de carreras, materias y programas se imparten en las Instituciones de Enseñanza Superior, con el fin de poder llevar a cabo el análisis e interpretación de los datos. (Ver Anexos).

NOTA: No se elaboraron gráficas de las preguntas culitativas.

SIMBOLOGIA UTILIZADA EN EL TRATAMIENTO ESTADISTICO

n = tamaño de la muestra

$F(x)$ = frecuencia de aplicación del cuestionario

\bar{x} = media de la muestra

$x - \bar{x}$ = la frecuencia menos la media

$(x - \bar{x})^2$ = la frecuencia menos la media al cuadrado

S = desviación estándar

Z = número de desviación típicas bajo la curva.

n	F(x)	$x - \bar{x}$	$(x - \bar{x})^2$
1. U. CHAPULTEPEC	1	1-1.3448 =-.3448	.1188
2. INST. TEC. AUT. DE MEXICO.	1	1-1.3448 =-.3448	.1188
3. U. INTERCONTINENTAL	1	1-1.3448 =-.3448	.1188
4. U. LATINOAMERICANA.	1	1-1.3448 =-.3448	.1188
5. U. ANAHUAC.	1	1-1.3448 =-.3448	.1188
6. I. TEC. DE EST. SUP. DE MONTERREY	1	1-1.3448 =-.3448	.1188
7. U. DE LAS AMERICAS	1	1-1.3448 =-.3448	.1188
8. ESC. DE CAP. ADUA- NERA.	1	1-1.3448 =-.3448	.1188
9. ESC. LIBRE DE DERE <u>U</u> CHO.	1	1-1.3448 =-.3448	.1188
10. INST. TEC. MEX.	1	1-1.3448 =-.3448	.1188
11. INST. DE C. SOC. ECON. ADMVAS.	1	1-1.3448 =-.3448	.1188
12. TEC. DE EST. CONT. Y ADMVAS.	1	1-1.3448 =-.3448	.1188
13. U. PANAMERICANA.	4	4-1.3448 =2.6552	7.0500
14. U. IBEROAMERICANA	3	3-1.3448 =1.6552	2.7396
15. I. DE ENSEÑANZA DE INV. SUPERIOR.	1	1-1.3448 =-.3448	.1188

n	F(x)	$x - \bar{x}$	$(x - \bar{x})^2$
16. U. FEMENINA.	1	1-1.3448 =-.3448	.1188
17. U. LA SALLE.	2	2-1.3448 = .6552	.4292
18. U.N.A.M.	4	4-1.3448 =2.6552	7.0500
19. U. DEL TEPEYAC.	1	1-1.3448 =-.3448	.1188
20. U.A.M. (IZTAPALAPA)	2	2-1.3448 = .6552	.4292
21. C.I.D.E.	1	1-1.3448 =-.3448	.1188
22. CENTRO LATINOAME- RICANO.	1	1-1.3448 =-.3448	.1188
23. U.N.A.M. (ARAGON)	1	1-1.3448 =-.3448	.1188
24. U.V.M.	1	1-1.3448 =-.3448	.1188
25. TECNOLOGICO DE ME- XICO.	1	1-1.3448 =-.3448	.1188
26. COLEGIO DE MEXICO.	1	1-1.3448 =-.3448	.1188
27. U. HISPANO-MEXICA- NA.	1	1-1.3448 =-.3448	.1188
28. FAC. LAT. DE C. SOC.	1	1-1.3448 =-.3448	.1188
29. U.A.M. (XOCHIMILCO)	1	1-1.3448 =-.3448	.1188
TOTALES	39	16.5512	20.5492

$$\sum F(x) = 39$$

$$\sum (x - \bar{x}) = 16.5512$$

$$\sum (x - \bar{x})^2 = 20.5492$$

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n} = \frac{39}{29} = 1.3448$$

$$S = \sqrt{\frac{(x - \bar{x})^2}{n - 1}} =$$

$$S = \sqrt{\frac{20.5492}{29}} = \sqrt{\frac{.7339}{29}} = .8566$$

La Media de la Muestra es: $\bar{x} = 1.3448$

La Desviación Estándar es: $S = .8566$

Calculando el grado de confianza del estudio por medio de una distribución Normal, y dándole valores a $Z_1 = 3$, y $Z_2 = -1$, debido al número de cuestionarios que se aplicaron en las diferentes Instituciones, tenemos:

$$Z = \frac{x - \bar{x}}{S}$$

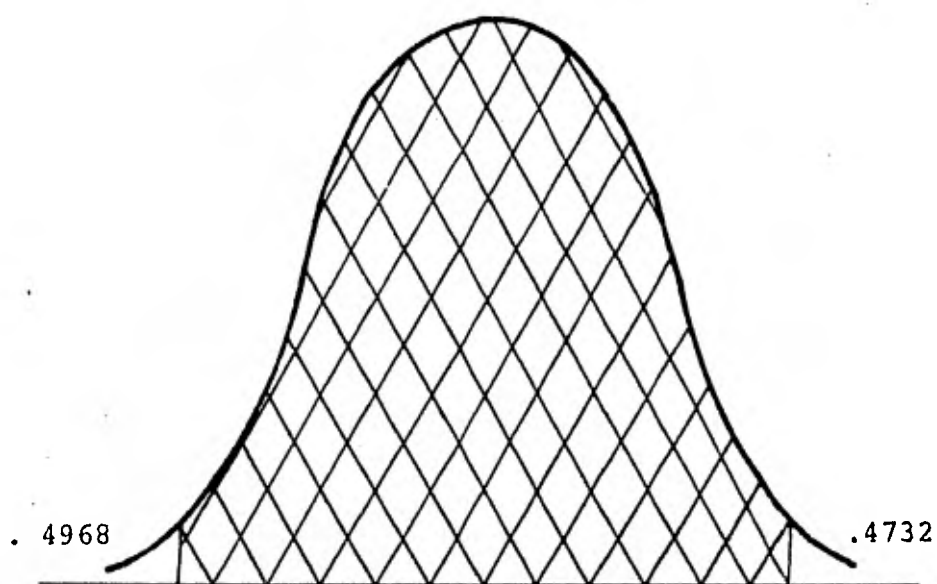
$$Z_1 = \frac{3 - 1.3448}{.8566} = \frac{1.6552}{.8566} = 1.9322 \sim .4732$$

$$Z_2 = \frac{-1.3448}{.8566} = \frac{2.3448}{.8566} = -2.7373 \sim \frac{.4968}{.9700}$$

El grado de confiabilidad encontrado es:

$$.9700 \sim 97\%$$

CURVA NORMAL



$$.4968 + .4732 = .9700 \sim 97\%$$

El Nivel de Confianza de la Investigación es de un 97%.

VII. INTERPRETACION DE LA
INFORMACION

I. INTERPRETACION DE LA INFORMACION

1. RESULTADOS

Una vez aplicado el cuestionario, se realizó el acopio de la información que se encuentra resumida en los siguientes cuadros con el objeto de ver totales:

- En el cuadro # 1, mostramos las preguntas cuantitativas del cuestionario.
- En el cuadro # 2, mostramos las materias relacionadas al Comercio Exterior.
- En el cuadro # 3, se muestran las Facultades que imparten las carreras de Comercio Internacional y nivel que se encuentra el profesorado.
- En cuadro # 4, mostramos las áreas relacionadas al Comercio Exterior dentro de otras carreras.

NOTA: Ver cuestionario anexo.

PREGUNTAS	1	2	3	4	6	7	8	9	10	14	15	16
SI	6	28	19	2	12	33	29	4	24	3	7	-
NO	32	9	15	25	10	2	3	28	10	19	10	-
NO CONTESTARON	1	2	5	12	17	4	7	7	5	17	22	-

CUADRO # 2

VER ANEXO #1

PARA SU INTERPRETACION

MATERIAS	N° DE UNIVERSIDADES QUE IMPARTEN ESTAS MATERIAS	PROBABILIDADES DE IMPARTIR A CORTO PLA ESTAS MATERIAS	AREAS DE IN- VESTIGACION DEN TRO DE ESTAS
C. INTER - NACIONAL	17	No (i)	L
ECONOMIA IN- TERNACIONAL	8	No (i)	L
FINANZAS IN- TERNACIONALES	8	No (i)	L
REL. INTERNAC.	4	No (i)	L
DERECHO INTER.	3	No (i)	L
DERECHO INTER. PRIVADO.	3	No (i)	L
RELAC. ECON. INTERNAC.	2	No (i)	L
INV. EXTRANJ.	2	No (i)	L
GRANDES EMPRESAS	2	No (i)	L
ORG. INTERNAC.	2	No (i)	L

AREAS RELACIONADAS AL C.E. DENTRO DE OTRAS CARRERAS	No. DE UNIVERSIDADES.	NO EXISTE POSIBILIDAD DE QUE SE IMPARTA A CORTO PLAZO.
ECONOMIA	6	NO (i)
COMERCIO INTERNACIONAL	3	NO (i)
CONTABILIDAD	3	NO (i)
ADMINISTRACION	2	NO (i)
ECONOMIA INTERNACIONAL	2	NO (i)
ECONOMIA MUNDIAL	1	NO (i)
DERECHO	1	NO (i)

INTERPRETACION DE LA LETRA " i "

i = No están contemplados en los programas.

FACULTADES	CARRERAS DE C.E.	INST. RELACIONADAS CON C.E. QUE SE COMUNICAN CON U.	CUENTAN CON MAES- TRIAS.	NIVEL DEL PROFESORA- DO.
I. DE ENSEÑANZA E INV. SUPE- RIOR.	C, D, E		D	I, II, III
UNIVERSIDAD FEMENINA	B			I, II
UNIVERSIDAD PANAMERICANA	A		A	I, II, III
U.N.A.M (Acatlán)	A, B	1, 2		I
U.N.A.M. (Aragón)	B			I
UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS	A	1, 3, 5		I, II
UNIVERSIDAD ANAHUAC		1		I, II
C.I.D.E.		1		I, II, III
INST. TEC. DE MEXICO		4, 3, 5		I
U.N.A.M.		1		I, II
UNIVERSIDAD LA SALLE		1		I, II
UNIVERSIDAD DEL TEPEYAC		1		I, II, III
U. A. M.		1		I, II

CUADRO # 3

VER ANEXO # 2

ANEXOS

ANEXO # 1

Significado de la letra (i)

Causas por las que no se imparten a corto plazo.

i = Por la lentitud en el Plan de Estudios y,
Porque el espacio físico es muy reducido.

ANEXO # 2

CARRERAS:

- A. ECONOMIA (Lic. en Política Internacional)
- B. RELACIONES INTERNACIONALES
- C. TECNICO EN COMERCIO EXTERIOR
- D. LIC. EN COMERCIO INTERNACIONAL
- E. TECNICO EN TRAMITACION ADUANAL.

INSTITUCIONES:

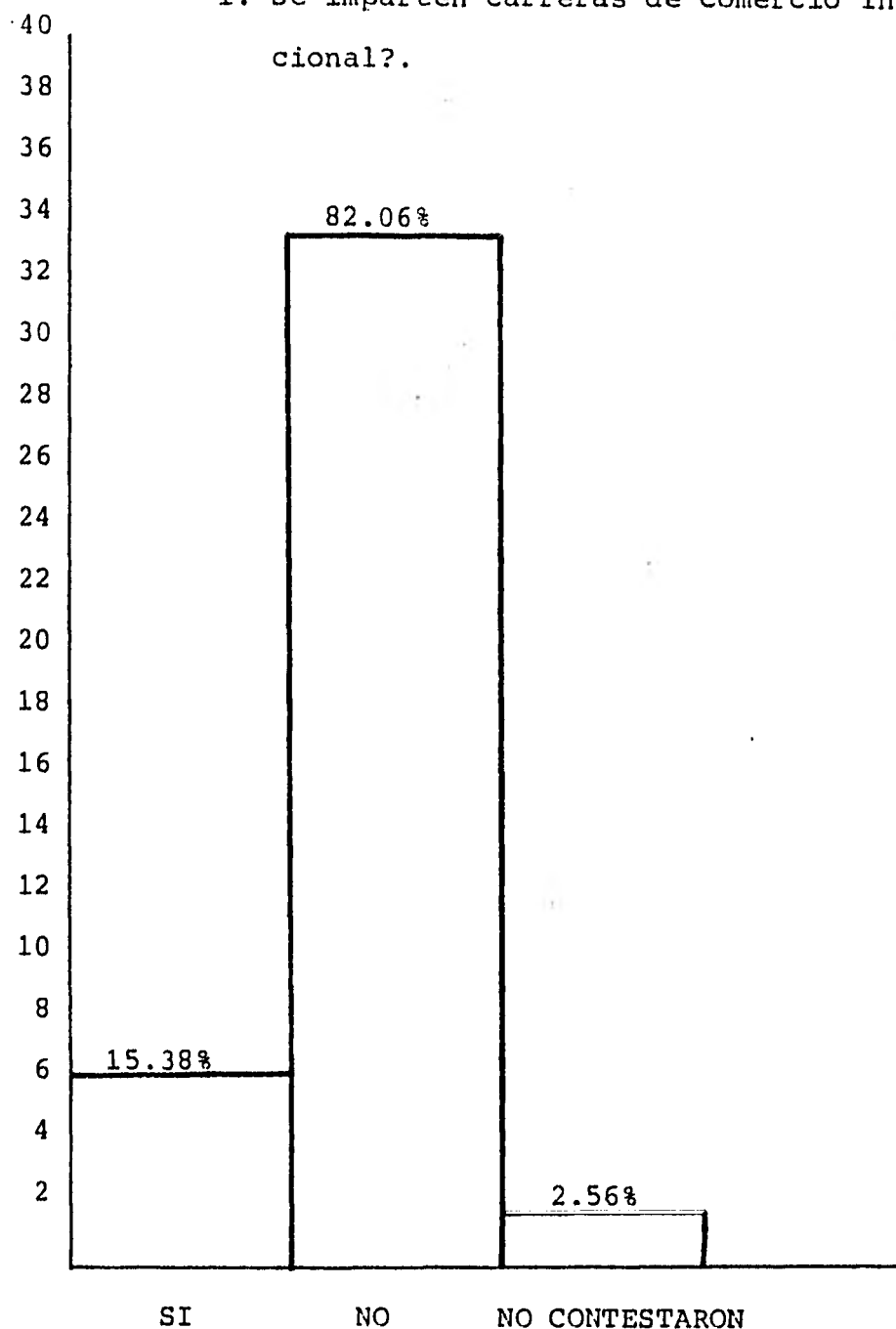
- 1. IMCE
- 2. SECOM
- 3. SHCP
- 4. BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR.
- 5. SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES.

PROFESORADO:

- I. LICENCIATURA. II. MAESTRIA. III DOCTORADO.

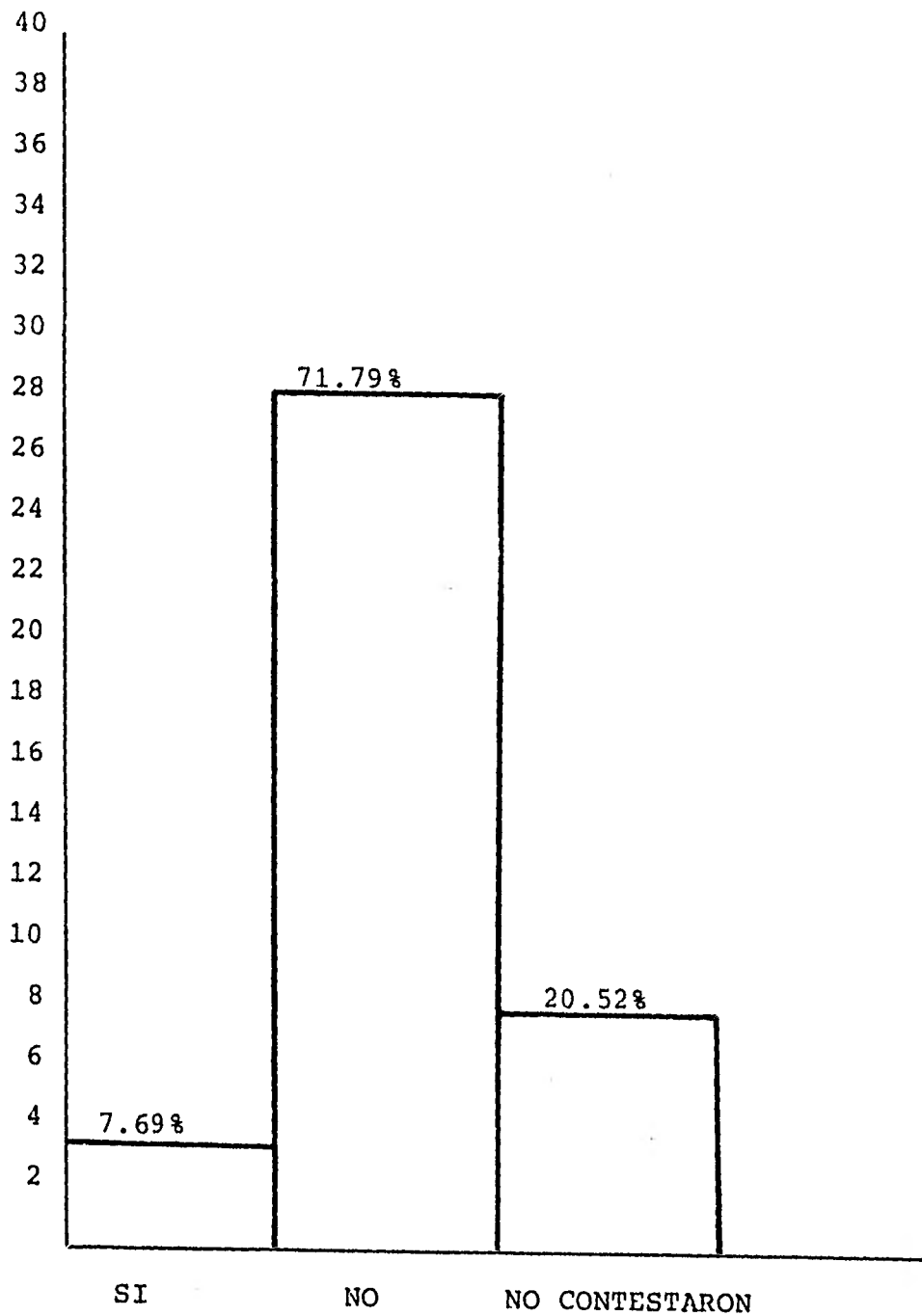
Análisis de Resultados.

1. Se imparten carreras de Comercio Internacional?.



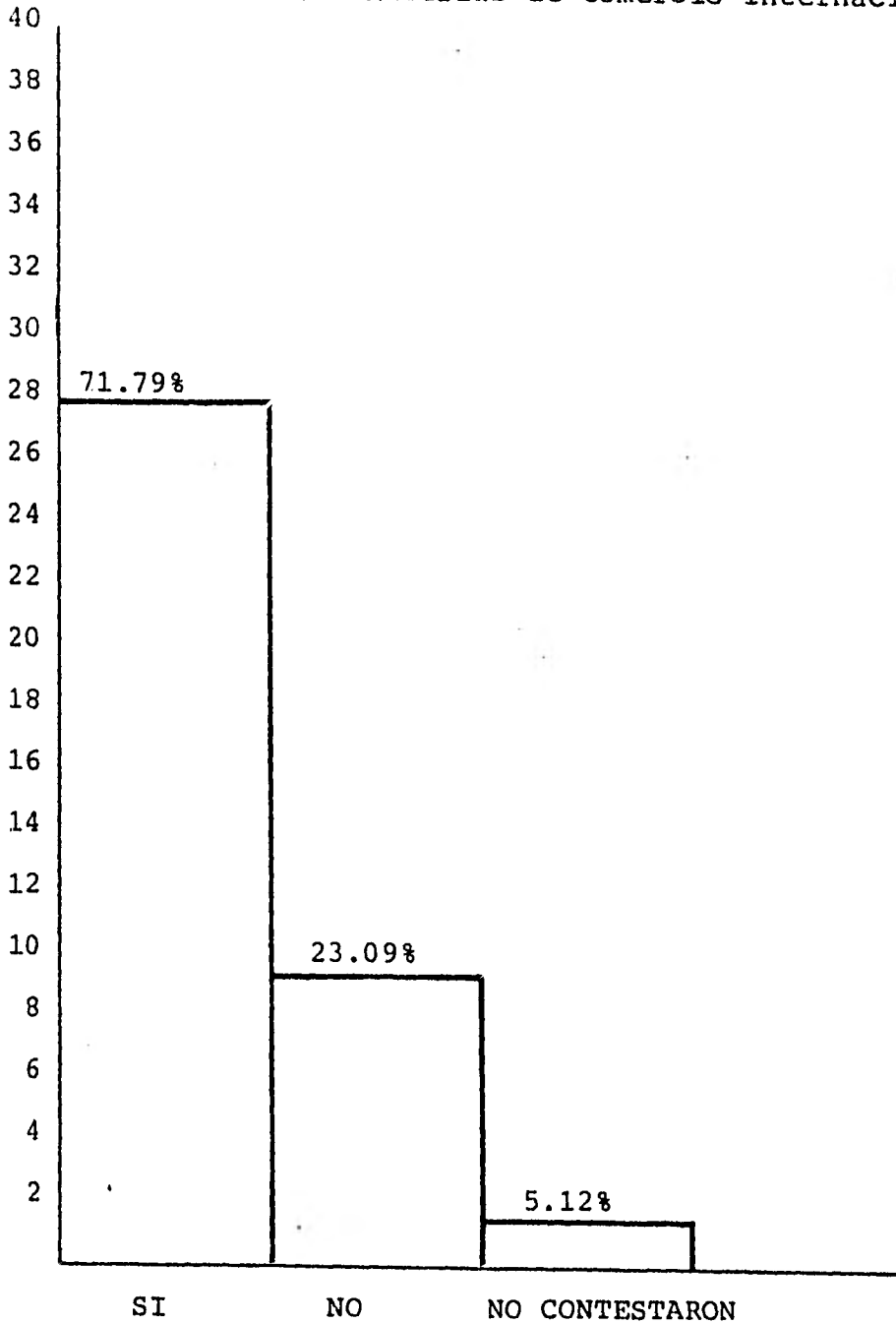
Se detectó que las Instituciones, el 15.38% imparten carreras de Comercio Internacional, el 82.06% no las imparten y el 2.56% no contestaron.

¹_b. Existe la posibilidad de que se impartan a corto plazo.



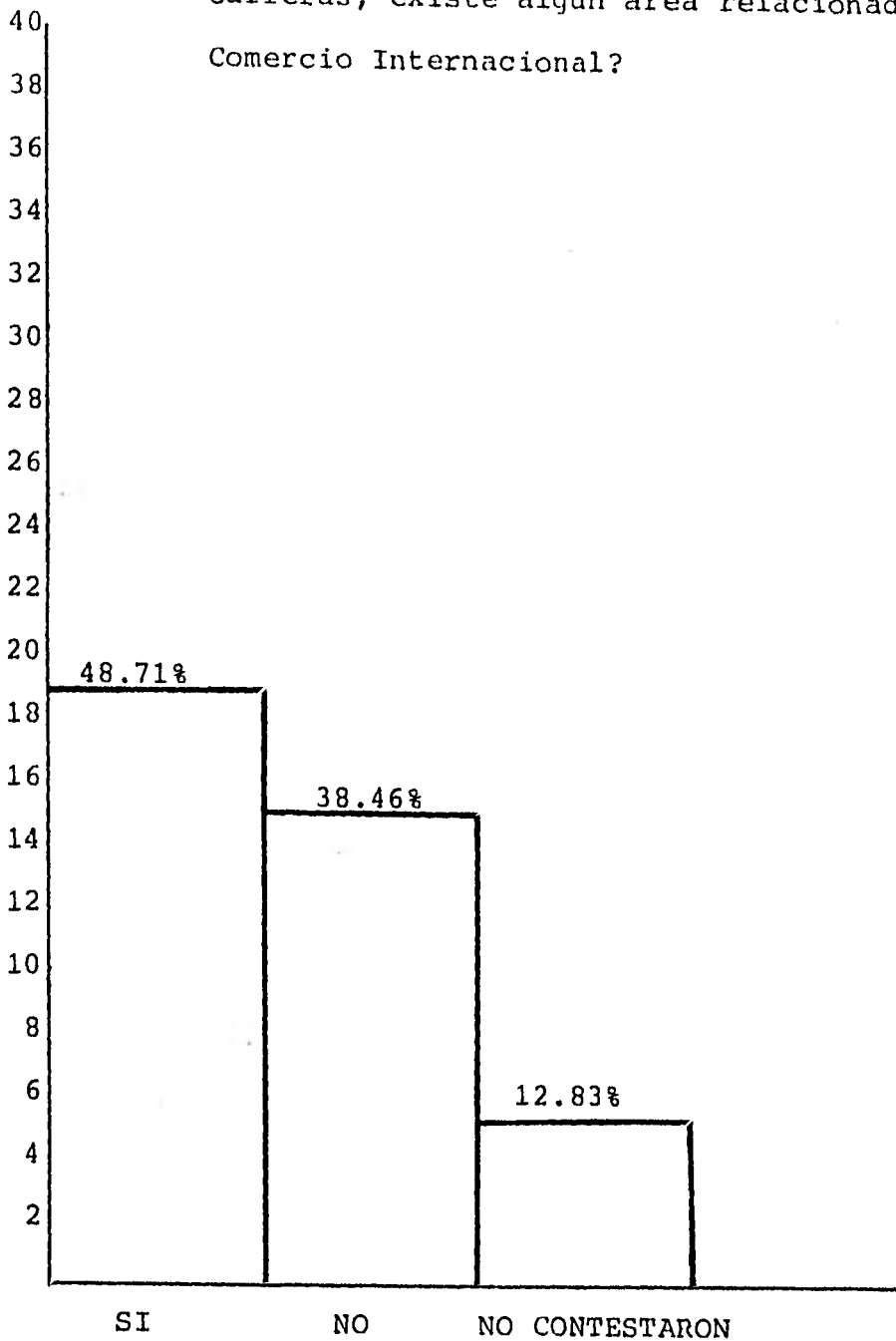
En un 7.69% de las Universidades existe una posibilidad de que impartan a corto plazo, en el 71.79% no la hay y el 20.52% no contestaron.

2. Dentro de las carreras que se imparten cuentan con materias de Comercio Internacional.



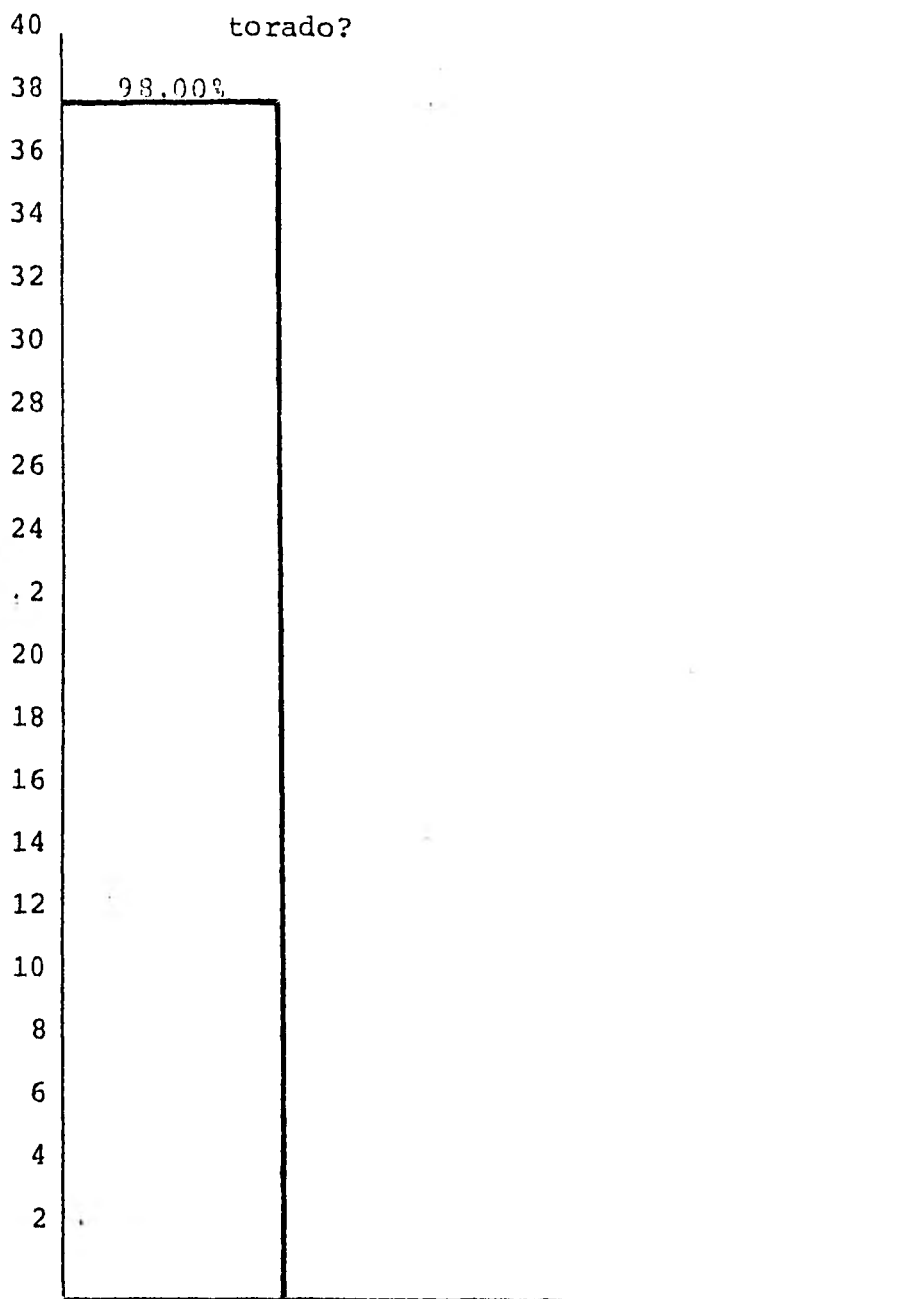
Dentro de las carreras que se imparten, el 71.79% cuentan con materias de Comercio Exterior, el 23.09% no cuenta con ellas y el 5.12% no contestaron.

3. En las materias en que se imparten en otras carreras, existe algún área relacionada al Comercio Internacional?



Dentro de las materias que se imparten en otras carreras el 48.71% tienen alguna área relacionada al Comercio Internacional, el 38.46% no cuentan con ellas y el 12.83% no contestaron.

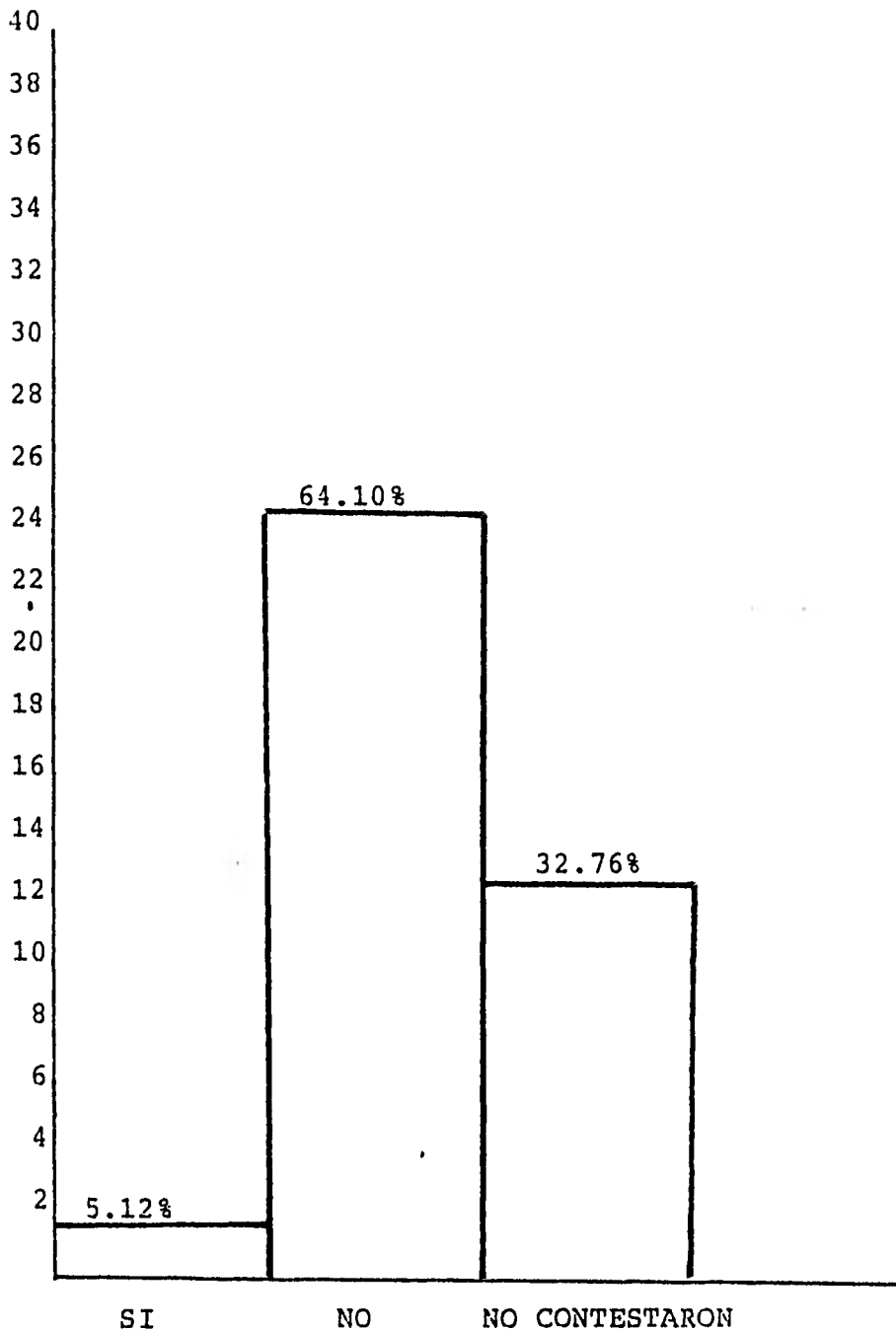
4. En el caso de impartir carreras de Comercio Internacional existe alguna maestría o doctorado?



NO

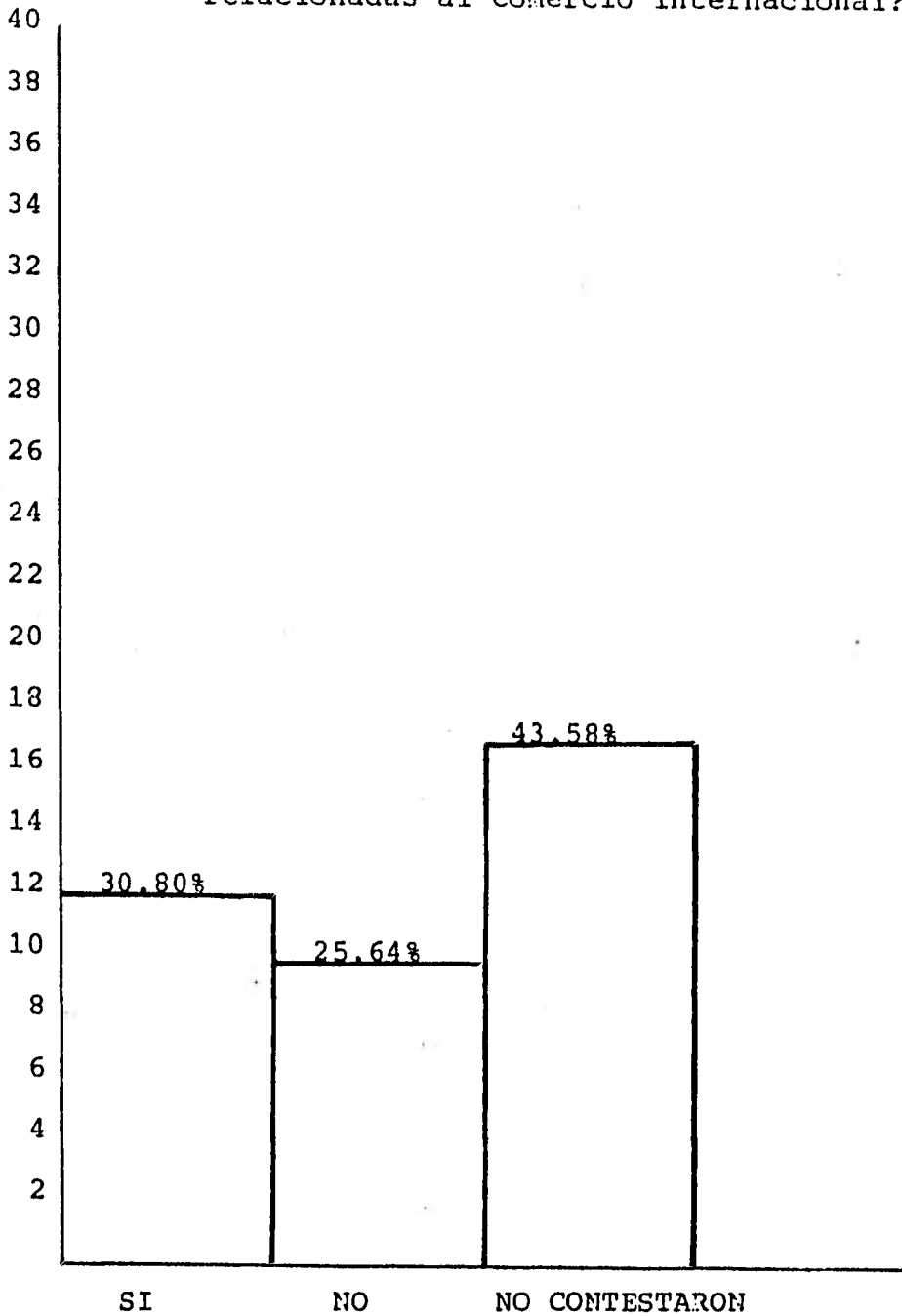
Un 98% de las instituciones no imparten ninguna maestría, ni doctorado.

5. En las carreras de Comercio Internacional ¹²¹ existe alguna especialización?



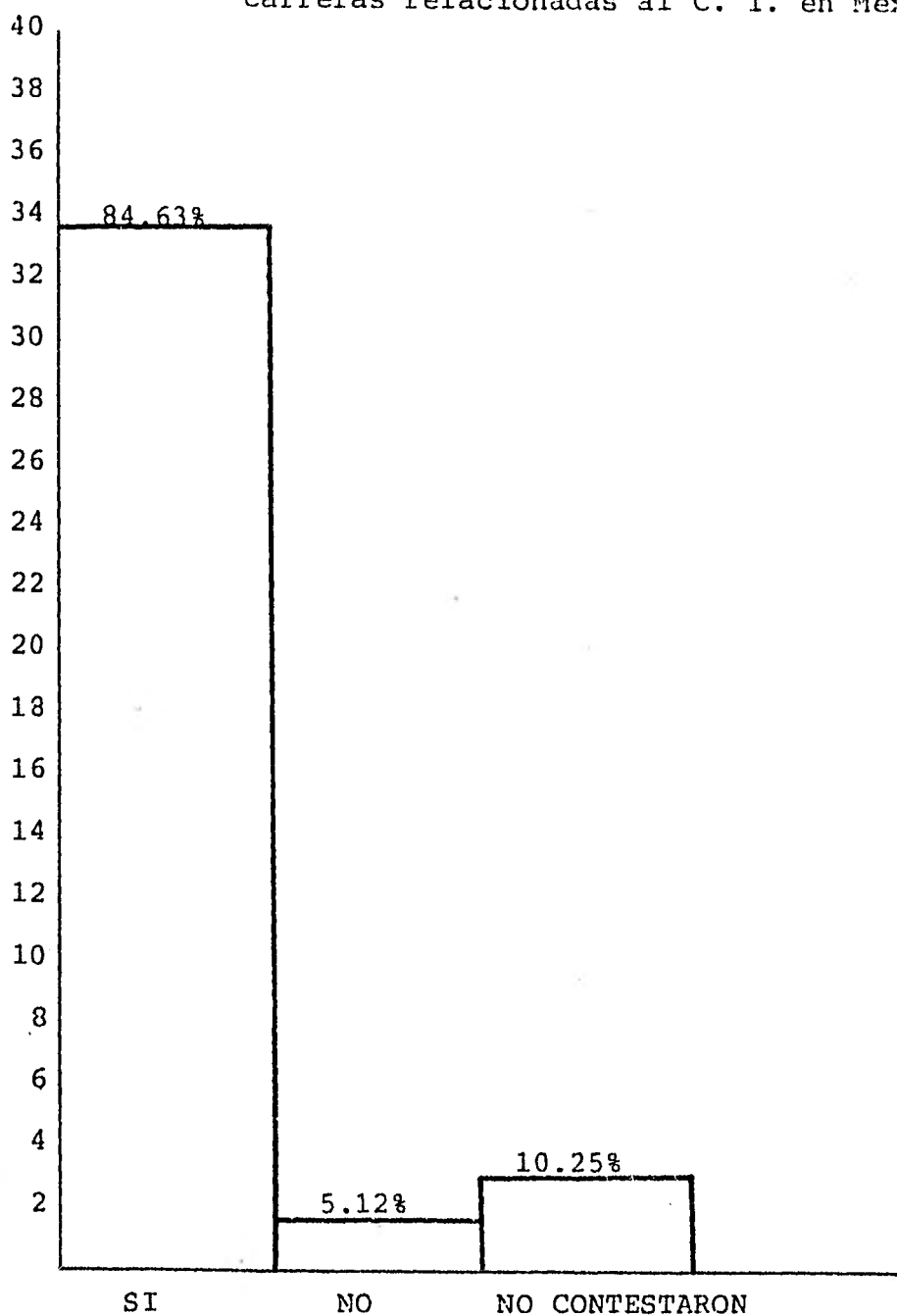
El 5.12% de estas instituciones consideran que en el Comercio Internacional existe alguna especialización, el 64.10% no lo consideran y el 32.76% no contestaron.

6. Existe alguna comunicación con Instituciones relacionadas al Comercio Internacional?



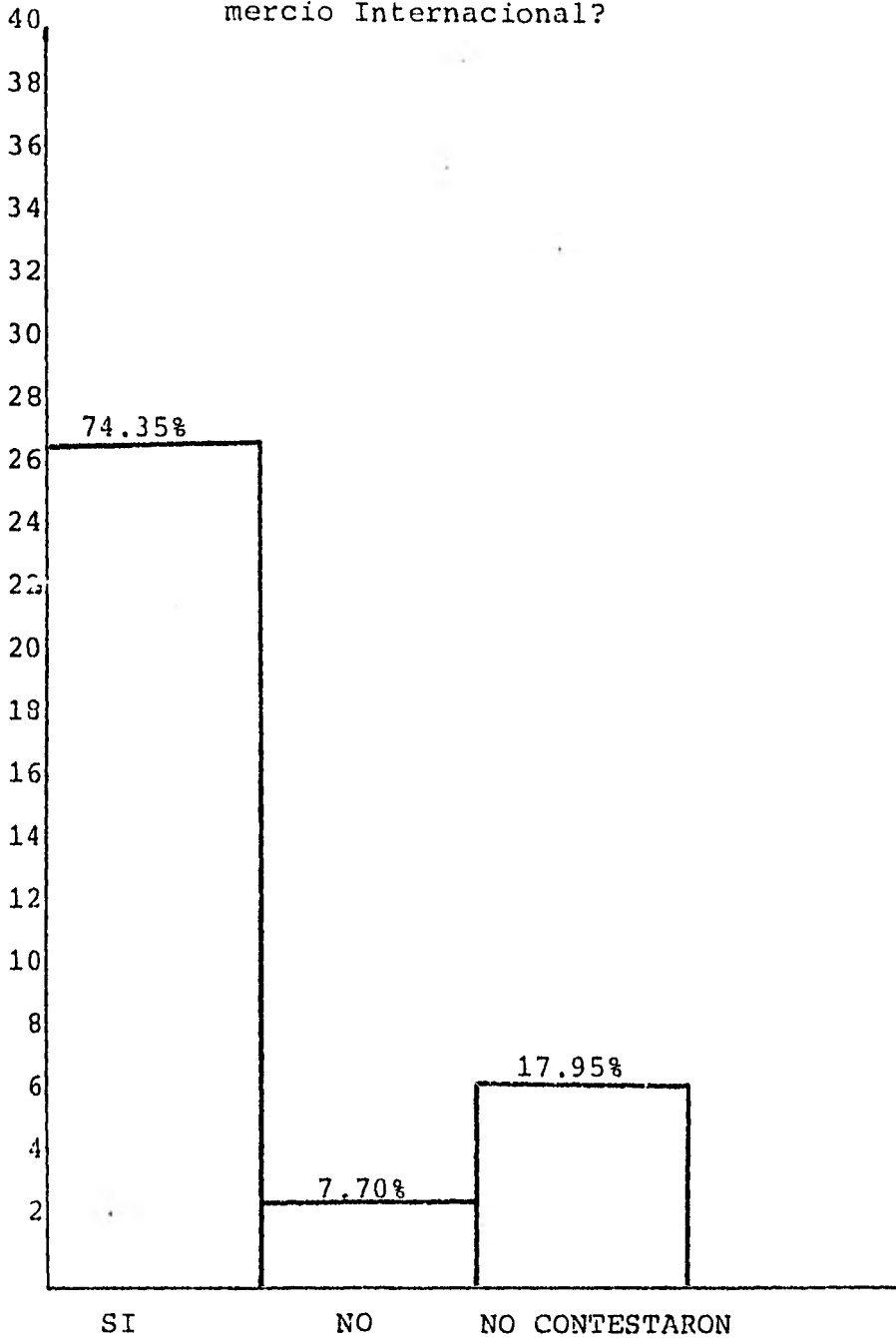
El 30.80% mantienen comunicación con las Instituciones relacionadas al Comercio Internacional, el 25.64% no tienen comunicación y el 43.58% no contestaron.

7. Considera usted que tienen aplicabilidad las carreras relacionadas al C. I. en México?



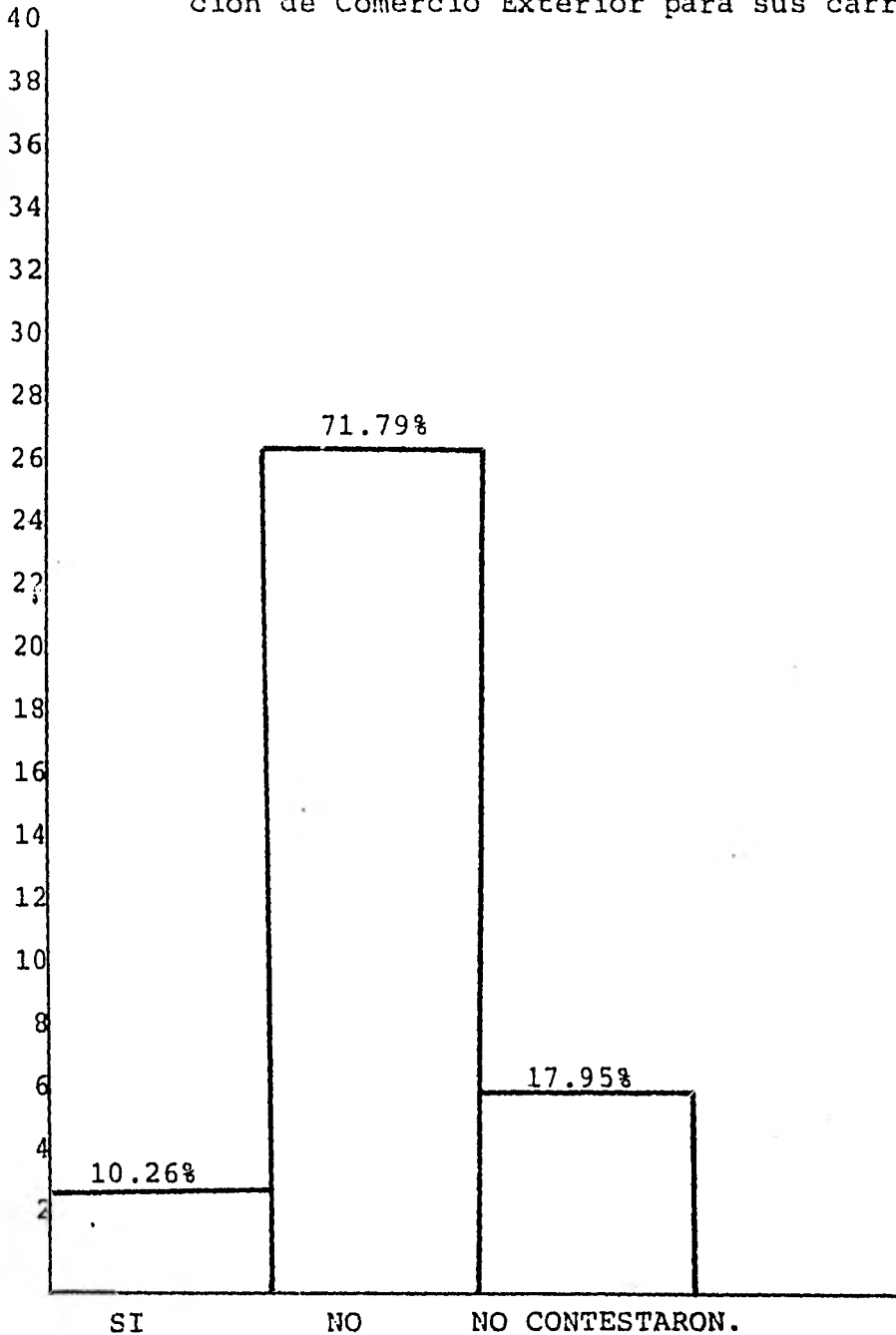
El 84.63% de las instituciones considera que las carreras de Comercio Internacional tienen aplicabilidad, el 5.12% consideran que no y el 10.25% no contestaron.

8. Considera que existe fuentes de trabajo -
para los egresados de las carreras de Co-
mercio Internacional?



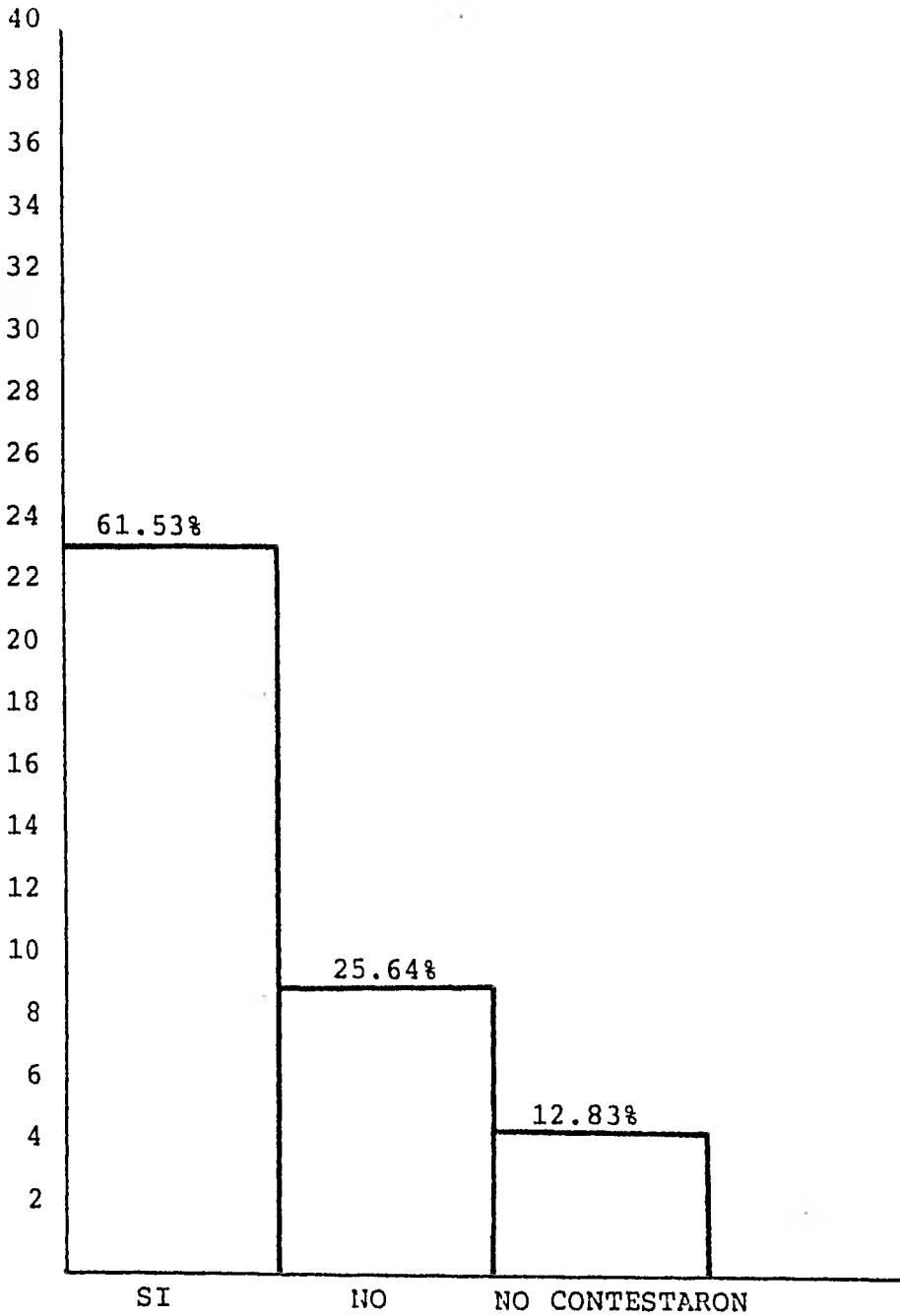
De las instituciones el 74.35% consideran que exis
ten fuentes de trabajo para los egresados de estas carreras,
el 7.70% no la consideraron y el 17.95% no contestaron.

9. Reciben asesoría por parte de alguna institución de Comercio Exterior para sus carreras?



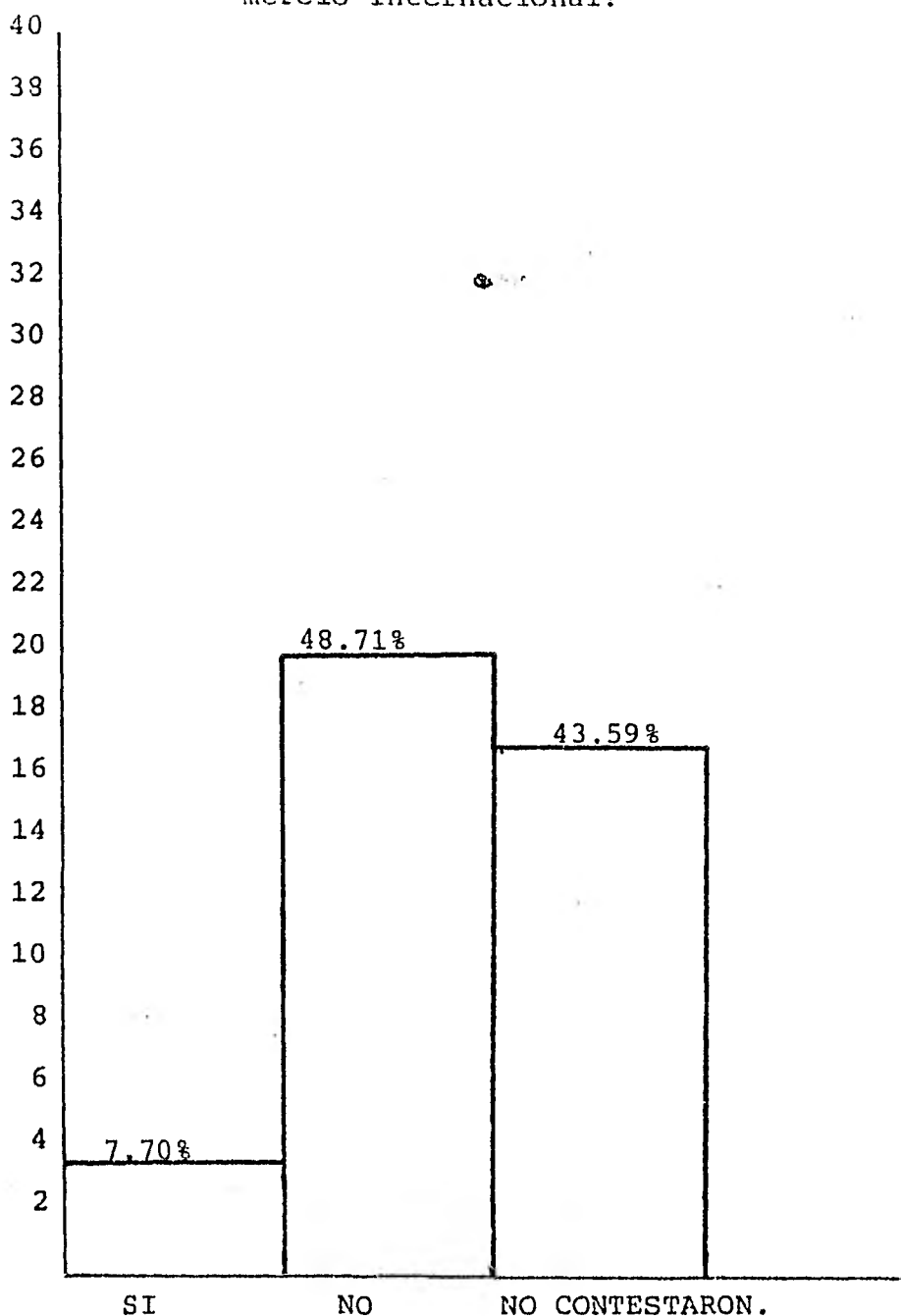
El 10.26% de las instituciones reciben asesoría por parte de las instituciones dedicadas al Comercio Exterior, - el 71.79% no la reciben y el 17.93% no contestaron.

10. Los programas de las carreras se elaboran en la propia institución.



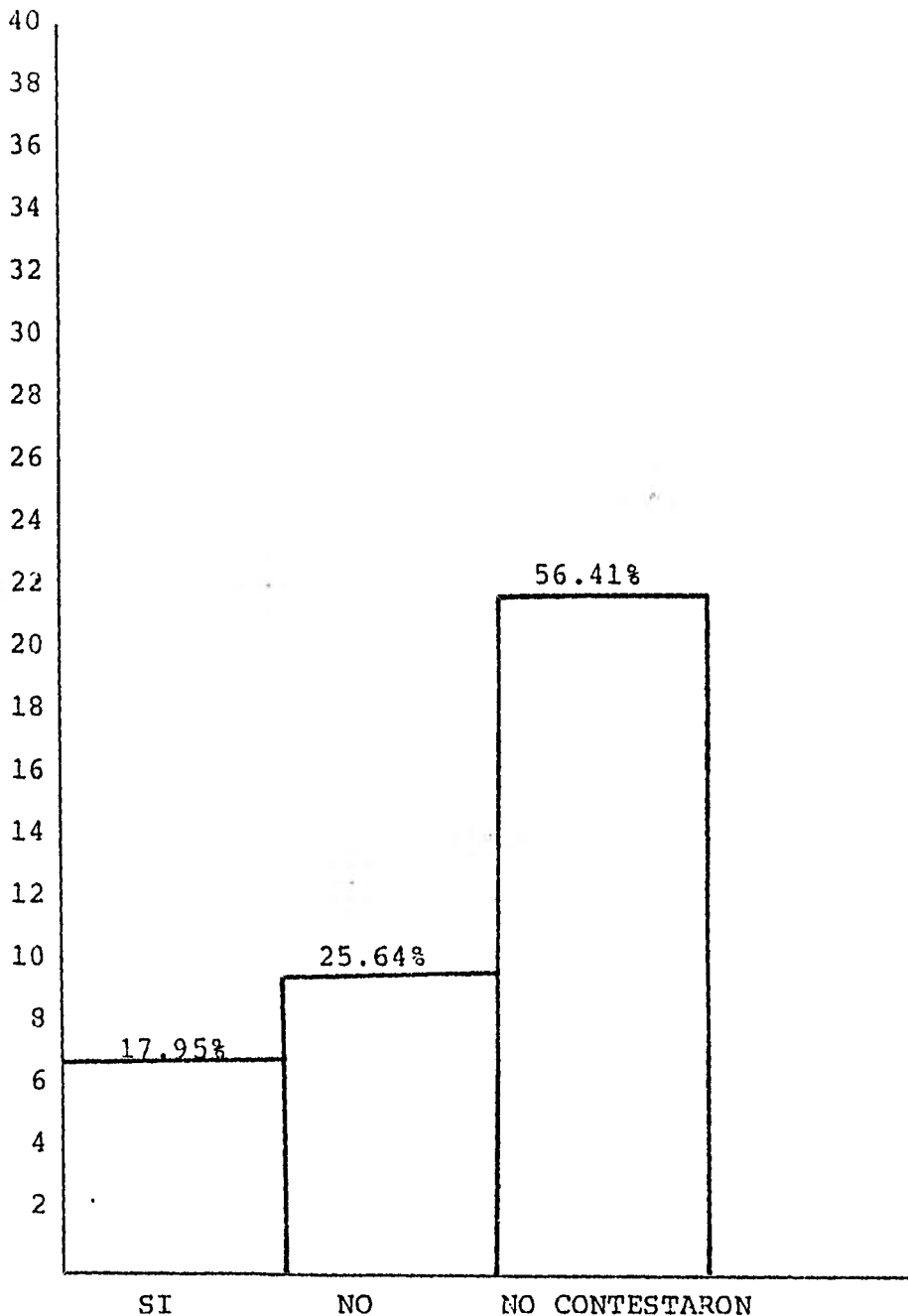
El 61.35% de las Universidades elaboran sus propios programas de estudio, el 25.64% no los elaboran y el 12.83% no contestaron.

14. Existen prácticas para las carreras de Comercio Internacional?



En las instituciones encuestadas el 7.70% consideran que existen prácticas para las carreras de Comercio Internacional, el 48.71% no lo consideran y el 43.59% no contestaron.

15. En las carreras de Comercio Internacional
existen áreas de investigación?

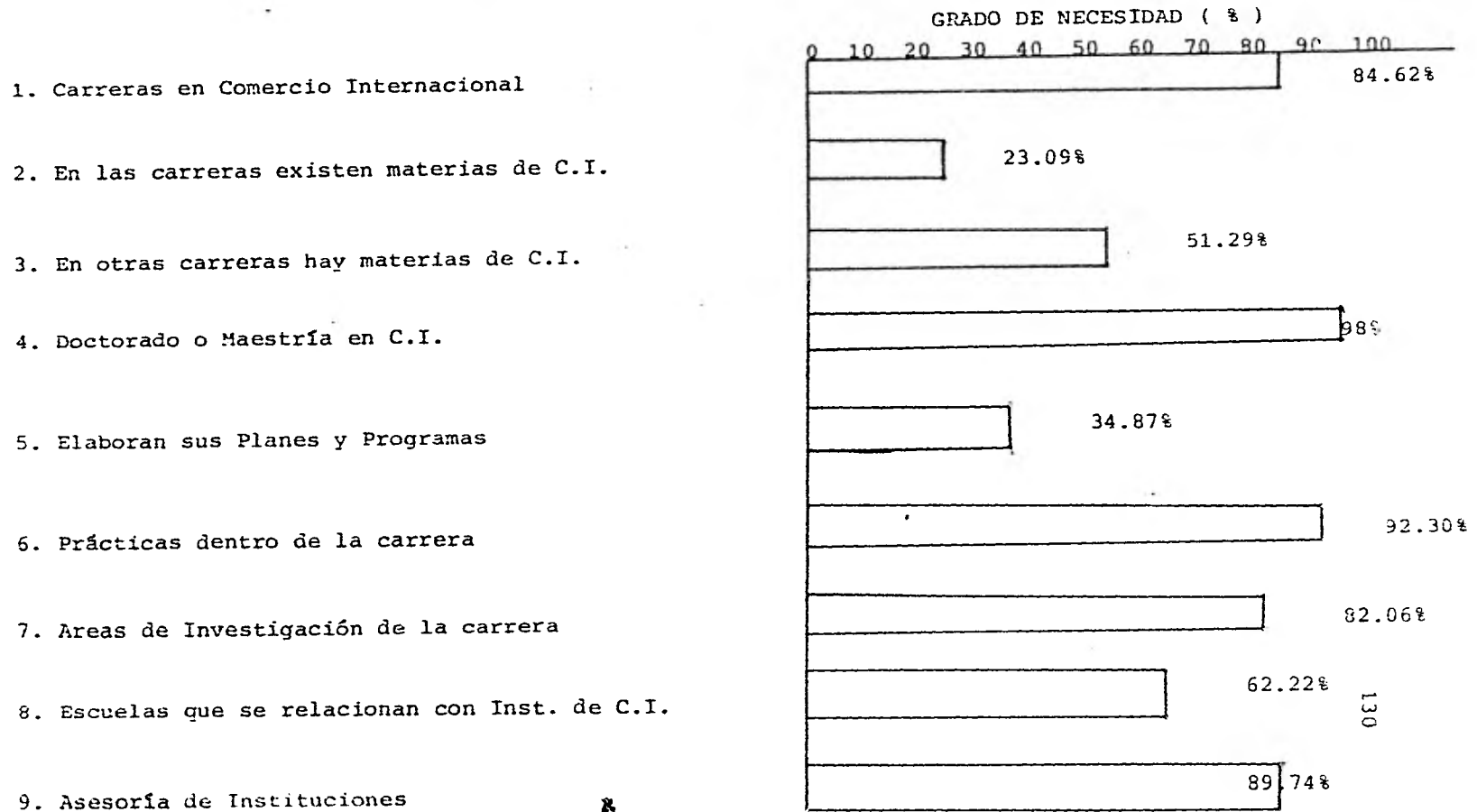


El 17.95% consideran que existen áreas de investigación dentro de las carreras, el 25.64% no lo consideran y el 56.41% no contestaron.

EVALUACION DEL GRADO DE NECESIDADES

Después de haber realizado el trabajo de campo se obtuvieron los siguientes resultados. Haciendo la relación del enlistado de las preguntas con la gráfica se observa el porcentaje que representa el grado de necesidad de cada una de ellas.

GRAFICA DEL GRADO DE NECESIDAD



CUESTIONARIO APLICADO A LAS INSTITUCIONES DE ENSEÑANZA
SUPERIOR PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

INSTITUCION:

DIRECCION:

FECHA:

TEL:

ENCUESTADOR:

Esta encuesta tiene por objetivo conocer cuáles son las Instituciones de Enseñanza Superior del Área Metropolitana que imparten enseñanza en aspectos relacionados al Comercio Internacional.

MARQUE CON UNA "X"

1. ¿ EN ESTA INSTITUCION SE IMPARTEN CARRERAS DE COMERCIO INTERNACIONAL?

SI ()

NO ()

EN CASO AFIRMATIVO ESPECIFIQUE CUALES Y EN QUE FACULTAD? ES
CUELA O AREA

DURACION

EN CASO NEGATIVO ¿ EXISTE LA POSIBILIDAD DE QUE SE IMPARTAN
A CORTO PLAZO?

SI ()

NO ()

2. DENTRO DE LAS CARRERAS QUE SE IMPARTEN, ¿ CUENTAN CON MATE
RIAS DE COMERCIO INTERNACIONAL?

SI ()

NO ()

EN CASO AFIRMATIVO ESPECIFIQUE QUE MATERIAS

DURACION

EN CSO NEGATIVO ¿ EXISTE LA POSIBILIDAD DE QUE SE IMPARTAN
A CORTO PLAZO?

SI ()

NO ()

¿ POR QUE?

3. EN LAS MATERIAS QUE SE IMPARTEN EN OTRAS CARRERAS ¿EXISTE -
ALGUNA AREA RELACIONADA AL COMERCIO INTERNACIONAL?

SI ()

NO ()

EN CASO AFIRMATIVO ESPECIFIQUE EN CUALES:

DURACION

EN CASO NEGATIVO ¿ EXISTE LA POSIBILIDAD DE QUE SE INCLUYE
RA A CORTO PLAZO?

¿ POR QUE ?

4. EN EL CASO DE IMPARTIR CARRERAS DE COMERCIO INTERNACIO-
NAL EXISTE ALGUNA MAESTRIA O DOCTORADO?

SI ()

NO ()

EN CASO AFIRMATIVO ESPECIFIQUE

MAESTRIA EN QUE AREA

DURACION

DOCTORADO EN QUE AREA

DURACION

EN CASO NEGATIVO ¿ EXISTE LA POSIBILIDAD DE QUE SE IMPARTAN
A CORTO PLAZO?

¿ POR QUE?

5. EN LAS CARRERAS DE COMERCIO INTERNACIONAL ¿ EXISTE ALGUNA -
ESPECIALIZACION?

SI ()

NO ()

EN CASO AFIRMATIVO ESPECIFIQUE CUALES:

DURACION

6. ¿ EXISTE ALGUNA COMUNICACION CON INSTITUCIONES RELACIONADAS
AL COMERCIO INTERNACIONAL?

SI ()

NO ()

EN CASO AFIRMATIVO ¿ CON CUALES ?

7. CONSIDERA USTED QUE TIENEN APLICABILIDAD LAS CARRERAS RELA-
CIONADAS AL COMERCIO INTERNACIONAL EN MEXICO ?.

SI ()

NO ()

¿ POR QUE?

8. ¿ CONSIDERA USTED QUE EXISTEN FUENTES DE TRABAJO EN MEXICO PARA LOS EGRESADOS DE LAS CARRERAS DE COMERCIO INTERNACIONAL?

SI ()

NO ()

¿ POR QUE ?

9. ¿ RECIBEN ASESORIA POR PARTE DE ALGUNA INSTITUCION DE COMERCIO EXTERIOR EN MEXICO PARA SUS CARRERAS?

SI ()

NO ()

SEGUN SU CRITERIO O CONFORME A ESTADISTICAS, EXPLIQUE DE QUE FORMA LOS PROFESIONALES EN COMERCIO EXTERIOR COLABORAN EN EL DESARROLLO DE ESTA MATERIA EN NUESTRO PAIS. (EXPORTACIONES).

10. LOS PROGRAMAS DE LAS CARRERAS SE ELABORAN EN LA PROPIA INSTITUCION?

SI ()

NO ()

EN CASO DE QUE SU CONTESTACION SEA NEGATIVA ¿ A QUE ATRIBUYE LAS CAUSAS? (EJEMPLOS OBJETIVOS: DEFICIENTE NIVEL ACADÉMICO.

¿ EN BASE A QUE SE ELABORAN LOS PROGRAMAS?

11. ¿ QUE POBLACION DE ALUMNOS DE ESTA INSTITUCION ESTUDIAN CA
Rreras DE COMERCIO INTERNACIONAL? (APROXIMADAMENTE)

12. ¿ QUE NIVEL ACADEMICO POSEE EL PROFESORADO QUE IMPARTE LAS
CARRERAS DE COMERCIO INTERNACIONAL?

13. ¿ DE QUE FUENTES OBTIENEN EL MATERIAL QUE UTILIZAN PARA ES
TAS CARRERAS?

14. ¿ EXISTEN PRACTICAS PARA LAS CARRERAS DE COMERCIO INTERNA-
CIONAL ?

SI ()

NO ()

EN CASO AFIRMATIVO ¿ EN CUALES INSTITUCIONES SE EFECTUAN ?

15. ¿ EXISTEN AREAS DE INVESTIGACION EN LAS CARRERAS DE COMER-
CIO INTERNACIONAL?

SI ()

NO ()

¿ CUALES ?

6. ¿ QUE OTRAS CARRERAS CONSIDERA QUE SON COMPATIBLES CON LAS -
PRACTICAS DE COMERCIO EXTERIOR?

CONCLUSIONES

- Se comprobó que existe la necesidad de capacitar al personal docente de Enseñanza Superior en el Area Metropolitana en cuanto a la materia de Comercio Exterior.
- La capacitación que se está proporcionando al personal docente, no cumple con los objetivos para preparar Técnicos, Licenciados o Especialistas en Comercio Exterior.
- Para la capacitación del personal docente, los sistemas de formación son insuficientes y en algunas áreas, inexistentes; las instituciones que requieren profesionistas en la materia de Comercio Exterior, se ven forzados a improvisar este tipo de personal.
- Es necesaria la actualización en las escuelas de Enseñanza Superior, en lo que se refiere a los programas de estudio en materia de Comercio Exterior.
- A los programas de estudio en materia de Comercio Exterior no se les dá la debida importancia.

- No se cuenta con los recursos materiales y humanos para impartir la carrera en materia de Comercio Exterior.
- Se detectó que existe un alto grado de necesidad de impartir la licenciatura en Comercio Exterior.

RECOMENDACIONES

- Es importante promover dentro de las Universidades, el Comercio Exterior, ya que es de suma importancia para el desarrollo del país; por lo que es necesario que lo contemplen y al mismo tiempo actualicen sus programas de estudio.

- Es de imperiosa necesidad que el Gobierno Federal, en colaboración con instituciones que realizan actividades relacionadas con el Comercio Exterior, redoblen todos sus esfuerzos para llevar a cabo los programas de capacitación del personal idóneo, así como el poder crear una infraestructura que permita el desarrollo y el avance del país.

- Debe existir una estrecha comunicación entre las escuelas de Enseñanza Superior y las Instituciones que llevan a cabo actividades de Comercio Exterior.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Arias Galicia Fernando, " Administración de Recursos - Humanos ", Ed. Trillas, Méx., 1980, p. 320.
2. Chávez Zamudio Rogelio, " La Técnica de la Encuesta por Cuestionarios en la determinación de Necesidades de Capacitación ", Tesis, p. 4.
3. Idem. 1, p. 319.
4. Idem. 1, p. 319.
5. Idem. 1, p. 319.
6. Idem. 1, p. 320.
7. Idem. 1, p. 320.
8. Siliceo Alfonso, " Capacitación y Desarrollo de Personal" 2a. Ed., Limusa, Méx., 1982, p. 53.
9. Idem. 8, p. 54
10. Idem. 8, p. 54.
11. Idem. 8, p. 55.
12. Idem. 8, p. 55.
13. Idem. 8, p. 56.
14. Idem. 8, p. 57.
15. Idem. 8, p. 57.
16. Idem. 8, p. 57.
17. Idem. 8, p. 57.
18. Idem. 8, p. 57.
19. Idem. 8, p. 57.
20. Idem. 2, p. 4

21. Idem. 2, p. 17.
22. Idem. 8, p. 58.
23. Idem. 2, p. 21.
24. A.R.M.O., " Manual de Capacitación y Adiestramiento", Se
rie Técnica # 5, 2a. Ed., Méx., 1981, p. 77
25. Idem. 23, p. 87.
26. Idem. 22, p. 130.
27. Idem. 22, p. 132.
28. Reyes Ponce Agustin, " Administración de Empresas ", Ed.
Limusa, Méx., 1978, 1a. parte, p. 165.
29. Idem. 19, p. 165.
30. Koontz y O'Donell, " Curso de Administración Moderna ",
Ed. Mc Graw Hill, Méx., 1977, p. 79.
31. Canonic Aldo, " Adistramiento y Formación de Personal ",
Traducida por Luciano Rincón, Tomo III, Ed. Ediciones -
Deusto, p. 110.
32. Reyes Ponce Agustin, " Administración de Empresas ", 2a.
parte, Ed. Limusa, Méx., 1976, p. 211.
33. Idem. 27, p. 211.
34. Idem. 27, p. 211.
35. Idem..22, p. 131.
36. Idem. 27, p. 305.
37. Idem. 27, p. 306.
38. Idem. 27, p. 306.
39. Idem. 22, p. 137.

40. Idem. 27, p. 355.

41. Idem. 21, p. 81.

42. Idem. 22, p. 141.

BIBLIOGRAFIA

- Victor Arredondo, Emilio Rebes, Elías Robles.
" Técnicas Instruccionales Aplicadas a la Educación Superior ".
- Alfonso Siliceo.
" Capacitación y Desarrollo de Personal " Segunda Edición, Editorial Limusa.
- Fernando Arias Galicia.
" Administración de Recursos Humanos " Editorial Trillas.
- Ley Federal del Trabajo.
S.T.I.P. Editorial Popular de los Trabajadores.
México 1979, Tercera Edición Actualizada.
- Mario Martínez Silva y Coautores.
" Diccionario de Política y Administración Pública ", - Editorial Colegio de Lic. en Ciencias Políticas y Administración Pública A.C.
- Manual de Detección de Necesidades para las Empresas - Medianas y Pequeñas.
U.C.E.C.A.

- Aldo Canonice.
" Adiestramiento y Formación del Personal "
Tomo III traducida por Luciano Rincón, Editorial Ediciones Deusto.

- Agustín Reyes Ponce.
" Administración de Empresas, Teoría y Práctica "
Primera y Segunda Parte.
Editorial Limusa.

- Ario Garza Mercado.
" Manual de Técnicas de Investigación "
Colegio de México.

- Directorio de la Asociación Nacional de Universidades e -
Institutos de Enseñanza Superior (ANUIES)

- Adalberto Ríos Szalay y Andrés Paniagua.
" Orígenes y Perspectivas de Administración "
Edición privada.

- Revistas de Perfiles Educativos # 6, 10 y 14.
UNAM Centro de Investigaciones y Servicios Educativos.
(CISE).

- Fernando Arias Galicia

" Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias
de la Administración y el Comportamiento "

Tercera Edición, Editorial Trillas.

- Glosario de Términos empleados en la Capacitación y Adiestr
tramiento.

Serie Técnica # 3 México 1980.