

318 502

2



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

LA FORMACION ACADEMICO-LABORAL Y LAS  
APTITUDES INDIVIDUALES PARA LA OPTIMIZACION  
DEL FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL  
FONDO NACIONAL DE FOMENTO AL TURISMO  
(FONATUR), EN EL DISTRITO FEDERAL

**T E S I S**

**Q U E P R E S E N T A :**

**VERONICA CABALLERO ESCORCIA**

CON LA FINALIDAD DE OBTENER EL TITULO DE

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

ASESOR INTERNO: C.P. GUILLERMO LOPEZ RIVAS

MEXICO, D. F.

OCTUBRE, 1968

**EJEMPLAR UNICO**



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.

# PAGINACION DISCONTINUA

# Dedicatorias y Agradecimientos

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Agradezco infinitamente a DIOS  
por haberme permitido llegar a  
una cima de mis estudios junto  
a la valiosa presencia de las  
personas que Amo.

**A MIS PADRES:**

Con todo mi amor, por darme la oportunidad para cultivar algo en mi. Los quiero.

**A MIS ABUELOS:**

Teodoro y Concepción;  
Edmundo y Ma. de Jesús,  
en su memoria.

**A MIS HERMANOS:**

Jorge F., Irma, Paty,  
Laura, Juan Carlos y  
Jorge por sus enseñan  
zas y su apoyo.

**A MIS SOBRINOS:**

Adrián y Jocelyn con ca-  
riño.

**A MIS ASESORES DE TESIS:**

**L.A. Bibián Rodríguez Caballero**

**C.P. Guillermo López Rivas**

**PSIC. Jorge Anguiano Peña**

**Por la transmisión de sus conocimientos,  
compañerismo y valiosa ayuda para la ela  
boración de esta investigación,**

**mi reconocimiento y gratitud.**

A todos los que dan nombre a  
la Universidad Latinoamericana  
en la cuál llevé a cabo mi for  
mación profesional.

En general a todos mis maestros:

Gracias.



# Indice de Contenido

<b>INTRODUCCION</b>	XI
<b>I ADMINISTRACION GENERAL</b>	02
1.1. Concepto de Administración General	04
1.2. Aspectos fundamentales de la evolución de Administración en México	16
1.3. La importancia de estudiar Administración	21
1.4. La Administración como área de estudio	27
<b>II ADMINISTRACION DE RECURSOS</b>	36
2.1. Concepto de Administración de Recursos en General	38
2.2. Concepto de Administración de Recursos Humanos	42
2.2.1. Características de los Recursos Humanos	45
2.2.2. Técnicas de la Administración de Recursos Humanos	50
2.3. Importancia y necesidad de aplicar las técnicas de Recursos Humanos en las organizaciones	80
<b>III LA EDUCACION PARA EL DESARROLLO DE EL HOMBRE Y DE LAS ORGANIZACIONES</b>	86
3.1. Concepto de Educación	90
3.2. Importancia y necesidad de la Educación en las organizaciones	94
	VII

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

3.3.	Instituciones públicas y privadas de enseñanza	102
3.3.1.	Sistemas abiertos	109
3.3.2.	Enseñanza por correspondencia	111
3.3.3.	Educación y Capacitación de los adultos	113
3.4.	Concepto de Desarrollo Organizacional	117
3.4.1.	Cultura Organizacional	123
3.5.	Necesidad del Desarrollo Organizacional	126
3.6.	Pasos para implantar el Desarrollo Organizacional	130
<b>IV</b>	<b>LA CAPACITACION COMO TECNICA PARA EL DESARROLLO DEL HOMBRE EN LAS ORGANIZACIONES</b>	<b>143</b>
4.1.	Concepto de Capacitación	145
4.2.	Similitudes y diferencias de los conceptos: Capacitación, Adiestramiento, Entrenamiento y Desarrollo	147
4.3.	Marco Legal de la Capacitación en México	151
4.4.	Determinación de las necesidades de Capacitación y su importancia en las organizaciones	164
4.5.	Programa de Capacitación y Desarrollo	177
<b>V</b>	<b>CASO PRACTICO: FONDO NACIONAL DE FOMENTO AL TURISMO (FONATUR)</b>	<b>188</b>
5.1.	¿Qué es el FONDO?	189
5.2.	Antecedentes	190
5.3.	Estructura Orgánica	191

5.4. Ubicación de la Gerencia General de Recursos Humanos	191
5.5. Descripción de funciones del Departamento de Capacitación y Servicio Social	194
5.6. Etapas para elaborar un Programa de Capacitación y su contenido	195
5.7. Conclusiones y Recomendaciones	205
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>XXIII</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>XXXIII</b>
<b>APENDICES:</b>	
A) MARCO TEORICO	XXXVII
B) ANEXO 1	XLVI
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	
<b>INDICE DE FIGURAS</b>	

"Quizá el resultado más valioso de toda educación sea la facultad para obligarse uno a sí mismo a hacer lo que se tiene que hacer, cuando ello debe de hacerse, le guste o no; es la primera lección que debe aprenderse; y sin importar lo pronto que principie la preparación de un hombre, es probable que sea la última lección que aprende totalmente".

Thomas Henry Huxley

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

X

# Introducción

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

xv

Toda empresa está compuesta por una serie de recursos que contribuyen en su conjunto a la consecución de los objetivos de la misma. Los recursos materiales, técnicos y financieros, son utilizados por el elemento humano, quien con su esfuerzo y trabajo logra los fines previamente establecidos por la organización.

De ahí nace la necesidad de que el elemento humano cuente con capacitación y formación académica adecuadas, acorde a sus funciones a fin de lograr sus objetivos.

Por tal motivo se definió como tema problema de la presente investigación el siguiente:

La formación académico-laboral y las aptitudes individuales para la optimización del funcionamiento organizacional del Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR) en el Distrito Federal.

De donde se desprenden las siguientes variables:

a) Variable independiente que consiste en: la forma-

ción académico-laboral y las aptitudes individuales.

- b) Variable dependiente que es: la optimización del funcionamiento organizacional del Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR) en el Distrito Federal.
- c) Variables extrañas que no se pueden controlar: competencia, inflación y el medio ambiente.

VARIABLES, que definen la importancia social de la investigación: el hombre (recurso humano), es el elemento eminentemente activo en la empresa, por ello debe estar preparado, para sacar adelante los objetivos que pretenda alcanzar en el plano personal y en el profesional; coadyuvando de esta forma al logro de los objetivos organizacionales, por lo que esta investigación destaca cómo la formación académico-laboral permite el desarrollo de aptitudes en el individuo, entre otras cosas como: eficiencia, eficacia, conocimientos, etc. Teniendo en cuenta que aptitud comprende la calidad de ser adecuado para un fin. Es tener destreza para algo, es



ser hábil y competente.

Es así como se cumple con los objetivos señalados por la empresa y con ello se obtiene beneficio propio.

La importancia teórica consiste en fundamentar a partir del área de Recursos Humanos las técnicas y aplicación de parámetros de medición y evaluación; implementados para establecer, desarrollar y optimizar las condiciones de la formación académico-laboral junto con las aptitudes que presenta un sujeto, destacando así las ventajas de la Licenciatura en Administración para el beneficio del binomio empresa-individuo.

Así las hipótesis alternas generadas del tema problema a investigar son:

A) Si se consigue el desarrollo en la formación académico-laboral de los empleados de FONATUR, por tanto se logra la optimización en el funcionamiento organizacional, luego entonces al incrementarse el desarrollo de la formación académico-laboral de los empleados de FONATUR

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

mayor optimización en el funcionamiento organizacional.

B) Si las aptitudes individuales a través del adiestramiento académico-laboral nos muestran realización de los objetivos esperados por FONATUR, por tanto se está logrando la manera acertada de realizar las actividades, luego entonces a mayor funcionamiento académico-laboral mayor realización de los objetivos esperados por FONATUR y capacidad de ejecución en las actividades planteadas.

C) Si la formación académico-laboral y las aptitudes individuales se incrementan ésto permite la realización de los objetivos esperados, por tanto hay aumento en la eficiencia y eficacia del funcionamiento organizacional, luego entonces a través del desarrollo de la formación académico-laboral se incrementarán tanto las aptitudes individuales como la eficiencia y eficacia del funcionamiento organizacional cumpliéndose con los objetivos esperados.

Como hipótesis central, elegí la siguiente:

Si la formación académico-laboral y las aptitudes individuales se incrementan ésto permite la realización

de los objetivos esperados, por tanto hay aumento en la eficiencia y eficacia del funcionamiento organizacional, luego entonces a través del desarrollo de la formación académico-laboral se incrementarán tanto las aptitudes individuales como la eficiencia y eficacia del funcionamiento organizacional cumpliéndose con los objetivos esperados.

La hipótesis nula se planteó de la siguiente manera:

Si la formación académico-laboral y las aptitudes individuales se incrementan y esto no permite la realización de los objetivos esperados, por tanto no hay aumento en la eficiencia y eficacia del funcionamiento organizacional, luego entonces al desarrollarse la formación académico-laboral no se incrementarán las aptitudes individuales así como tampoco la eficiencia y eficacia del funcionamiento organizacional y no se cumplirán los objetivos esperados.

Hipótesis que permite establecer como objetivos:

a) Destacar la importancia del desarrollo en la for-

mación académico-laboral así como en las aptitudes individuales. Y es que a través de ellas y mediante la aplicación de técnicas, como la capacitación, y con la ayuda de parámetros implementados por el área de recursos humanos para establecerlos, desarrollarlos y optimizarlos, se contribuye al incremento para la mejor utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros con los que cuenta la organización en un momento dado.

- b) Dar a conocer algunas de las instituciones públicas y privadas donde se prepara a las personas en todas las ramas del saber humano.
  
- c) Demostrar que la preparación escolar y la capacitación laboral, son las principales herramientas de la Administración de Recursos Humanos que crean en la organización la necesidad de adquirir nuevos conocimientos para reemplazar los que ya se han vuelto anticuados a causa de la evolución, el cambio tecnológico, etc. para con ellas contrarrestar la competencia y destacar a otros niveles: nacional e internacional.

En donde se destaca como objeto de estudio:

- A) Conceptual Simple. Puesto que considero a la formación académico-laboral como una idea cuyo valor radica en describir la importancia que tiene la preparación escolar y la capacitación en el trabajo.
- B) Conceptual Complejo. Puesto que se explican las aportaciones de el desarrollo en la formación académico-laboral al personal, dentro y fuera de la organización.

Y como métodos que permiten fundamentar el desarrollo del trabajo:

A) Inductivo. A través de la preparación escolar impartida en instituciones públicas y privadas para preparar a las personas en cualquier rama elegida y mediante la capacitación laboral, el individuo adquiere conocimientos por medio de los cuáles podrá llegar a la eficiencia de las actividades ejecutadas física y mentalmente y con ello a la realización de los fines perseguidos por la organización a la que pertenezca.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

B) Analítico. De acuerdo a las habilidades y conocimientos que vaya adquiriendo el individuo según lo que se le ha enseñado, irá desarrollando sus aptitudes, por lo cual podrá competir en capacidad con los demás miembros de la organización; y de esta forma irá desempeñando un papel destacado dentro de la organización sintiéndose bien consigo mismo, lo que se reflejará en el desempeño de su trabajo.

C) Sintético. La planeación de los recursos humanos se basará en hechos tomando en cuenta las experiencias laborales, trabajos mentales, conocimientos, actitudes y aptitudes de los individuos que laboran en una organización, para promoverlos dentro de la misma.

D) Deductivo. Con la Administración y las materias que hasta ahora comprende, se tomarán las decisiones de acuerdo a la eficiencia y eficacia de los individuos para darles una posición dentro de la empresa de acuerdo a las actividades que sean capaces de desarrollar; por ello es conveniente prepararse constantemente.

Las técnicas implementadas en el desarrollo de la investigación fueron: recopilación documental, por medio de

la cuál se establecerán los elementos necesarios y suficientes para la interpretación objetiva de la formación académico-laboral y las aptitudes individuales para la optimización de los recursos dentro de la organización. Se utilizará material proveniente de libros, investigaciones y experiencias para apoyar y así llegar a la realización de los objetivos mencionados.

La ubicación de la investigación espacial fue en las bibliotecas de las siguientes escuelas y Universidades:

- U.L.A.
- Central UNAM
- Amado Nervo
- Rubén Darío
- Benjamín Franklin
- Secretaría de Turismo
- FONATUR

Desarrollándose la ubicación temporal a partir del mes de Mayo de 1994 al mes de Octubre del mismo año.

Se constituyó entonces la delimitación teórica por la obtención de información relacionada con la preparación

académico-laboral y las aptitudes individuales, temas centrales de la presente investigación, por lo que el material utilizado proviene en su mayor parte de referencias bibliográficas, tanto personales como de bibliotecas públicas y privadas; así como también de datos relacionados con las siguientes materias: Capacitación, Administración de Personal, Optimización de recursos en la empresa, funcionamiento organizacional, entre otras; logrando con ellas la integración para con el tema central.

Como material de apoyo utilicé: comentarios sobre las materias tratadas, investigaciones, y experiencias personales.

Y como limitantes para el desarrollo de la investigación encontré:

- \* Tiempo invertido (6 meses) para la recolección de datos.
- \* Referencias bibliográficas.
- \* Relación tiempo-investigador.
- \* Medios de transporte para llegar a las diferentes bibliotecas visitadas.



En tal medida en esta investigación presento aspectos vinculados con la capacitación y educación, las cuáles nos permiten llegar a la optimización del funcionamiento organizacional de cualquier empresa, en general, y de FONATUR en particular.

# Capítulo I

## ADMINISTRACION GENERAL

En todo tipo de organización humana existe alguna forma de Administración. Todos resultamos afectados por las prácticas administrativas; en consecuencia debemos aprender a reconocer y a influir en la calidad, de la Administración, que afecta nuestras vidas. Los gerentes ejercen influjo en el establecimiento y en el logro de objetivos ya sean sociales, económicos o políticos.

Hacer posible una viable vida económica, incrementar estándares sociales, lograr un gobierno efectivo son retos para la moderna habilidad administrativa. Esta dimensión de la Administración está abiertamente ilustrada en el caso de los países ricos en petróleo de: la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP).

Con sus vastos, y relativamente nuevos, recursos financieros, los administradores políticos de esos países están importando tecnología de Estados Unidos y Europa así como sus prácticas administrativas, para revisar o ele

var el estilo de vida de su población.

La Administración hace que el esfuerzo humano sea productivo. Aporta a nuestra sociedad mejoras en el uso de equipo, plantas, oficinas, productos, servicios, relaciones humanas.

Administrar es llevar el orden al esfuerzo, combinando los sucesos aislados y la información desarticulada, en relaciones significativas. Estas relaciones operan después para solucionar problemas o alcanzar objetivos.

No existe sustituto para una calificada Administración, de vez en cuando se han ofrecido mañas y atajos para reemplazar las prácticas administrativas establecidas o probadas, pero cuando mucho, éstas solo logran ayudar pero no sustituyen a la Administración.

Determinar objetivos adecuados, seleccionar con todo cuidado los recursos para utilizarlos con efectividad y eficacia por medio de la planeación, organización, ejecución y control (proceso administrativo señalado por George Terry), requiere de tiempo, juicio, determinación y práctica.

Para poder llevar al lector a las técnicas de la Administración (Capítulos II y IV) resulta conveniente ir deduciendo desde el concepto de Administración General, para llegar a la Administración de Recursos Humanos, y finalmente a la Educación y Capacitación, temas centrales de esta investigación.

### 1.1. Concepto de Administración General

A continuación presentaré definiciones de Administración General, que por su contenido son generalmente aceptadas:

Para Harry Arthur Hopf: "Administración es la dirección de una empresa de negocios a través de la planeación, organización, coordinación y el control de sus recursos humanos y materiales, hacia el logro de un objetivo pre-determinado". (1)

El diccionario de términos administrativos, nos dice que: "La Administración consiste en seguir adecuadamente un proceso administrativo, para que de esta manera y con el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materia-

les y técnicos de la empresa, se alcance un objetivo determinado". (2)

Harwood F. Merrill nos dice en su libro que: "La Administración es la responsable de la organización de los elementos de una empresa productiva: dinero, materiales, equipo, personas en interés de los fines económicos". (3)

Para José A. Fernández Arena, "Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano coordinado". (4)

Para Henry Fayol, "Administrar es preveer, organizar, dirigir, coordinar y controlar". (5)

He retomado la definición de Fernández Arena y de George R. Terry, del cuál hablaré más adelante, debido a que comparto de ambos autores lo que sería mi definición de Administración y que daré posteriormente.

A continuación explicaré el concepto de F. Arena:

Aborda el tema de la categoría de la Administración, dando su parecer sobre el carácter científico de esta disciplina, clasificándola como ciencia social ya que, en su opinión tiene principios de aplicación universal, y los mismos están sistemáticamente ordenados.

A diferencia de las ciencias exactas, en las cuáles se utilizan leyes que son principios de carácter inflexible, reconoce en la Administración el uso de normas que son principios, pero de carácter flexible, aplicables a una situación específica.

Su aseveración sobre el carácter científico de la Administración lo complementa señalando los métodos que utiliza para la integración de sus conocimientos; siendo éstos el experimental, analítico de experiencias y el comparativo.

A partir de su concepto diseña una matriz en la que relaciona cada uno de los objetivos, con el sector que atiende y los departamentos más identificados, llegando a establecer una departamentalización con base en los objetivos. Para esclarecer esta idea presento, en la fig. 1.1., dicha matriz.

OBJETIVO INSTITUCIONAL	GRUPOS A QUIENES SATISFACE
Producción y/o servicio	* Clientes o usuarios
Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Miembros de la propia organización</li> <li>* Colectividad</li> <li>* Gobierno</li> </ul>
Económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Acreedores</li> <li>* Dueños o accionistas, en su caso</li> <li>* Misma organización</li> </ul>

FIGURA 1.1. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES (6)

Puede apreciarse que el objetivo social tiende a satisfacer a los grupos de personas que van a proporcionar su esfuerzo a la organización, a la comunidad donde se localiza la misma y al país en general, mediante el cumplimiento de disposiciones gubernamentales y legales pertinentes, o multiplicándose como una fuente de trabajo.

Posteriormente desarrolla el tema de la estructura de las empresas, desde los puntos de vista de su organización y de su integración, relacionándola con los tres tipos de recursos que reconoce dentro de las organizaciones: humanos, materiales y técnicos.



Por último se refiere a **esfuerzo humano coordinado**, al cuál identifica con el proceso administrativo, mismo que para su estudio, el autor lo divide en tres grandes etapas: **Planeación, Implementación y Control**. Explicaré brevemente en qué consisten.

### PLANEACION

- A) Investigación (definición del problema)
- B) Bocetos (derivados del análisis)
- C) Innovación

La planeación consiste primeramente en aislar el problema de tal manera que se realice un estudio de acuerdo al tamaño y dificultad del mismo. Como desprendimiento del análisis (consulta de fuentes de datos como: libros, informes, estudios especiales, etc.) resulta la obtención de uno o más bocetos de planes y programas; los cuáles son soluciones primarias que enfocan el esfuerzo a realizar, delimitando el área de estudio.

La innovación es un factor que debería estar presente en todas las actividades de las empresas, ya que es un acto que genera algo que no existe.

## IMPLEMENTACION

- A) Decisión
- B) Motivación
- C) Comunicación

Es una etapa considerada eminentemente ejecutiva, ya que es donde el resultado de la planeación encontrará su aplicación concreta.

La implementación es una etapa informativa ya que abarca temas sobre dirección como son diferentes tipos de autoridad, clasificación de filosofías gerenciales, posibles consecuencias entre motivación e imposición y elementos que integran la comunicación: emisor, transmisor y receptor.

## CONTROL

- A) Revisión de resultados (contra estimulaciones de la planeación)
- B) Determinación de diferencias
- C) Análisis de diferencias
- D) Corrección (para planes futuros)

El control es el elemento de reinicio de otros procesos administrativos. Y es la forma de capitalizar experiencias y superación administrativa.

Como antes señalé, mencionaré ahora la definición que da George R. Terry: "La Administración es un proceso distinto compuesto por la planeación, organización, ejecución y control; que se ejecuta para determinar y satisfacer objetivos mediante el uso de gente y recursos". (7)

De la misma forma que desarrollé el concepto de Fernández Arena, explicaré brevemente el concepto de George Terry a través de la fig. 1.2.; en ésta cada una de las funciones fundamentales de la Administración, está influida por la innovación y por la toma de decisiones (indicadas por las dos bandas alrededor de la Administración) y las cuatro funciones fundamentales.

En la parte superior derecha de la gráfica, la planeación determina los objetivos, y utilizando los recursos básicos de hombres, métodos, materiales, dinero y máquinas, se origina el plan de acción que debe seguirse. Para esta función, la gráfica incluye varias áreas principales, que en su mayor parte pertenecen a esa

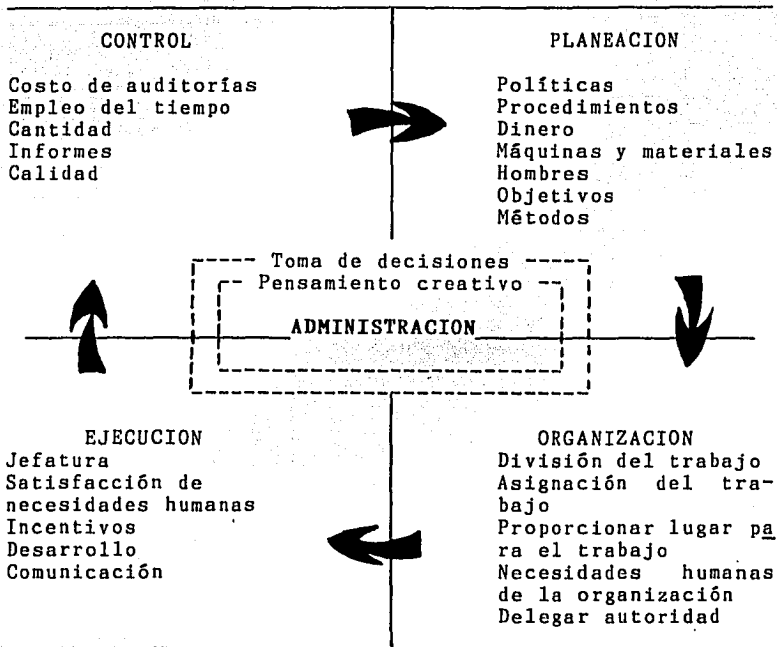


FIGURA 1.2. REPRESENTACION GRAFICA DE LA IDENTIDAD Y CONTENIDO DE LA ADMINISTRACION (8)

función. En forma similar, se muestra la organización y sus áreas importantes: división del trabajo, asignación del trabajo, necesidades humanas de la organización, etc.; del mismo modo, se indica la información para la eje

cución: jefatura, satisfacción de las necesidades humanas, desarrollo...; y el control con la calidad, cantidad y empleo del tiempo, entre otras.

Basada en la definición de los dos autores antes mencionados, definiré a la Administración como la ciencia social que planea, organiza, ejecuta y controla los objetivos institucionales para satisfacer necesidades mediante la actuación de recursos técnicos, materiales y financieros a través de los recursos humanos.

En primer lugar quisiera definir la palabra social como aquello que pertenece a la actuación del hombre, como ser dinámico y mutable. En segundo término definiré a la ciencia como un cuerpo de conocimientos sistemáticos.

Por lo tanto, la ciencia social es el cuerpo de conocimientos sistemáticos pertenecientes a la actuación del hombre. De donde las ciencias que estudian la conducta humana: Antropología, Sociología, Psicología, Política, Historia y Administración; formarán parte.

Considero que las características generales de la ciencia sirven de apoyo para fundamentar la categoría

científica de la Administración, ya que los rasgos esenciales de cualquier ciencia en particular son: objetividad, racionalidad, sistematización y verificación de conocimientos. (fig. 1.3.)

Las características de la ciencia me llevan a concluir que la Administración es una ciencia que prevee acontecimientos suscitados en su esfera de actividad; además con ella se pueden dirigir en forma efectiva las acciones de los individuos hacia la consecución de fines, y puede establecer leyes generales en cuanto a las relaciones que surgen entre los seres humanos, cuando forman parte de una empresa estructurada.

Ahora bien, es una ciencia social ya que su objetivo es el ser humano y su convivencia, teniendo en cuenta el medio ambiente que le rodea. En comparación con las ciencias inflexibles o exactas, su finalidad es estudiar al medio ambiente como tal, de modo que hace experimentos y por lo tanto duplica los fenómenos investigados; lo que las ciencias sociales no pueden realizar, en ocasiones, debido a la dificultad para precisar la medición de ciertas variables.

ES LA ADMINISTRACION:	PORQUE ....
<b>OBJETIVA</b>	Sus conocimientos son aprendidos de una realidad específica tratando de captar en forma fidedigna las propiedades, relaciones, vínculos y leyes que rigen tal realidad, proponiéndose reflejarla con la mayor aproximación.
<b>RACIONAL</b>	Sus proposiciones y postulados concuerdan con hechos acontecidos en la realidad. Se pueden fundamentar por medio de la práctica y sirven a determinados grupos sociales en la consecución de sus fines.
<b>SISTEMATICA</b>	Sus principios y enunciados están lógicamente integrados y cuenta con un cuerpo teórico de conocimientos que constituyen un todo unitario, identificado como teoría de la Administración.
<b>VERIFICABLE</b>	Sus aseveraciones pueden ser demostradas en la práctica y es factible comprobarlas, además de facilitar su contrastación y adecuación con los hechos que se dan en la realidad.

FIGURA 1.3. CARACTERISTICAS DE LA CIENCIA ADMINISTRATIVA

Pero la diferencia fundamental radica en que la ciencia social es de influencia inminentemente subjetiva, tratando de imprimir en sus estudios apreciaciones propias

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

de las acciones sociales, de acuerdo con sus experiencias, que difieren de sujeto a sujeto. Sus teorías pueden modificar el estudio que realiza, lo que nunca sucede en las ciencias exactas. Por ejemplo: una nueva teoría en el sentido de que la tierra es plana, no cambiará la forma del planeta aún cuando otros la contradigan; por el contrario una nueva tesis de que debe existir democracia como norma de gobierno mundial, podrá influenciar la conducta humana si su aceptación es mayoritaria.

"Las fluctuaciones constantes de las variables afectan profundamente los problemas sociales; el ser es dinámico y la sociedad observa etapas pero nunca es constante en su diseño. Es por ello que es casi imposible pretender estructurar una ciencia pura, es decir, una disciplina con leyes mas bien que con normas" (9).

Entiendo por ley, la relación constante existente entre causa y efecto que siempre dará el mismo resultado. Y por norma una proposición general aplicable a una serie de fenómenos estudiados.

La ciencia administrativa estudia al hombre como integrante de organizaciones con objetivos a satisfacer,



considerando también el conjunto social en el que existen las instituciones. Esto implica que la Administración es una ciencia social y mientras más reconocida sea, como tal, mejores serán las investigaciones que se realicen sobre ella.

Concluyo este punto con las palabras del Lic. Guzmán Valdivia: "La Administración es la ciencia de la dirección social". (10)

En el siguiente punto se abordará cómo esta ciencia social -- la Administración -- se empezó a introducir en México.

## 1.2. Aspectos fundamentales de la evolución de Administración en México

El lento desarrollo de la economía nacional y las condiciones de operación en las que se encontraban las fuerzas productivas en el campo anteriormente, hacen necesaria la aparición de técnicas y procedimientos similares a los que se manejaban en los países de desarrollo avanzado como Estados Unidos.

Por ello, el desarrollo de la Administración en México se produce a través de la influencia cultural, científica tecnológica de Estados Unidos principalmente y de Europa; ya que en un principio la actividad administrativa se restringía a la importación y traducción de textos producidos en los países de referencia. Es así como se analizaban casos de industrias de capital extranjero y de organización superior al desarrollo mismo de la producción de México, en vez de analizar casos y ejemplos de las existentes en nuestro país.

Como no se tenían los recursos suficientes de personal docente, textos y obras de consulta, se tradujeron obras extranjeras que por su contenido no se apegaban a la ideología de México. Entendiendo por ideología el conjunto de ideas, creencias y modos de pensar característicos de un pueblo, nación, partido político, etc.

Posteriormente se consolidaron escuelas que impartían estudios administrativos hasta incluirse dentro de las instituciones de educación superior del país; éstas se formaron por catedráticos e investigadores que por su propia formación y dependencia cultural, comenzaron a or-

ganizar, sistematizar y adaptar conceptos administrativos a la realidad del país. Tal es el caso del Lic. Agustín Reyes Ponce, quien ha sido uno de los pioneros en el establecimiento de carreras administrativas e instituciones de educación superior, siendo promotor de las mismas. También ha participado en la fundación de las carreras de Relaciones Industriales y Administración de Empresas, en la Universidad Iberoamericana (1957) y en la Universidad Autónoma de Puebla.

La primera escuela de Administración en México, surge en Monterrey: el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, el cual inicia sus cursos con el nombre de Negocios (1943).

El Instituto Tecnológico de México establece su escuela en 1947.

Para 1957, el H. Consejo Universitario aprueba la carrera, como Licenciado en Administración de Empresas. Argumentos como el que la Administración se aplica en todo tipo de organizaciones: industriales, de servicios, descentralizadas, de naturaleza ejidal y otras; sirvieron para cambiar el título por el de Lic. en Administración,

aceptado por el mismo Consejo en 1973.

En el caso de la Universidad Nacional Autónoma de México, los estudios que se impartían en la Escuela de Contaduría, antes Comercio, daban como resultado que la formación del Licenciado en Administración tuviera influencia contable, debido a que los primeros maestros, por ser contadores, daban un natural tinte a la profesión. A pesar de ello, por ser una carrera con mercado de trabajo virgen, las primeras generaciones tuvieron un indiscutible éxito. Se les impartían las áreas funcionales de la empresa en forma general: Finanzas, Producción, Comercialización y Administración de Recursos Humanos.

Debido a que los tiempos cambian, el campo de trabajo del Licenciado en Administración ya no es el mismo de antes, por ello se planteó un cambio en 1972, en el Plan de estudios: se disminuyeron las materias de carácter contable y jurídico, para dar paso a las de orden matemático y a las relacionadas con las áreas funcionales antes mencionadas.

En 1975 la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) incorporó al Plan de estudios las siguientes

asignaturas: Sociología y Psicología así como materias optativas en los últimos semestres a fin de lograr una relativa especialización.

A partir de 1969, la FCA, antes Escuela de Comercio y Administración, organizó la División de Estudios Superiores, permitiéndole a los egresados continuar sus estudios y especialización en la carrera de Administración. Actualmente se llama División de Estudios de Post Grado y cuenta con varias especializaciones, maestrías y un Doctorado en Administración. Con el constante cambio al que nos enfrentamos día a día, se hace indispensable la vigencia en todos los aspectos, por eso la FCA creó en 1976 el Centro de Actualización Profesional en Administración y Contaduría.

En 1973 la FCA planeó un centro de investigación de Administración y Contaduría, que se estableció formalmente hasta 1974 y cuyos objetivos son:

1. Desarrollar y difundir conocimientos vigentes y aplicaciones de Contaduría, Administración y disciplinas relacionadas con ambas.

2. Internarse en la realidad del país, en lo relacionado con la teoría y práctica de las carreras mencionadas en el punto anterior.
3. Impulsar la educación a través de la investigación científica.
4. Adiestrar a los futuros profesionistas en el empleo de la metodología de la investigación.
5. Discernir la eficacia de los métodos de enseñanza y aprendizaje, evaluación, etc.

"Actualmente estudian la carrera de Administración en todo el país aproximadamente 55,000 alumnos; y cursan las dos carreras (Contaduría y Administración) más de 85,000 alumnos". (11) Por lo anterior, se hace importante destacar el estudio de la Administración.

### 1.3. La importancia de estudiar Administración

La Administración es un tema apasionante porque se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de obje-

tivos. Todos somos administradores de nuestras propias vidas, y la práctica de esta disciplina se encuentra en cada una de las facetas de la actividad humana: escuelas, negocios, iglesias, gobiernos, sindicatos, fuerza armada y familias, por citar solo algunos ejemplos.

El establecimiento y logro de objetivos son misiones retadoras y gratificantes para cualquier empresa; los obstáculos administrativos que tendrán que ser superados para lograr el éxito son sorprendentemente similares en las mismas.

Para facilitar el entendimiento de la importancia que tiene la Administración, se presentan las siguientes características:

1. La Administración tiene un propósito, expresado como objetivo o meta. El éxito administrativo por lo general se mide por el grado hasta el cuál se alcanzan los mismos. Existe debido a que es un medio efectivo de hacer que se haga el trabajo necesario. El hecho de que los ejecutivos tengan subordinados a sus órdenes no los hace ipso facto gerentes.

2. La Administración hace que sucedan las cosas. Los gerentes centran su atención y esfuerzo para producir una acción exitosa, saben dónde comenzar, qué hacer para mantener las cosas en movimiento y cómo seguir. Los gerentes que triunfan tienen ansia de alcanzar logros. Esto significa que al utilizar la Administración, se estudia el objetivo propuesto, por lo tanto se actúa sobre bases firmes, que por un lado disminuyen las posibilidades de fracaso y por otro las aumentan para alcanzar nuestro objetivo.

3. La Administración es una actividad no una persona o grupo de ellas puesto que es una función como la de caminar, leer, nadar o correr. La palabra manejar es precisa y descriptiva de la Administración. Las personas que la practican pueden designarse como gerentes, miembros de la Administración o jefes ejecutivos. Además es una actividad que puede estudiarse, obtener conocimientos sobre ellas y adquirir habilidad en su aplicación.

4. La Administración se logra por, con y mediante el esfuerzo de los miembros del grupo. Para participar en la Administración se necesita renunciar a la tendencia normal de hacer las cosas usted mismo y hacer que las



tareas se ejecuten en equipo.

Por lo general una persona adquiere destreza en un tipo especializado de trabajo, logra promociones mediante los conocimientos y habilidad incrementados en este campo de especialización. Sin embargo, llega el momento en que una promoción adicional requiere cambiar del papel de especialista al de miembro de la Administración.

La medida primordial del éxito se convierte en fijar o asegurar un acuerdo sobre los objetivos adecuados y hacer que los demás cumplan esos objetivos. El éxito con que se haga este cambio deliberado determina el potencial del nuevo gerente. Esta característica amerita reconocimiento por parte del especialista ambicioso.

Frecuentemente el vendedor que es promovido a gerente distrital de ventas sigue siendo un vendedor porque no llega a comprender la diferencia administrativa entre hacer que los vendedores vendan y saber cómo vender. En forma similar, el empleado experto en entrenamiento que es promovido a ayudante del gerente de personal, puede continuar siendo un experto en entrenamiento, sin

tener éxito en el nuevo puesto administrativo.

5. Por lo general la Administración está asociada con los esfuerzos de un grupo. Es común asociar la Administración con un grupo. Sin embargo, también es aplicable a los esfuerzos de un individuo. Por ejemplo, una persona administra asuntos personales.

El énfasis de grupo se deriva del hecho de que una empresa cobra vida para alcanzar objetivos y éstos son alcanzados con facilidad por un grupo que por una sola persona. Los individuos se convierten en miembros de una empresa para satisfacer sus necesidades personales y porque creen que los beneficios que se obtengan serán mayores que sus pérdidas o cargas como miembros del grupo.

6. La Administración es intangible. Se le ha llamado la fuerza invisible, su presencia está evidenciada por el resultado de sus esfuerzos -- orden, empleados entusiasmados, espíritu boyante y productividad adecuada --.

Por extraño que parezca, la identidad de la Administración entra en foco por su ausencia o por la presencia de su opuesto directo, la mala Administración;

los resultados de ésta son claros.

7. La Administración se ayuda, no se reemplaza, por la computadora. Esta es una excelente y poderosa herramienta de administración. Puede ampliar la visión de un gerente y agudizar su percepción proporcionando información de manera rápida para tomar decisiones clave. La computadora ha hecho que el gerente pueda hacer un análisis más allá de las capacidades analíticas humanas. Ha obligado a los gerentes a reexaminar sus procesos y criterios analíticos ante las increíbles facilidades de procesamiento de datos y retroalimentación de las computadoras modernas.

Sin embargo, el gerente debe aportar el criterio y la imaginación, así como interpretar y evaluar el significado de los datos en cada caso individual.

8. La Administración es un medio extraordinario para producir un verdadero impacto sobre la vida humana. Un gerente puede hacer mucho para mejorar el entorno de trabajo, para estimular a la gente a hacer mejores cosas y para hacer que sucedan cosas favorables. Las frustraciones y los desengaños no es necesario que sean

aceptados y considerados pasivamente como inevitables. Un gerente puede lograr progresos, aportar esperanza y ayudar a los miembros del grupo a adquirir lo mejor de la vida.

La importancia de la Administración surge en el momento en que la complejidad del manejo de las empresas rebasa la capacidad de administrar empíricamente. Este requerimiento técnico es un reto para el administrador que tendrá que utilizar sus facultades con inteligencia y creatividad debiendo ser un agente de cambio de estructuras, mentalidades y valores que ya no correspondan a las necesidades actuales de la sociedad. Para ello veamos en el siguiente punto el estudio de la Administración.

#### 1.4. La Administración como área de estudio

Hasta ahora el administrador abarca pocos campos. Es posible que capacitado para el ejercicio de otras funciones y reorientando los planes de estudio, pueda desarrollarse como:

- \* Promotor de empresas urbanas y rurales.
- \* Promotor del comercio exterior (investigador interno y agente externo).
- \* Maximizador de productividad en el sector público.
- \* Agente de cambio profesional, modificando técnicas y estructuras mentales en las organizaciones.
- \* Diseñador de estructuras administrativas para la producción en el campo y la ciudad.

El estudio de la Administración es valioso porque provee la base científica de la Administración mencionada en el punto 1.1., para ser un administrador eficaz. Y porque da un conocimiento profundo de la manera en que los jefes se comportan y de las funciones internas de las organizaciones, lo que nos da una visión amplia para crear tácticas que mejoren las áreas débiles de las mismas.

Para que el administrador realice eficazmente sus funciones, su formación consistirá en desarrollar en él:

- a) Habilidad para establecer objetivos operativos en la realidad socioeconómica donde se desempeñe.

b) Habilidad para medir y controlar objetivos para tomar decisiones apoyándose en la Contabilidad, Matemáticas y Finanzas (Administración Cuántica).

c) Habilidad analítica, basándose en datos numéricos por lo que se le enseñará Estadística, Investigación de Operaciones, análisis de Estados Financieros, etc. que le ayudarán a las funciones de planeación y control en la toma de decisiones.

d) Habilidad para entender el comportamiento organizacional caracterizado por el cambio y la incertidumbre, y así ser un agente profesional de la modificación en la empresa; a través del estudio del comportamiento humano individual y de grupo inmerso en el Desarrollo Organizacional, que trataré en el capítulo tercero.

e) Habilidad para dirigir los recursos humanos ayudándose de la motivación, capacitación y resolución de situaciones conflictivas que se llegaran a presentar.

f) Habilidad en el diseño de relaciones organizacionales de autoridad y comunicación, en todos los niveles de la empresa.

g) Habilidad de autoaprendizaje por medio de las nuevas aportaciones de la Administración.

h) Habilidad al aplicar el método científico de investigación al análisis de situaciones y en el impulso de la tecnología administrativa.

i) Conocimiento de ciencias sociales como derecho, economía, sociología y psicología; de ahí la importancia de estudiar dinámica social y sociología de las organizaciones.

j) Habilidad en el desarrollo y capacitación de los recursos humanos en las organizaciones.

Con lo anterior se pretende formar a un profesional íntegro y completo que cuente con las herramientas aptas para servir a la sociedad que lo ha formado. La fig. 1.4. comprende el conocimiento administrativo hasta ahora visto. De esta manera el administrador de recursos humanos deberá tomar en cuenta los intereses del personal, tratando de convenir lo mejor para ambas partes: empresa e individuo.

<p>Fijar objetivos Planear, organizar, integrar recursos, - dirigir grupos y con trolar (Proceso Admi nistrativo)</p>	<p><b>HABILIDADES DEL ADMINISTRADOR</b></p> <p>Medir objetivos</p>	<p>Conocer la sociedad Comprender la Econo mía Aplicar Método Cien tífico Conocer la Dinámica Social</p>
<p><b>TEORIA ADMINISTRATIVA</b></p> <p><u>Comportamiento humano</u></p> <p>INDIVIDUAL: Aprendizaje, moti- vación, conflicto, frustración</p> <p>GRUPAL: Dinámica de grupos</p> <p>MACROGRUPAL: Cultura, ritos, ro les, costumbres</p> <p>Contabilidad Administrativa Análisis Financiero Investigación de Operaciones Computación Electrónica de datos</p> <p>Derecho Economía Ciencia Política</p>		
<p>Antropología Psicología Sociología</p> <p><b>CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO</b></p>	<p>Teoría Contable y Financie- ra, Matemáticas y Estadísti ca, Cibernética o Informáti ca</p> <p><b>CIENCIAS CUANTITATIVAS</b></p>	<p>Economía Derecho Historia Filosofía</p> <p><b>CIENCIAS SOCIALES</b></p>
<p>FUENTES DEL CONOCIMIENTO ADMINISTRATIVO</p>		

FIGURA 1.4. FUENTES DEL CONOCIMIENTO ADMINISTRATIVO (12)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## CITAS BIBLIOGRAFICAS

### CAPITULO I

1. HARWOOD F., Merrill  
"Clásicos en Administración"  
Editorial Limusa  
Primera edición  
México, D. F., 1985  
p.p. 309
2. ORTIZ G., Lourdes y OTROS  
"Glosario de términos Administrativos"  
Editorial Eduvem  
Primera edición  
México, D. F., 1984  
p.p. 4
3. HARWOOD F., Merrill  
"Clásicos en Administración"  
Editorial Limusa  
Primera edición  
México, D. F., 1985  
p.p. 428
4. RIOS SZALAY, Adalberto y PANIAGUA ADUNA, Andrés  
"Orígenes y perspectivas de la Administración"

- Editorial Trillas  
Primera edición  
México, D. F., 1988  
p.p. 185
5. Ibid.  
p.p. 92
6. ARIAS GALICIA, Fernando  
"Administración de Recursos Humanos"  
Editorial Trillas  
Cuarta edición  
México, D. F., 1981  
p.p. 23
7. TERRY R., George  
"Principios de Administración"  
Editorial Cecsá  
Cuarta edición  
México, D. F., 1990  
p.p. 169
8. Ibid.  
p.p. 170
9. FERNANDEZ ARENA, José Antonio  
"El proceso administrativo"  
Editorial Diana  
Décimo primera edición

México, D. F., 1983

p.p. 69

10. GUZMAN VALDIVIA, Isaac

"Reflexiones sobre la Administración"

Editorial Reverte

Cuarta edición

México, D. F., 1969

p.p. 70

11. HERNANDEZ RODRIGUEZ, Sergio y BALLESTEROS, Nicolás

"Fundamentos de Administración"

Editorial Mc Graw Hill

Primera edición

México, D. F., 1984

p.p. 8

12. Ibid.

p.p. 13

# Capítulo II

## ADMINISTRACION DE RECURSOS

En el capítulo anterior vimos lo que es la Administración, sus objetivos y cómo ésta ayuda a las empresas a desarrollarse por medio del elemento principal: el hombre; quien realiza todo el proceso administrativo, por lo que dentro de ella se abrió un espacio dedicado a este recurso y al que se le denominó Administración de Recursos Humanos (ARH).

Las actividades de las empresas requieren recursos para llevarse a cabo y realizar la producción, por lo cuál se hace necesaria la intervención de: personas, medios mecánicos u otros; a estos productores de actividades se les llama recursos, y por tanto deben emplearlos. Las transformaciones que contribuyen a un proceso son producidas mediante la interacción de los recursos que participan en la elaboración de un producto o servicio.

Al estar las organizaciones compuestas por personas, su estudio lo constituye la unidad básica de la ARH.

Una de las principales preocupaciones de la ARH estriba en la búsqueda de procedimientos para medir la potencialidad de trabajo de los miembros de la organización y su efectividad en el cumplimiento de los objetivos de la misma.

Los objetivos de la ARH comprenden planeación y control de los recursos humanos, en la conservación y desarrollo de su potencial para el trabajo; por consiguiente, los métodos de medición de la productividad deberán aportar información pertinente para una planeación que, manteniendo la restricción de conservación y desarrollo del potencial de trabajo de sus miembros, persiga incrementos de productividad requeridos; y que permita detectar oportunamente tendencias indicadoras de probables resultados futuros, nocivos a la productividad, y sus respectivas causas.

Lo humano, no puede considerarse como un bien objeto de propiedad, ni siquiera lo pueden ser, de cierta manera, los conocimientos y habilidades del individuo, puesto que el pago del empleo de ese acervo se realiza a través de erogaciones llamadas sueldos o salarios, y no es por la posesión de los mismos sino por su aplicación en las actividades desempeñadas en un determinado trabajo.

Se puede observar entonces, la importancia de conocer en cualquier momento, la existencia de valores potenciales de trabajo disponibles para la empresa, aún cuando ésta no tenga propiedad sobre los mismos, como la tiene sobre los recursos materiales y financieros.

La empresa debe preocuparse por planear la demanda de trabajo, sugerir la movilización interna cubriendo puestos vacantes en un momento dado, así como para establecer planes formales de desarrollo, capacitación y adiestramiento.

A continuación daré la definición de recursos para posteriormente enfocarme a los recursos humanos.

## 2.1. Concepto de Administración de Recursos en General

Toda organización para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, mismos que administrados correctamente le permitirán o facilitarán alcanzar sus objetivos. Al hablar de recursos, se hace referencia a la materia prima, mano de obra y a los gastos directos o indirectos, fijos o variables que se realizan para al-

canzar la producción, y que no abarcan todos los recursos necesarios, sino sólo una parte de los mismos que intervienen en el proceso productivo de una organización.

El auge en la productividad no solo puede alcanzarse con el incremento de los recursos, es necesaria la aportación de la calidad, hacer que el trabajador adquiera destreza y conocimientos en su oficio; y sobre todo tener espíritu de justicia aunado a la motivación para el trabajador.

De lo contrario, el trabajador organizado que se percate de que está contribuyendo con su esfuerzo al enriquecimiento desmedido de un sector reducido de la sociedad, quebrantando su salud o intereses, en ese momento, cesará, en el mejor de los casos, con el esfuerzo extraordinario que hasta entonces estaba aportando, si no es que llega a extremos agresivos y nocivos a la organización para pedir justicia tales como: ausentismo, sabotaje, huelgas, provocar accidentes de trabajo, etc.

Los recursos que intervienen en la producción los condensa en cuatro tipos a saber: recursos humanos, materiales, técnicos y financieros. La combinación de éstos



permite la producción de bienes y servicios destinados a satisfacer las necesidades de la sociedad.

La administración de recursos, comprende la correcta utilización de los elementos que influyen en el proceso mediante el cuál el hombre mismo logrará realizar las funciones que respondan a las exigencias de un determinado puesto de trabajo, dentro de una organización, cualquiera que ésta sea.

Veamos entonces, la definición de estos cuatro tipos de recursos:

a) Recursos humanos, son el conjunto de personas con que cuenta una organización las cuáles constituyen con todos sus atributos (habilidades, conocimientos, experiencias, aptitudes, adiestramientos, etc.) un patrimonio valiosísimo para cualquier empresa; ya que son los encargados de ejecutar las actividades en todos los niveles y puestos.

Los recursos humanos son los principales, ya que pueden mejorar y hasta perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales, técnicos y financieros lo cuál

no sucede a la inversa.

b) Recursos materiales, definidos como todos los componentes materiales físicos fundamentales para el éxito o fracaso de una gestión administrativa. Para lo cuál el administrador debe equilibrar entre la escasez y abundancia de los mismos, ya que cualquiera de estas dos situaciones es antieconómica. Los recursos materiales constituyen: edificios, locales, mobiliario, materias primas, maquinaria, instalaciones físicas, etc.

c) Recursos técnicos, son las técnicas (procedimientos) empleados por la empresa para evitar la obsolescencia.

Para cumplir sus objetivos, la empresa dispone de recursos, siendo los técnicos los que aún cuando tengan limitaciones, lograrán el mejor aprovechamiento, evitando deficiencias y desperdicios logrando así una productividad. Los recursos técnicos comprenden sistemas, métodos, fórmulas, organigramas, instructivos, etc.

d) Recursos financieros, son los fondos monetarios con que cuenta la empresa, o sea, conforman el capi

tal que se utilizará para el adecuado funcionamiento de cada uno de los departamentos que integran a la misma.

Debido a la importancia que tiene el recurso humano dentro de las organizaciones como se mencionó, la Administración se enfoca a él para darle una atención adecuada en su desarrollo, en el área conocida como: ARH (llamada también Administración de Personal).

## 2.2. Concepto de Administración de Recursos Humanos

Para poder presentar mi definición quisiera exponer primero lo que para los siguientes autores significa o representa la ARH en sus palabras; posteriormente explicaré en forma breve la importancia que representa para mi el entendimiento y aplicación de la ARH en las organizaciones.

Arias Galicia, nos dice: "La Administración de Recursos Humanos, es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, experiencias, salud, conocimientos, habilidades, etc., de los

miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general". (13)

Según Paul Pigors: "La Administración de Personal es un código sobre las formas de organizar y tratar a los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima para ellos mismos y para su grupo, dando así a la empresa de la que forman parte, una ventaja competitiva, determinante y, por ende, con resultados óptimos". (14)

George R. Terry, explica que: "A la Administración de Personal, le interesa conseguir y conservar un equipo humano de trabajo satisfactorio y satisfecho". (15)

Ya que el elemento humano, es el común denominador de la eficacia de todos los demás factores, puesto que éstos son operados por hombres; las máquinas más avanzadas, los capitales, los mejores sistemas, no servirían de mucho si son manejados con desgano o apatía, o lo que sería peor, no utilizarlos como se debe o destruirlos

por descontento del personal.

Por ello, en base a lo anterior defino a la ARH como el proceso que desarrolla y administra políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, acrecentamiento y conservación del esfuerzo, experiencias, salud, conocimientos, habilidades de los empleados, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo.

El individuo con atributos escasos, podrá obtener mayores ingresos (lo que se traducirá en un mejor nivel de vida) si aprovecha e incrementa esos recursos.

La empresa puede beneficiarse también puesto que va a obtener mejores servicios de sus miembros a través de los conocimientos adquiridos por éstos, a su vez el país se beneficiará ya que sus habitantes contarán con una integración psicológica, y al ganar más podrán invertir en el mismo sentido, los conocimientos y experiencias los podrán motivar a crear tecnología propia que en lugar de importarse podrán exportarse mejores sistemas de producción abatirán costos y competiremos

con mercados internacionales, etc.

Para lograr lo anterior se hace necesario conocer las características de los recursos humanos, las cuáles menciono en el siguiente punto.

### 2.2.1. Características de los Recursos Humanos

Los recursos con los que cuenta la organización sean humanos, materiales, técnicos o financieros requieren de un proceso para su administración, por lo que necesitan: ser captados del ambiente, aplicarse internamente al sistema, mantenerse, desarrollarse y controlarse, para que el sistema sea eficiente y eficaz.

Las personas son medios para que la empresa alcance sus objetivos, ya que son capaces de procesar los otros recursos inertes. Por lo tanto administrar personas, es una tarea que existe en toda la organización.

La ARH es una tarea y responsabilidad que concierne a todas las áreas y niveles de la organización. Por lo anterior es necesario tener presente las características

de los recursos humanos a fin de comprenderlas para así poder encaminar a dichos recursos satisfactoriamente a la consecución de los objetivos de la organización y bienestar personal de los empleados de la misma.

Dichas características según Arias Galicia en su libro **Administración de Recursos Humanos** son las siguientes:

a) Los recursos humanos no pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos, debido a que los conocimientos, experiencias, habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Así, los recursos humanos implican una disposición voluntaria del individuo.

No hay esclavitud, ninguna persona puede ser obligada a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento (salvo la pena impuesta por autoridad judicial, las funciones censales y electorales, el servicio de las armas y el jurado y los puestos de elección popular de acuerdo a las leyes respectivas) y a nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode

siendo lícitos (arts. 2°, 4° y 5° constitucionales).

b) La colaboración con el esfuerzo físico y mental de las personas en las organizaciones es, como se mencionó, voluntario; pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo se obliga a los miembros de la organización a dar su mejor esfuerzo, por el contrario, solamente contarán con él si saben percibir las necesidades del individuo y las apoyan en lo posible manejando así el equilibrio entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales. Y haciendo sentir al empleado parte importante de la organización, puesto que las actividades que realiza son provechosas en alguna forma. Los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo. Entonces, aparte de un contrato legal de trabajo, existirá también un contrato psicológico que durará mientras se respete lo que se anotó subrayado.

c) Las experiencias, conocimientos, habilidades, etc. se manifiestan a través del comportamiento de las personas. Los portadores de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. La intensidad de tal servicio depende en gran medida de



lo señalado en el inciso anterior. Los recursos humanos han sido los que menos atención y dedicación han recibido en comparación a los otros dos tipos de recursos; sin embargo la situación empieza a cambiar.

Así, los economistas hablan ya de capital humano y algunos contadores empiezan a realizar esfuerzos a fin de que sus Estados Financieros, que tradicionalmente se ocupan de los recursos materiales, reflejen también las inversiones y los costos en los recursos humanos.

d) El total de recursos humanos de un país o de una organización puede incrementarse a través del descubrimiento y mejoramiento. El primero trata de poner de manifiesto las habilidades e intereses poco conocidos o ignorados por las personas; para lo cual se podrá uno auxiliar de los tests psicológicos y la orientación profesional. El segundo trata de proporcionar conocimientos, experiencias, creatividad, técnicas, etc. a través de la educación, capacitación y desarrollo.

Desafortunadamente los recursos humanos pueden ser disminuidos por enfermedades, accidentes y alimentación deficiente.

e) Y ya que no todo mundo posee las mismas destrezas, habilidades, aptitudes, etc. los recursos humanos son escasos. El conjunto de características que hacen destacar a la persona es adquirido por un número inferior al total. En este sentido se encuentran personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero y esfuerzo por el servicio de otros bienes, surgiendo así los mercados de trabajo, en los que los individuos dan a la empresa su trabajo a cambio de dinero para satisfacer sus necesidades.

Entre más escaso resulte un recurso más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda (empleadores), que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero, y los que dan el servicio (empleados).

En relación a estas características, se han creado técnicas (que mencionaré en el siguiente punto) para que con ellas se pueda lograr el desempeño del individuo en la organización, de manera que colabore satisfactoriamente en la organización y a la vez obtenga un beneficio personal.

### 2.2.2. Técnicas de la Administración de Recursos Humanos

La ARH es un área de estudios relativamente reciente y es perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de organización.

Los asuntos tratados por la ARH se refieren tanto a aspectos internos (enfoque introversivo) como a aspectos externos o ambientales (enfoque extroversivo), como se presenta en la fig. 2.1. para explicar con claridad las técnicas usadas en los ambientes interno y externo de la organización. Entendiendo por técnica la aplicación de una ciencia o arte.

Las siguientes técnicas, según Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos se aplican directamente a personas que constituyen los sujetos de su aplicación como:

- a) Reclutamiento
- b) Entrevista
- c) Selección
- d) Integración

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TECNICAS UTILIZADAS EN EL AMBIENTE EXTERNO	TECNICAS UTILIZADAS EN EL AMBIENTE INTERNO
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Investigación de mercado de recursos humanos</li> <li>* Reclutamiento y selección</li> <li>* Investigación de salarios y beneficios</li> <li>* Relaciones con sindicatos</li> <li>* Legislación del trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Análisis y descripción de cargos</li> <li>* Evaluación de cargos</li> <li>* Entrenamiento</li> <li>* Evaluación del desempeño</li> <li>* Plan de carreras</li> <li>* Higiene y seguridad</li> <li>* Plan de beneficios</li> </ul>

FIGURA 2.1. ALGUNAS TECNICAS DE LA ARH Y SU VINCULACION CON LOS AMBIENTES INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACION (16)

- e) Evaluación del desempeño
- f) Entrenamiento
- g) Desarrollo de recursos humanos.

Otras técnicas se aplican indirectamente a las personas a través de los cargos ocupados como:

- a) Análisis y descripción de cargos
- b) Evaluación y clasificación de cargos
- c) Higiene y seguridad

O a través de planes o programas globales o específicos como:

- a) Planeamiento de recursos humanos
- b) Banco de datos
- c) Plan de beneficios sociales
- d) Plan de carreras
- e) Administración de salarios.

Algunas técnicas de la Administración de Recursos Humanos tienden a la obtención de datos y otras son básicamente decisiones tomadas sobre datos; esta idea se explica mejor a través de la fig. 2.2.

No hay leyes o principios universales para la ARH, ya que depende de la situación que se presente en la organización: ambiente, tecnología, políticas, directivos, filosofía administrativa y sobre todo de la calidad y cantidad de los recursos humanos existentes. Una técnica de la ARH en cierta época puede ser efectiva en una organización, pero no en un tiempo diferente debido al constante cambio. La ARH no es un fin en sí misma, es un medio para alcanzar eficacia y eficiencia en las organizaciones.

TECNICAS DE ARH QUE PROPORCIONAN DATOS	DECISIONES BASADAS EN DATOS
1. Análisis y descripción de cargos Reclutamiento y selección Entrevistas	1. Admisión de personal
2. Estudio de tiempos y movi- mientos	2. Establecimiento de pa- trones de producción
3. Evaluación del desempeño Banco de datos Entrevista de desvincula- ción Registros de rotación de personal Registros de quejas y re- clamos	3. Promociones, transfe- rencias, readmisiones y desvinculaciones
4. Evaluación de cargos Análisis de mercado de sa- larios	4. Determinación de sala- rios
5. Entrenamiento de supervi- sores	5. Supervisión

FIGURA 2.2. TECNICAS DE LA ARH QUE PROPORCIONAN DATOS  
Y DECISIONES BASADAS EN LOS MISMOS (17)

Ahora explicaré brevemente las técnicas más usuales  
y que considero importantes, dentro de las organizaciones,  
de la ARH:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## RECLUTAMIENTO

Consiste en una serie de procedimientos tendientes a atraer gente extraña a la empresa para hacerlos candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Para ello se basa en:

- A) Fuentes de abastecimiento.
- B) Medios de reclutamiento.

Dentro de las fuentes de abastecimiento tenemos:

- \* Sindicatos que son la principal fuente para las empresas en donde existen en virtud de la cláusula de admisión exclusiva, salvo personal de confianza.
- \* Escuelas, Universidades, Tecnológicos, Escuelas Comerciales, y otras, abastecen personal calificado.
- \* Familiares o recomendados de los trabajadores actuales, se cree que si los recomendantes son buenos trabajadores, no apoyarán a los malos.
- \* Oficinas de colocación gratuitas y de paga, las primeras parecen dar mejor resultado.
- \* Otras empresas, pueden recomendar al personal que no calificó por políticas de edad, parentesco, presentación, etc.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- \* La puerta de la calle, con esta expresión suele dirigirse a los candidatos que espontáneamente se presentan atraídos por el prestigio de la empresa.

Con las fuentes de abastecimiento mencionadas podremos recolectar información del posible candidato, a fin de darnos una idea acerca de sus actitudes y aptitudes. De la misma manera nos podemos ayudar con los medios de reclutamiento, los cuáles son:

- \* Requisición al sindicato, la cuál deberá comprender: requisitos que debe reunir el candidato según art. 37, fr. I de la Ley Federal del Trabajo, fijación de un plazo en el cuál el sindicato supla la vacante y de que si no lo consigue la empresa podrá hacerlo con la condicionante de que el trabajador se sindicalice; el convenio de que si el candidato no llena los requisitos debe abandonar el puesto y de ser posible el reconocimiento del sindicato de los trámites de selección como lo son las entrevistas, pruebas, etc.
- \* Solicitud oral o escrita a los actuales trabajadores, y ya que en este medio radica la calidad

TEJIS CON  
FALLA DE ORIGEN



del recomendante y de la forma en que lo hace.  
Es preferible la solicitud oral.

- \* Carta o teléfono, usados para solicitar a bolsas de trabajo o a otras empresas. El primero para asegurar la precisión, y el segundo para aclaraciones y complementar datos.
- \* Periódico, radio, televisión, suelen ser útiles cuando se trata de personal calificado ya que el número de solicitantes se reduce considerablemente debido a los requisitos que se precisan.
- \* Archivo de solicitudes muertas, en él se encuentran solicitantes que en un tiempo no pudieron ser admitidos pero que podremos tomar en cuenta en otras circunstancias.
- \* Folletos, algunas empresas los editan con el fin de señalar las posibilidades de empleo en esa empresa, beneficios que ofrece, giro, etc.

Estos medios son utilizados preferentemente para que acudan a la empresa aquellos que reúnan las características necesarias para cubrir el puesto vacante o de nueva creación; en el caso de las empresas que manejan folletos, atraer posibles candidatos (sólo en el período

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

en que se esté solicitando personal); por lo que a continuación mencionaré a la selección como otra técnica que considero importante en la ARH.

## SELECCION

Ya que es un sistema de comparación y de toma de decisiones puesto que se trata de colocar a el hombre adecuado en el puesto correcto por medio de las siguientes etapas que son las más usuales:

- a) Hoja de solicitud
- b) Entrevistas
- c) Pruebas: psicotécnicas y/o prácticas
- d) Investigaciones
- e) Examen médico

a) Hoja de solicitud: Es la base del proceso de selección ya que todos los otros pasos se comparan con ella porque es como la cabeza del expediente del empleado. Se utiliza también para rechazar amablemente a los candidatos que a primera vista no es posible contratarlos por razones tales como la edad, sexo, apariencia física, etc.; y por otro lado a los que ofrezcan posibilidades

parece conveniente pedirles que llenen la solicitud ya que podríamos llamarlos en el caso de que se presentara la oportunidad, además de hacer relaciones públicas con las personas que asisten a la empresa.

La hoja de solicitud debe contener lo siguiente:

- Datos generales del solicitante como: nombre, domicilio, estado civil, dirección, teléfono, etc.
- Estructura familiar y características económicas: nombres, edades y ocupación de los padres, esposa e hijos en su caso; personas con las que vive; personas que dependan de él; participación económica en el sostenimiento del hogar.
- Antecedentes de trabajo, que en orden regresivo facilitan recordar datos como: empresas en que ha trabajado, puestos desempeñados, sueldos percibidos, motivos de la separación, nombre de los jefes inmediatos.
- Estudios: primaria, secundaria, preparatoria, carreras, idiomas que habla, lee o escribe, conocimientos técnicos. Estos pueden ser útiles después.
- Varios: pasatiempos, deseos, sueldo que pretende, etc. que para mi gusto, estos datos se aclaran mejor en la entrevista.

Por último debe mencionarse que las cartas de recomendación son de escaso valor, a menos que las referencias sean confiables, entusiastas y las podamos comprobar con personas de nuestro conocimiento. De preferencia se deberán pedir nombres de personas que puedan informarnos sobre el solicitante para entrevistarlas después.

b) Entrevista: Se hace para completar datos del solicitante (entrevista de fondo). Es importante tener presentable la sala de espera, ya que es la primera impresión de la empresa que recibe el solicitante. Conviene que la cita sea lo más exacta posible, ya que si no es así se genera en el entrevistado nerviosismo que entorpecerá la entrevista.

El asunto de la entrevista es: completar o aclarar datos del solicitante, qué lo dirigió a la empresa, qué espera de su trabajo, cuáles son sus necesidades, estructura familiar con detalle, qué sueldo aspira, qué actividades desea desempeñar, aficiones principales y gustos. La manera de conducir la entrevista consiste en:

- \* Recibir amablemente al candidato.
- \* Iniciar la plática haciéndole notar que tenemos interés en la entrevista al integrar nuestra ganancia (un trabajador) con la suya (un trabajo).
- \* Procurar sencillez y cordialidad a fin de abrir en el entrevistado la confianza.
- \* Cuidar de entrevistar para no ser entrevistados.
- \* Buscar realmente lealtad, interés y sigilo por medio de observar en la persona reacciones, presentación, cultura, modo de hablar, expresiones, etc.
- \* Cerrar la entrevista, ya sea que lo citemos para continuar con los trámites o bien comunicarle los motivos por los cuáles no podemos darle el trabajo.
- \* Elaborar inmediatamente un resumen de lo observado y analizado durante la entrevista brevemente.

Lo obtenido en la entrevista son datos para comprobar, aún así son valiosos.

c) Pruebas: Son necesarias para la selección y para la acomodación del personal, ya que por medio de

ellas verificamos de algún modo las capacidades de el trabajador para ocupar un puesto.

Se dividen en pruebas de aptitud, capacidad y temperamento-personalidad, según se investiguen las cualidades en potencia no desarrolladas del trabajador, o las avanzadas para ser aplicadas de inmediato o la dinámica psíquica del individuo en diversos niveles, con el fin de encontrar las tendencias generales, patrones de reacción comunes, estructura de las motivaciones, tendencia a los conflictos, etc.

Lo anterior para tratar de predecir la conducta del individuo en relación con su adaptación al trabajo y en base a ello y a su desempeño; su promoción posterior.

Algunas pruebas de aptitud son las referentes a la imaginación, percepción, atención, memoria y habilidad manual. Entre las pruebas de capacidad se encuentran las de mecanografía, ortografía, dibujo, contabilidad y mecánica.

De estos dos tipos de pruebas, las de capacidad son importantes ya que las primeras sólo nos indican

que una persona es apta para un puesto, pero puede no serlo de hecho en este momento, en cambio las segundas nos demuestran que la persona es capaz y de algún modo debe tener aptitudes lo que las hace interesantes para puestos futuros.

Son pruebas de temperamento-personalidad las técnicas proyectivas que presentan al examinado una serie ambigua, o sin estructura, de estímulos que en la prueba de Rorschach parecen manchas de tinta, y en la prueba de apercpción temática (TAT) de Murray, son escenas. Se le induce a decir lo que ve en ellas y relatar lo que le parecen las fotografías. Supuestamente las respuestas son proyecciones de los anhelos, pensamientos, deseos y necesidades del sujeto. Este tipo de pruebas tiene validez si se maneja sólo por un psicotecnólogo.

Para que una prueba o test psicológico tenga éxito al aplicarlo se requiere su:

- Estandarización. Es la determinación estadística de los mínimos y máximos para el grupo concreto de personas a quienes habrá de aplicarse, ya que ese grupo puede no ser igual a otros de diferente región, nacionalidad, nivel cultural, etc.; se

mide en cuartiles, deciles o percentiles fijados en la gráfica de Gauss.

- Confiabilidad. Es la garantía de que un test se mida de manera consistente.
- Validez. Se refiere a que los resultados de su aplicación se reflejen al ejecutar el trabajo.

Las pruebas o tests pueden realizarse individual y colectivamente. Deben ser controladas por técnicos para su estandarización, validez y confiabilidad. Realizarse con los gastos necesarios. No deben considerarse como infalibles sino como una herramienta valiosa de ayuda que debe comprobarse en la práctica; como también lo son las investigaciones, como se verá a continuación.

d) Investigaciones: Pueden ser de diferente asunto, auxilian al requerente de personal para proceder con los trámites de reclutamiento y selección. Las investigaciones pueden ser:

- \* De antecedentes de trabajo, es de los estudios más fáciles y efectivos para comprobar la capacidad, idoneidad, laboriosidad del trabajador, ya que, si las posee, debe haberlas revelado en



trabajos anteriores. Conviene realizar estas investigaciones personalmente.

- \* De antecedentes penales, investigar en cárceles, penitenciarias, etc. puede revelarnos que algún solicitante tiene antecedentes penales que representen un inconveniente para emplearlo.
- \* De las cartas de recomendación, su validez puede depender de lo que nos digan las personas que recomiendan.
- \* En el domicilio y con la familia del solicitante, una trabajadora social acude al domicilio del solicitante a fin de enterarse del medio ambiente en que vive, conocer a su familia, parientes y amigos. Esta investigación debe hacerse con cautela para que no invada la discreción e independencia a que tiene derecho la familia, en relación al trabajo.

e) Examen médico: tiene como fines principales conocer la salud del candidato en relación con enfermedades contagiosas, que puedan ser contraindicación para el puesto que se le ofrecería, enfermedades profesionales, crónicas, alcoholismo o drogadicción, agudeza requerida de

sus sentidos, predisposición a sufrir accidentes de trabajo. Todo ello beneficia al trabajador y mejora su eficiencia en el trabajo.

Debido a lo costoso de los exámenes médicos, se les coloca al final del proceso de selección y se les aplica únicamente a las personas que tienen gran probabilidad de ser aceptadas.

Una vez que se ha decidido aceptar a un candidato y el puesto designado, se hace necesario complementar sus datos para integrar su expediente de trabajo con fotografías, llenado de formas, etc.

A continuación mencionaré al entrenamiento como otra técnica que considero importante en la ARH y que es utilizada en las organizaciones para acrecentar las aptitudes del individuo en la empresa.

## **ENTRENAMIENTO**

Es la preparación para un esfuerzo físico o mental y así desempeñar una labor. Este forma parte de la educa-

ción; y surge la necesidad de aplicar esta técnica para adecuar las aptitudes innatas del individuo en capacidades para cumplir con los requisitos de las tareas desempeñadas en el presente y para el futuro.

El entrenamiento para lograr eficacia debe ser sistemático y realizado en tiempo y circunstancias adecuadas.

Se habla de entrenamiento teórico y práctico (fig. 2.3.); estas distinciones hacen pensar que dentro del entrenamiento hay tres aspectos complementarios:

1. La capacitación, de carácter teórico, de amplitud y para trabajos calificados.
2. El adiestramiento, -- que significa adquirir destreza -- de carácter práctico y para un puesto concreto es necesario en toda clase de trabajos, e indispensable, aún suponiendo una capacitación previa.
3. Además de la capacitación (teoría) y del adiestramiento (práctica) que proporcionan al individuo ideas y hábitos, es necesaria la formación que se requiera para crear o desarrollar en el empleado, hábitos morales, sociales de

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## ENTRENAMIENTO

### TEORICO

### PRACTICO

- |   |   |
|---|---|
| <p>* Suele darse para todas las capacidades que se <u>re</u>quieran en un oficio o profesión</p>                | <p>* Se da para un puesto <u>concre</u>to y determinado</p>                           |
| <p>* Exige que además se adquiera una destreza <u>espe</u>cífica al irse a ocupar el puesto de que se trata</p> | <p>* Consiste en la adquisic<i>ión</i> de la destreza, por lo que tiene que darse</p> |
| <p>* Se necesita tratándose de puestos calificados, técnicos y ejecutivos</p>                                   | <p>* Se requiere para los no calificados o semicalificados</p>                        |

FIGURA 2.3. CARACTERISTICAS DEL ENTRENAMIENTO TEORICO  
Y PRACTICO

trabajo, etc. pero sobre todo en el jefe ya que éstos no pueden darse en la mera capacitación o adiestramiento y que, sin embargo, son indispensables para que el trabajador sea leal, sereno ordenado y decidido.

Estas tres funciones se requieren para todos los puestos, pero es evidente que, si bien en los niveles

inferiores no calificados, predomina el mero adiestramiento, conforme se asciende a los niveles jerárquicos, tiene mayor importancia la capacitación y la formación. Las similitudes y diferencias entre estos conceptos (adiestramiento, capacitación, desarrollo y entrenamiento), se verán con detenimiento en el capítulo IV de la presente investigación.

Dentro del entrenamiento Chiavenato, en su libro **Administración de Recursos Humanos**, maneja a la capacitación, adiestramiento y desarrollo del recurso humano como aspectos complementarios del mismo, por lo que a continuación explicaré a la capacitación y al adiestramiento dentro del entrenamiento; y el desarrollo del recurso humano lo hablaré dentro de la técnica del mismo nombre que él maneja. Hablaré brevemente de la capacitación, ya que la manejaré en el capítulo IV de la presente investigación.

1. **Capacitación.** Consiste en actividades planeadas que se basan en necesidades reales de una empresa, orientadas al cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del participante.

Con lo anterior, la empresa satisface necesidades presentes y prevee futuras, respecto de la preparación y habilidad que logren los participantes.

La capacitación para el trabajo se puede proporcionar a nivel de:

- a) Preingreso. Se da generalmente con fines de selección. Se refiere a otorgar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollarle las habilidades y/o destrezas imprescindibles para el desempeño de las actividades del puesto.
- b) Inducción. Comprende a las actividades que informan al trabajador sobre la organización, a los planes y programas para acelerar su integración al puesto, al jefe, grupo de trabajo y a la organización en general.
- c) Promocional. Constituye las acciones capacitacionales que otorgan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos a nivel de autoridad y elevada remuneración.

En el trabajo comprende: Capacitación específica y humana. Abarca una serie sistematizada de actividades

encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que realizan. En ella se conjuga la realización individual con la consecución de los objetivos de la Institución.

Como la capacitación, el adiestramiento también constituye una importante herramienta para la organización al apoyar a sus diversas áreas en el mejor ejercicio de sus funciones y dotarlas de personal identificado con los fines de las actividades que tienen encomendadas.

2. **Adiestramiento.** Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante la práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

Generalmente el adiestramiento se aplica:

- \* Al empleado nuevo con el fin de que cambie los hábitos que tenía de hacer el trabajo de un modo para requerir otros, conforme a los sistemas de su nueva empresa.
- \* En caso de un cambio de puesto ya sea por transferencia temporal, para ocupar una vacante o por

ascenso.

- \* Por cambio de sistemas: maquinaria, instrumental, métodos de trabajo, etc. es indispensable adiestrar para enseñar técnicamente los nuevos sistemas, ya que depende de ese adiestramiento el éxito del cambio.
- \* Para corregir defectos o deficiencias en el desempeño de labores, originadas por la supervisión anterior, por haber adquirido defectos en una producción intensa o inclusive por problemas psicológicos familiares, sociales o económicos. Es en todos esos casos indispensable el adiestramiento.

El adiestramiento adquirido dentro del trabajo, difiere al recibido en la escuela.

El adiestramiento dentro del trabajo se caracteriza porque es realizado dentro de las operaciones normales de producción o servicio; anteponiéndose el producir a el enseñar. Señalaré tres variedades de este tipo de adiestramiento:

- 1) Método Training Within Industry (TWI), se dirige a enseñar un puesto concreto y limitado. En



México, se conoce como Adiestramiento Dentro de la Empresa (ADE).

- 2) Encomienda de casos, es el adiestramiento en el que se encarga a un trabajador o jefe encontrar la solución a un problema o caso concreto, dentro de varios que forman el puesto: explicando a su jefe qué piensa hacer o cómo puede resolverlo y después de obtener el visto bueno hacerlo en realidad bajo una estrecha supervisión. Es de mayor utilidad si se combina con el siguiente.
- 3) Rotación planeada, consiste en preparar a un trabajador, pero sobre todo a un jefe, haciéndolo pasar por varios puestos inferiores, para que le sirvan de preparación para el puesto que va a asumir.

El adiestramiento en la escuela consiste en el aprovechamiento de lo producido al instruir, es decir, proporcionar la enseñanza y ponerla en práctica. Tenemos los siguientes tipos de escuelas de adiestramiento:

- 1) Escuela vestibular. Son escuelas establecidas dentro de la empresa, las cuáles adiestran a las personas

en los puestos que van a desempeñar inmediatamente después. Los instructores son personas especializadas en la enseñanza y buscan el aprendizaje más que la producción.

Sus desventajas son: el alto costo sobre todo para enseñanza de trabajo de taller pues se tiene que montar una fábrica en pequeño; otra es que el instructor enseña el modo de hacer el trabajo que en ocasiones difiere a lo que exige el supervisor en la empresa o taller, lo que implica un nuevo adiestramiento al comenzar el trabajo.

2) Adiestramiento en escuelas tecnológicas. Una empresa al no poder costear una escuela vestibular, se conecta con escuelas técnicas que adiestran a los trabajadores para un puesto concreto.

3) El antiguo aprendizaje. Método no muy adaptado a las necesidades industriales ya que no se toma en cuenta tanto la enseñanza como la producción, por lo que en ocasiones solo sirve para obtener mano de obra barata.

El adiestramiento puede impartirlo el supervisor inmediato ya que conoce el trabajo concreto ayudándose del método TWI o ADE y con ello adquieren prestigio ante sus subordinados.

Si el supervisor no puede hacerlo, lo puede realizar un trabajador experto bajo la vigilancia y responsabilidad del supervisor; o bien, encomendar el adiestramiento a un instructor especializado, el cuál deberá estar en estrecho contacto con los supervisores.

## DESARROLLO

Comprende integralmente al hombre en toda la formación de la personalidad: carácter, hábitos, inteligencia, sensibilidad humana, liderazgo, etc.

Dicho proceso puede entenderse como la maduración integral del ser humano, explicado en la figura 2.4.

Al proporcionar una capacitación a base de adiestrar a todo el personal -- sobre todo al no calificado -- en labores concretas los trabajadores obtendrían un beneficio

personal, con posibilidades de ascender, mejorar su salario y poderse realizar fuera del trabajo incluyendo otras empresas. La elevación cultural y el enriquecimiento tecnológico del trabajador, constituyen un bien inapreciable.

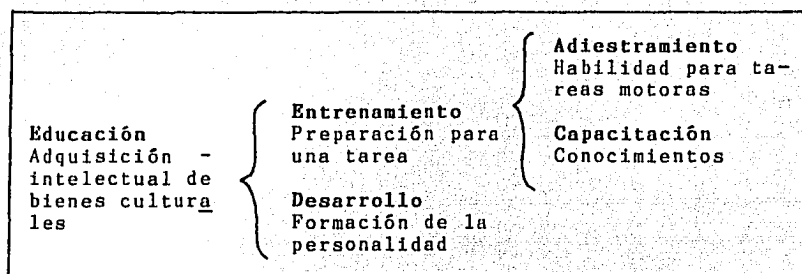


FIGURA 2.4. MADURACION INTEGRAL DEL SER HUMANO (18)

#### HIGIENE Y SEGURIDAD

Es una obligación moral para el administrador preocuparse por la salud integral de los miembros de la organización así como por la prevención contra accidentes, ya que una población de salud deficiente carece de energía para realizar el trabajo lo cual acarrea estancamiento

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

económico, lo que disminuye las posibilidades de mejorar su salud; estableciéndose un círculo vicioso del cuál es difícil salir.

La higiene industrial comprende conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.

Algunos de estos factores son materias primas de naturaleza química que en su transformación desprenden partículas que el trabajador absorbe y que pueden ocasionar una enfermedad profesional (lesión en el organismo o perturbación funcional temporal o permanente causada por la clase de trabajo que desempeña el empleado o por el medio en que tiene que trabajar).

El medio tensional puede provocar alteraciones en la estructura psíquica y de personalidad de los trabajadores como: neurosis, psicosis, histerias, etc.

La reglamentación sobre higiene industrial se refiere a preservar la salud de los trabajadores y de la

colectividad industrial, conteniendo medidas preventivas que se refieren entre otras a:

- Examen de ingreso para contratar a las personas con capacidad mínima de salud física de manera que se eviten problemas futuros a la persona y a la empresa.
- Orientación, ubicación y aseo de los lugares de trabajo.
- Sistemas de ventilación y calefacción.
- Iluminación.
- Suministro de agua potable y neutralización de aguas negras.
- Eliminación de basura y materiales de desecho.
- Naturaleza de las materias primas, sistemas de neutralización, elaboración y transformación que experimentan.
- Practicar exámenes periódicos a personas expuestas a peligros materiales y agentes nocivos.

Algunos organismos dedicados a estudiar la higiene industrial son:

En una empresa.

- a) Departamento de seguridad e higiene industrial.

- b) Comisiones mixtas de higiene y seguridad.

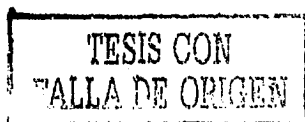
En el país.

- a) Secretaría de Salubridad y Asistencia.
- b) Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- c) Instituto Mexicano del Seguro Social.
- d) Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad.

Internacionalmente.

- a) Oficina Internacional del Trabajo (Ginebra).
- b) Organización Mundial de la Salud (Ginebra).
- c) Asociación Interamericana de Seguridad Social (México).
- d) Oficina Sanitaria Panamericana.
- e) Organización de Salud Pública dependiente de la Organización de Naciones Unidas y de la UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization).

La seguridad industrial es el conjunto de conocimientos técnicos y de su aplicación para la reducción, control y eliminación de accidentes en el trabajo, por medio de sus causas. Se encarga de las reglas tendientes a evitar este tipo de accidentes. Frecuentemente se emplean técni-



cas para fomentar la seguridad, como las que se mencionan a continuación:

- \* Concursos de competencia en uno o varios departamentos o plantas, relativos a una actividad determinada como: menor número de horas-hombre, de accidentes en un período, de pérdidas por accidentes.
- \* Reconocimiento por participar en alguna materia de seguridad y aprobar el curso satisfactoriamente.
- \* Información de casos reales ocurridos que por causas simples han llegado a ocasionar tragedias.
- \* Metas, por ejemplo, días trabajados sin accidentes.
- \* Ceremonias y festejos de seguridad, recalcan la importancia que se da al logro de los mismos.

Como se puede observar, la Administración de Personal se relaciona con todos los aspectos referentes al manejo y administración de los recursos humanos de una empresa.

Por lo anterior se hace necesario aplicar técnicas que nos ayuden a obtener una aplicación correcta de los recursos humanos de la organización, de manera que tanto empresa como empleado salgan beneficiados, dentro y fuera de la compañía.

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



### 2.3. Importancia y necesidad de aplicar las técnicas de Recursos Humanos en las organizaciones

La ARH está constituida por los siguientes subsistemas:

- \* Alimentación de recursos humanos, que incluye la investigación de mercado, mano de obra, reclutamiento y selección.
- \* Aplicación de recursos humanos, que incluye el análisis y descripción de cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño del trabajador, movimiento del personal (ya sea en sentido: vertical, horizontal o diagonal).
- \* Mantenimiento de recursos humanos, que incluye la remuneración, planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles de personal.
- \* Desarrollo de recursos humanos, que incluye entrenamiento y desarrollo al personal, así como el desarrollo a la organización misma.
- \* Control de recursos humanos, que incluye el banco de datos, sistemas de información de personal y auditoría de los mismos.

Estos subsistemas forman un proceso (que no siempre sigue la misma frecuencia aunque los mismos están íntimamente relacionados, lo que hace que cualquier alteración ocurrida en uno provoque influencias sobre los demás aparte de que la secuencia varía de acuerdo a la situación) a través del cuál los recursos humanos son atraídos, aplicados, desarrollados y controlados por la organización, he ahí la importancia de aplicar las técnicas de la ARH para:

1. Crear, mantener y desarrollar una eventualidad de recursos humanos, hábiles y motivados para alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para su aplicación y que proporcionen satisfacción plena de los recursos humanos y el alcance de objetivos individuales.
3. Alcanzar con los recursos humanos disponibles, eficiencia y eficacia en los objetivos de la organización para satisfacer necesidades humanas, dentro y fuera de la misma; ya que las empresas no se crean sino para complacer las carencias de la sociedad.

Una empresa logrará prosperar sólo si logra atraer empleados entusiastas y si después les proporciona una preparación adecuada.

El profesional de recursos humanos ha adquirido importancia general ya que actualmente es solicitado para actuar en términos organizacionales, y no simplemente dentro de una visión microscópica y departamental. Sus estrategias de trabajo lo han llevado a situarse a nivel global y organizacional, para abarcar detalles o planos aislados, circunstanciales, independientes y efímeros.

Así pues, la ARH tiene como finalidad común lograr la coordinación de los intereses del empresario con los de sus trabajadores, lo que actualmente es indispensable para crear un verdadero bienestar social, ya que la mayor parte de la población de un país trabaja dentro de una empresa, y depende de ella para poder subsistir.

## CITAS BIBLIOGRAFICAS

### CAPITULO II

13. ARIAS GALICIA, Fernando  
"Administración de Recursos Humanos"  
Editorial Trillas  
Cuarta edición  
México, D. F. , 1981  
p.p. 27
14. PIGORS, Paul y MYERS, Ch.  
"La Administración de Personal"  
Editorial Cecsca  
Segunda edición  
México, D. F. , 1989  
p.p. 20
15. TERRY R., George  
"Principios de Administración"  
Editorial Cecsca  
Cuarta edición  
México, D. F. , 1990  
p.p. 227
16. CHIAVENATO, Idalberto  
"Administración de Recursos Humanos"

Editorial Mc Graw Hill

Primera edición

México, D. F., 1980

p.p. 122

17. *Ibíd.*

p.p. 123

18. ARIAS GALICIA, Fernando

"Administración de Recursos Humanos"

Editorial Trillas

Cuarta edición

México, D. F., 1981

p.p. 319

# Capítulo III

## LA EDUCACION PARA EL DESARROLLO DE EL HOMBRE Y DE LAS ORGANIZACIONES

En el capítulo anterior vimos que la ARH - es la encargada de encauzar los recursos humanos dentro de las organizaciones a través de las técnicas mencionadas. En este capítulo veremos cómo nos ayuda la educación a desarrollar el potencial del recurso humano a través de su preparación que comienza desde el aprender a leer y a escribir; y la importancia de ésta en el desarrollo de las organizaciones.

La ARH está invariablemente entrelazada con el proceso del Desarrollo Organizacional (DO), el cuál implica cambiar desempeños en el trabajo y las relaciones entre individuos y grupos.

El DO es una estrategia educativa y cursos de acción que se concentran en toda la cultura de una organización con el propósito de provocar el cambio planeado. Los especialistas en DO buscan oportunidades para unificar

los subsistemas de personal como los de selección, capacitación, evaluación y prestaciones con los fenómenos conductuales organizacionales como el liderazgo, motivación, comunicación y toma de decisiones.

El DO proporciona el potencial para corregir el desempeño y otros problemas debidos a estructuras inapropiadas, equipos de trabajo defectuosos, etc. Así, el DO constituye entonces el resultado mismo de la evolución de una serie de métodos y técnicas de las ciencias sociales, para facilitar la adecuación de las personas al medio organizacional, o sea es una forma de modificación conjunta de la empresa, adaptándose también a los deseos u objetivos de los individuos que la conforman.

Ahora quiero aclarar el enfoque que tomaré, en esta investigación, de la palabra educación y lo que de ella derive.

Al hablar de educación, no me estoy enfocando a la enseñanza referida a cortesía y buenas maneras, sino a la preparación para desarrollar las facultades intelectuales, manuales y la moral de las personas.



Hasta hace poco tiempo se consideraba que el desarrollo económico se podía estimular mediante la introducción de bienes de capital en un país, sin embargo, el capital por sí solo no implica necesariamente la existencia de dicho desarrollo; es necesario que las personas sepan cómo aprovechar adecuadamente los recursos naturales y que conozcan lo suficiente la tecnología para que los bienes de capital (maquinaria, instalaciones, herramientas de trabajo, equipo, etc.) puedan ser puestos a trabajar eficientemente.

Algunos economistas encuentran que la educación es la razón principal del adelanto de países como Alemania y Japón que a pesar de haber sido destrozados en la Segunda Guerra Mundial, se recuperaron rápidamente.

La simple capacidad de leer y escribir es trascendental, ya que los trabajadores deben ser capaces de seguir instrucciones escritas; igualmente lo es la sensación de dominio que da la educación necesaria.

Los grados elevados de educación (conocimientos) junto con la fuerza del trabajo nacional permiten el aprovechamiento de los recursos materiales y técnicos;

indispensables para el establecimiento de la independencia económica; lo que se traduce en mejores niveles de vida, condiciones higiénicas adecuadas, buena alimentación que acrecenta la salud y disminuye las enfermedades, así como aumento de ingresos que permiten un mayor consumo.

Por ejemplo, el imaginar a un campesino con tercero de primaria dirigir una compañía de computadoras inmediatamente nos hace pensar que no tendrá éxito ya que no posee conocimientos sobre Administración, Contabilidad, Mercadotecnia, ni conoce de aspectos técnicos referentes a computadoras; por otra parte, no cuenta con experiencia en ese tipo de trabajo, en pocas palabras: aunque sea honrado, trabajador y de buena voluntad, no posee los recursos necesarios para realizar satisfactoriamente la dirección de dicha compañía.

En el ejemplo anterior se percibe claramente el papel que juega la educación en cualquier organización y dentro de cualquier país en general. Por lo tanto se confirma el propósito de la educación: como la preparación de la persona dentro y fuera de su trabajo.

La educación también se encuentra vinculada con el empleo, debido a que la gente espera obtener una ocupación que vaya de acuerdo con su grado de preparación.

Veamos ahora en sí el significado de educación en el siguiente punto.

### 3.1. Concepto de Educación

Desde que nace hasta que muere, el ser humano vive en una constante interacción con su medio ambiente, recibiendo y ejerciendo influencias de sus relaciones con él.

Para Arthur M. Whitehill, Jr.: "Educación es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, durante toda su existencia, para adaptarse a las normas y valores sociales vigentes y aceptados". (19)

W. B. Brookover, define a la educación como el "Proceso de enseñanza y aprendizaje de modelos deseados a la conducta humana. Por lo tanto es un proceso social".

(20)

Para Cruden y Sherman: "La educación es el conjunto de conocimientos, preceptos y métodos por medio de los cuales se ayuda a la naturaleza en el desarrollo y perfeccionamiento de las facultades intelectuales morales y físicas del ser humano". (21)

Arias Galicia define a la educación como "la adquisición intelectual, por parte del individuo, en los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que lo rodean". (22)

La educación en términos generales considero que es la adquisición y enseñanza de bienes culturales, que proporcionan a las personas el desarrollo de su capacidad intelectual, moral y física. Varía según la sociedad donde ésta se dé.

Adelante explicaré el término cultura. El progreso de la ciencia se deriva de esta adquisición y enseñanza de bienes culturales que han favorecido indudablemente las condiciones de vida -- y el desarrollo del ser humano -- haciéndolas prácticas, accesibles y provechosas, entre otras.

La educación puede impartirse institucionalmente y ejercerse no sólo de modo organizado y sistemático, como en las escuelas e iglesias en las que se sigue un plan preestablecido, sino también, puede ser desarrollada de un modo difuso, desorganizado y asistemático, como la impartida en el hogar, de manera autodidacta y en los grupos sociales a los cuales el individuo pertenece, sin obedecer a ningún plan preestablecido.

En ambos casos el aprendizaje que se obtenga aportará entre otros beneficios (nacional, político, social, familiar, cultural, económico, etc.) el más importante: el beneficio personal. Por ello, la educación se orienta a preparar a las personas a partir de lo indispensable como es el saber leer y escribir ya que a partir de éstas es cuando se empieza a lograr el aprendizaje en cualquier materia y la actividad productiva desarrollada, por ende, se incorpora al conjunto de la cultura.

Ahora bien, mencionaré el significado del término cultura, definido por Méndez, Monroy y Zorrilla como "la expresión dinámica, en transformación constante, de los elementos en interacción que conforman los códigos

y formas de vida, resultado de la relación del hombre en sociedad". (23)

Como expresión dinámica, se refieren a la cultura material o sea los instrumentos y productos creados por el hombre para satisfacer sus necesidades; y a la cultura no material como lo son las actividades y relaciones del hombre. De esta manera, la alimentación, aseo, vestimenta y, en general, los patrones de conducta, cambian o se adaptan en función del momento socio-histórico presente.

Los códigos y formas de vida son las creencias, hábitos, costumbres, conocimientos, valores, formas de percibir y sentir.

Mientras más preparado esté el individuo su capacidad aumentará para aprender cosas con un grado de dificultad más alto, obteniendo con ello la diferencia entre un individuo y otro: el desarrollo que cada quien da a su capacidad intelectual.

La educación, por su función específica, consiste en un proceso de transmisión de la cultura y de las

tradiciones de un grupo a otro, de un individuo a otro dentro de los grupos, y de una generación a otra; por lo que se ven beneficiadas las organizaciones como se tratará en el siguiente punto.

### 3.2. Importancia y necesidad de la Educación en las organizaciones

El mundo actual es el resultado del fomento y expansión de la educación ya que se ve en ella la llave del desarrollo industrial; puesto que ésta le proporciona al individuo cultura, es decir, conocimientos que el hombre utiliza para crear y producir satisfactores que cubren sus necesidades.

Este movimiento avanza desde las habilidades específicas del trabajo hasta conceptos organizacionales extensos, e incluso hasta la cultura general del personal.

Aunque hay organizaciones que no han llegado a la etapa en que la educación de los empleados se hace realmente por la autorrealización del trabajador, por lo menos ha habido un movimiento inicial hacia este fin.

Después de la Segunda Guerra Mundial, los gerentes comenzaron a pensar en la inmensa tarea de capacitación que se había logrado durante el conflicto bélico.

De esta experiencia surgió un nuevo sentido de la importancia de los empleados y de su potencial si se les capacitaba y educaba apropiadamente. Por primera vez, se desarrolló la idea de la educación y la capacitación consideradas como inversiones en recursos humanos, o al menos como inversiones de capital a largo plazo de una organización.

Dentro de una perspectiva contemporánea se reconoce a los empleados como activos humanos de una empresa, y como sucede con otros activos, necesitan de una reinversión de vez en cuando para darles el mantenimiento adecuado y permitir que actúen de manera productiva; ya que los empleados al igual que la planta y el equipo pueden perder sus capacidades productivas con el paso del tiempo y volverse obsoletos.

Para evitar la obsolescencia del empleado, la gerencia en global y el departamento de personal en particular, deben evaluar continuamente las necesidades



de capacitación y desarrollo de una empresa y diseñar para poner en práctica, programas educativos.

También desde la segunda guerra mundial se desató una demanda de personal con estudios de secundaria y enseñanza superior; el número de universitarios en muchos países se duplicó o triplicó; entre 1950 y 1970 el número de estudiantes se incrementó.

Este crecimiento excesivo se sustenta en la realidad de que en las empresas se necesita seguir aprendiendo aún cuando se haya terminado la escuela para utilizar con habilidad los instrumentos, materiales y métodos puestos a su disposición por la moderna tecnología científica que cambia constantemente.

El proceso educativo ayuda a las empresas porque al contratar a personas que previamente hayan pasado por un proceso educativo: primaria, secundaria, preparatoria, comercio, universidad, etc. éstas habrán ganado tiempo, ya que partirán de un grado avanzado en el proceso de aprendizaje; y el individuo realizará un mayor número de actividades, pudiendo combinarlas con otras de nivel elevado. Para las empresas, el

desarrollo de la capacidad intelectual significa logros para la consecución de sus fines, lo que aportará a la misma el beneficio de ser reconocida por la calidad de sus productos y/o servicios que cubrirán las exigencias de la sociedad sirviendo también como fuente de empleo y de ingreso para sus miembros, lo que coadyuvará al crecimiento de la economía nacional. La educación es un hecho económico y social de la vida.

Empresarios y gerentes se dan cuenta de que la industria moderna pasará a ser parte de la estructura en obsolescencia, ya que nuevos métodos, procesos y máquinas continuamente son introducidos.

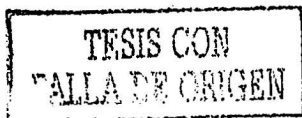
Las habilidades anticuadas son irrelevantes ya que nuevas industrias y conocimientos nacen. En donde se introduzcan máquinas para reemplazar el trabajo ejecutado por las personas, las oportunidades de empleo para los miembros de la sociedad quedan reducidas temporalmente, ya que las mejoras obtenidas con las máquinas traerán la reducción de costos de ciertos artículos o servicios que al final aumentarán la demanda de personal para la producción, es decir, surgirán otras necesidades que requerirán la participación del hombre; lo que se

explica claramente en el siguiente ejemplo:

El teléfono de disco redujo drásticamente, en un momento, el empleo de las operadoras telefónicas. Sin embargo, las mejoras en el servicio telefónico y la reducción de las tarifas resultantes de las llamadas locales y de larga distancia, aumentaron la utilización del teléfono, por lo que se requirió a un buen número de operadoras para manejar las llamadas especiales y para operar los conmutadores particulares. Ya que si se requiriera una operadora por llamada telefónica (como antes) sería imposible emplear a un número suficiente de operadoras para manejar el tráfico telefónico actual. Además, el costo del servicio pondría el precio del teléfono fuera del alcance de muchos de los usuarios habituales.

En el ejemplo anterior podemos observar que la educación crea fuentes de empleo y nos proporciona comodidad con los inventos que han cambiado al mundo (telégrafo, avión, foco, rueda, entre miles más).

Aquellas organizaciones que tienen acceso a ideas y adelantos tecnológicos en todo el mundo adquieren



conocimientos que las preparan a la batalla con sus competidores; y las mejor preparadas son las que tienen más oportunidad de ganar y convertirse en la principal a nivel mundial; por lo que la educación juega un papel fundamental en el hombre para que conozca y se haga partícipe de dichos adelantos. Dentro de cualquier organización, la educación del empleado debe ser un proceso continuo.

A los trabajadores se les debe de capacitar una y otra vez conforme surgen equipos nuevos; los técnicos deben asistir a conferencias y seminarios para mantenerse informados acerca de los últimos avances tecnológicos en sus campos; los gerentes deben asistir a talleres y cursos para aprender lo último en técnicas de planeación y organización.

Con lo anterior la educación reduce la cantidad de tiempo necesario para elaborar los productos requeridos por la organización al tener conocimientos previos sobre el proceso.

Las personas que por determinada situación no reciben la necesaria formación escolar, son preparadas (de manera

parcial) en el trabajo, donde reciben una educación impartida en forma asistemática, y que por sí sola no es relevante ni se compara con la que reciben en la escuela. En este caso, la formación es inversa a la extensión y a la profundidad de los conocimientos exigidos para la profesión, es decir, resulta mínimo el adiestramiento para los trabajos que exigen previa formación universitaria y máximo en los que requieren apenas conocimientos y habilidades elementales; motivo que influye de manera importante en la asignación de puestos dentro de las empresas.

En el art. 132, fr. XIV de la Ley Federal del Trabajo, se habla de la concesión de becas, por parte de la organización para que el trabajador pueda continuar estudiando:

"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, designado en atención a 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 sustituido por otro. Los becarios que hayan terminado sus estudios, deberán prestar sus servicios durante un año, por lo menos al patrón que los hubiese becado". (24)

La legislación actual en los arts. 159 y 132 fr. XV, señala las obligaciones de las organizaciones en cuanto al entrenamiento de sus miembros. Los arts. 153-A hasta el 153-X marcan las obligaciones en cuanto a la capacitación; mismos que verá en el siguiente capítulo.

Las organizaciones tienen en el factor humano su recurso más valioso; sin embargo, debido a las diferencias entre los individuos que las integran y el desarrollo de toda organización, es imprescindible adecuar las habilidades del elemento humano con los requisitos de las tareas que está actualmente desempeñando o con las que en un futuro realizará, de ahí que surja la necesidad de crear el departamento de personal en las organizaciones, el cuál se encarga de capacitar al personal y que en oca-

siones se apoya de instituciones especializadas para otorgar la enseñanza.

Mencionaré en el siguiente punto las instituciones especiales.

### 3.3. Instituciones públicas y privadas de enseñanza

Las empresas para lograr la educación en sus empleados y al conducir cursos de capacitación, por lo general se procuran la ayuda de instituciones educativas y de consultores profesionales. Algunas organizaciones motivan a sus ejecutivos para aprovechar oportunidades de desarrollo, pagando los costos del curso a quienes participen. Otras contratan cursos didácticos para que sean conducidos exclusivamente para su personal, a menudo realizados en las instalaciones de la empresa.

Chruden y Sherman en su libro nos dicen al respecto: "Frecuentemente las oportunidades educacionales de este tipo pueden resultar más efectivas y más económicas que las que una compañía pueda conducir por sí misma". (25)

Colegios y universidades actualmente ofrecen programas de gerencia media y avanzada que dan énfasis a la ampliación de la perspectiva del gerente, a sus habilidades en la toma de decisiones y al intercambio de ideas a nivel gerencial.

A continuación mencionaré algunas de las instituciones privadas y públicas de enseñanza en nuestro país, que pueden servir como base para aquellas personas interesadas en la formación y desarrollo de sus empleados o para aquellas que deseen actualizarse.

#### Secretaría de Educación Pública (SEP)

Cuenta con 10 Institutos Regionales, 103 Escuelas Técnicas, Comerciales e Industriales y 32 Centros de Capacitación para el trabajo industrial.

Los Institutos regionales se planearon enfocando su enseñanza a lo siguiente:

- a) Ciclo profesional: Ingeniería con opción en mecánica, química y electricidad.
- b) Preparatoria técnica: Ingeniería y ciencias físico



matemáticas.

- c) Técnico industrial: Electrónica Industrial; Electricidad; Máquinas de combustión interna; Mecánica.
- d) Auxiliar técnico: Máquinas herramientas; Combustión interna; Electricidad.
- e) Secundaria técnica: Ajuste de banco y máquinas herramientas; Dibujo Industrial; Electricidad; Radio y Televisión.
- f) Preparación técnica elemental: Ajuste de banco y máquinas herramientas; Electricidad; Dibujo Industrial; Radio y Televisión; Automotriz.

Básicamente estos institutos se enfocan a actividades encaminadas al desarrollo en las técnicas; como las industrias automovilísticas, alimenticias, de teléfonos, Compañía de Luz, en el ramo de la construcción, etc.

#### **Escuelas técnicas, industriales y comerciales**

Se planearon para impartir la preparación técnica elemental, carreras cortas y secundarias para técnicos especializados subprofesionales y preparatoria técnica

(vocacionales).

En las secundarias técnicas se enseñan las materias de: Electricidad; Ajuste de banco-máquinas herramientas; Dibujo Industrial; Carpintería; Máquina de combustión interna; Moldeo-fundición; Soldadura y forja; Radio y Televisión; Artes gráficas.

En la preparatoria técnica elemental se imparten materias de: Electricidad; Ajuste de banco y máquinas herramientas; Dibujo Industrial; Máquinas de combustión interna; Radio y Televisión; Artes gráficas.

Estos estudios podrían incorporarse para facilitar las actividades en un taller mecánico, reparaciones de: televisiones, radios, estufas, refrigeradores, etc.

#### **Centros de capacitación para el trabajo industrial**

Cuentan con 8 planteles en el Distrito Federal y 24 en diversas ciudades, con especialidades en: Ajuste de banco y máquinas herramientas; Automotriz; Soldadura; Tejido mecánico de punto; Corte y confección; Instalacio-

nes eléctricas industriales y domiciliarias; Mantenimiento eléctrico industrial; Reparación de aparatos domésticos; Embobinado de motores; Albañilería y concreto; Instalaciones sanitarias y de gas; Herrería de la construcción; Motores diesel; Chasis y alineación; Moldeaje en madera, metal; Radio y Televisión; etc.

Principalmente se enfocan para trabajos realizados en industrias o para comenzar con un pequeño taller.

#### **Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)**

Establece Centros de adiestramiento técnico y capacitación para el trabajo que dependen de la Jefatura de Servicio de Prestaciones Sociales, a fin de incorporar a la industria personal capacitado a corto plazo; imparte las siguientes especialidades: Torno-cepillo-fresadora; Carpintería; Instalaciones sanitarias y de gas; Metal laminado; Moldes y troqueles; Tapicería; Diseño de herramientas; Dibujo mecánico-arquitectónico; etc.

Pueden ayudar al desempeño de actividades de empresas dedicadas a la construcción, fabricación de maquinaria

pesada, aluminio, etc. Se pueden enfocar también en la creación de pequeños talleres de reparación.

#### **Adiestramiento rápido de mano de obra (ARMO)**

Ofrece cursos de perfeccionamiento en oficios al darles elementos teóricos y prácticos para que los desarrolle el personal dentro de las empresas, es decir, que prepara a instructores que ya poseen un oficio o carrera técnica. Generalmente las clases son gratuitas para los participantes, o en su defecto se dan a costos bajos.

Podrían utilizarse sus servicios como: capacitación para los empleados según sea lo requerido por la empresa.

#### **Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)**

Institución máxima de enseñanza superior del país. Ofrece más de 50 carreras profesionales que abarcan: Ingeniería, Medicina, Administración, Derecho, Diseño Industrial y Dibujo Publicitario, entre otras.

Sus Divisiones de estudios superiores ofrecen especializaciones, maestrías y doctorados a fin de preparar profesores e investigadores en todas las ramas del saber humano.

Según sean los estudios que la persona curse, podrá desempeñarse como biólogo, administrador, contador, ingeniero, doctor, antropólogo, psicólogo, etc. y dependiendo de ello el individuo podrá realizarse en las empresas o de manera individual.

#### **Instituto Politécnico Nacional (IPN)**

Al igual que la UNAM ofrece un extenso número de carreras profesionales que abarcan: Ingeniería Civil, Ingeniería Mecánica, Ingeniería Eléctrica, Arquitectura, etc.

El estudiante podrá desempeñarse técnica y profesionalmente dentro de cualquier organización, dependiendo de la opción que elija, con lo cual se irán abriendo campos de trabajo y su nivel de vida tenderá a desarrollarse.

Podrá iniciarse por su cuenta, ofreciendo sus servicios sin tener que depender de un patrón.

### **Universidad Latinoamericana (ULA)**

Esta universidad coadyuva al mejoramiento de los niveles de vida de las personas por la educación que ofrece.

Imparte variadas carreras en las diferentes ramas del saber humano: Administración, Contaduría, Informática, Odontología, Ciencias de la Comunicación y Derecho.

Existen también otros métodos de enseñanza como los que se presentan a continuación.

#### **3.3.1. Sistemas abiertos**

Este tipo de educación fue ideado para ayudar a aquellas personas que no disponen de suficientes recursos económicos o de tiempo disponible para asistir a una escuela. Su existencia está dentro de los marcos legales

que otorga la Ley Federal de Educación, creando además fuentes de trabajo para maestros altamente capacitados para conducir estudios dirigidos.

Los sistemas de educación abierta son tan eficaces como cualquier otra forma de enseñanza, la diferencia radica en una flexibilidad de tiempo que no existe en las escuelas tradicionales; no hay horarios, ni grupos, existe en cambio, una relación directa con el maestro y la utilización de recursos audiovisuales, libros de texto programados, guía de estudio y otros.

El estudiante es quien se hace cargo de su propio aprendizaje al marcar las horas de estudio y lo que debe aprender. Se auxilia en todo momento por un maestro o tutor quien le resolverá dudas y le indicará el momento adecuado para presentar los exámenes correspondientes.

Estos sistemas permiten una inscripción ilimitada ya que no requieren de instalaciones especiales pues los edificios existentes se utilizan sólo para complementar la enseñanza de carácter práctico. El estudiante podrá registrarse solo una vez en cada nivel de estudio y pasar al siguiente una vez que haya obtenido

certificado de validez oficial del anterior.

A fin de experimentar esta opción educativa el Gobierno Federal, creó en forma descentralizada de la SEP el Centro para el Estudio del Medio y Procedimientos Avanzados de la Educación (CEMPAE).

El registro existe en forma permanente en las dependencias de la SEP y disponen de formas de registro para: incorporarse al programa de educación abierta, obtener libros para el nivel de primaria sin costo alguno, solicitar asesorías oficiales, identificarse como estudiante y solicitar exámenes.

También existen otros sistemas como el que enseguida se presenta.

### **3.3.2. Enseñanza por correspondencia**

La enseñanza por correspondencia ofrece la oportunidad de obtener habilidades por conocimientos, a las personas que están imposibilitadas para asistir a clases regulares en alguna escuela.



Quienes lo deseen podrán inscribirse y estudiar en una Institución educativa, que provee lecciones y material para que el alumno estudie por su cuenta.

Los estudiantes por correspondencia pueden estudiar a su propio ritmo sin interferir con otras actividades que realicen.

Una escuela con reputación, cuenta con maestros competentes que corrigen, califican y comentan los exámenes que el estudiante regresa a la escuela en el orden en que va estudiando las lecciones; los exámenes corregidos se devuelven al estudiante, y este intercambio establece una relación maestro-alumno individual y personalizada.

Un curso de adiestramiento por correspondencia, depende de la determinación o habilidad del estudiante, contando también los materiales del curso y los servicios educativos de la escuela.

A través de sus divisiones o departamentos de extensión de estudios, colegios y universidades, ofrecen cursos de enseñanza por correspondencia los cuáles

proporcionan créditos de secundaria o bachillerato. Las escuelas de enseñanza por correspondencia en nuestro país obtienen por parte de la SEP un reconocimiento de validez oficial de estudios así como los documentos que la institución particular extienda para la comprobación del estudio.

Enseguida explicaré brevemente otro tipo de enseñanza.

### **3.3.3. Educación y Capacitación de los adultos**

Acompañada de la motivación, el interés y la necesidad de satisfacción que produce, la educación tiende a levantar al hombre, a hacerlo sentir digno de servir en la comunidad donde vive y pone a su disposición los medios que lo conducen a una vida significativa y abundante.

Las campañas de alfabetización y de educación de adultos, manejan el lema de que nunca se es viejo para aprender. A todo individuo, debe dársele la oportunidad de desarrollar sus habilidades y capacidades; así podrá aportar su enfoque y dar solución a problemas que se

presentan en la vida diaria como la salud, educación, cooperación en la comunidad, vida familiar y espiritual, contribuyendo también al orden social, político y económico.

Cualquier plan de educación de adultos debe tener como objetivo que el individuo aprenda por su cuenta a discernir y conocer sus derechos y obligaciones; aprender el orden social, económico y político en que vive para que pueda aportar sus ideas y esfuerzo.

La educación de adultos necesita estar fundamentada sobre una base en la psicología del adulto, ya que esto determinará el sistema que deberá emplearse, puesto que no es lo mismo el educar a un niño que a un adulto.

La educación de adultos consta de:

- a) Educación formal o escolar, impartida tomando como base un plan preconcebido. Se lleva a cabo únicamente en las aulas.
- b) Educación fundamental o en comunidad, llevada a cabo mediante una adaptación de acuerdo a las características que rigen en la comunidad donde se va a impartir.

Al adulto le es difícil desprenderse de la timidez que le causa el saberse inculto, como consecuencia, se torna susceptible emocionalmente y por consiguiente, el maestro debe tener bastante cuidado en ese aspecto. Las formas de educación del adulto deben devolverle la confianza al hacerlo participe de todas y cada una de las actividades relacionadas con su enseñanza, aligerar su mente y conducirlo a la salud física y mental; de lo contrario los alumnos sufrirán de cansancio y con el tiempo se sentirán aburridos del aprendizaje.

Si se les lleva gradualmente de una actividad a otra, se les librará de hacer grandes esfuerzos mentales y se conseguirá despertar nuevos intereses.

El maestro que imparte la enseñanza ejerce grandísima influencia para los educandos en los resultados de la misma; para ello se les ofrecen cursos para su preparación enfocados a:

- a) Nivel universitario sobre educación de adultos para personas graduadas de escuela superior.
- b) Cursos especiales para personas graduadas de secundaria. Al final de los cursos, se les otorga una licencia de maestro de adultos.

- c) Cursos generales de educación de adultos para personas adiestradas en materias especiales que deseen trabajar parte del tiempo en educación de adultos.

Lo que se necesita para la buena enseñanza es el dominio de la materia. El objetivo debe ser la satisfacción de los participantes, no el que se complete un curso de estudios o el término escolar.

Los sistemas abiertos, la enseñanza por correspondencia, educación y capacitación de los adultos proporcionan aprendizaje activo en diferentes niveles, por lo cual una persona debe estar motivada para aprender. Esta motivación puede existir en una variedad de formas, como la autorrealización, posibilidades de ascenso o incentivos financieros. Sin embargo la mejor motivación para el aprendizaje es la automotivación.

Todos los seres humanos pueden aprender. Los individuos de todas las edades y con diversas capacidades intelectuales tienen la habilidad para aprender nuevas conductas.

Debe proporcionarse tiempo para practicar el aprendizaje; ya que parte de su proceso requiere tiempo para que el estudiante se interiorice, asimile, pruebe, acepte y confie. De los principios educativos mencionados en el párrafo anterior y de resultados de investigaciones, han surgido normas de capacitación y desarrollo a nivel administrativo. Varias de estas normas, y los programas específicos de capacitación (lo cuál veremos en el siguiente capítulo) a que han dado lugar, son desarrollados por las empresas según sus necesidades.

El desarrollo en la organización se dá a largo plazo, y su avance dependerá de las técnicas aplicadas en la organización para los individuos de la misma.

Veamos en el siguiente punto el significado del DO, del cuál hemos hablado a lo largo del presente capítulo.

#### 3.4. Concepto de Desarrollo Organizacional

Podríamos considerar al DO como una filosofía, porque es básicamente una forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto organizacional o institucional de

nuestra sociedad; como veremos en las siguientes definiciones.

Sikula y McKenna definen en su libro: "En esencia, el Desarrollo Organizacional es una estrategia educativa y un curso implantado de acción que se concentra en todo el personal de una empresa con el fin de dar lugar al cambio planeado". (26)

El DO intenta alterar las actitudes y valores humanos así como los diseños y estructuras organizacionales de modo que las instituciones de trabajo puedan adaptarse mejor a la tecnología y vivir de acuerdo con el ritmo rápido del cambio.

Arias Galicia, considera al DO como "una serie de conceptos de diversa índole, relacionados entre sí y que tienen como objetivo común buscar el desarrollo y la consecución coincidente de objetivos generales de una organización, con las metas particulares de los individuos que la integran". (27)

Las organizaciones se encuentran dentro de un macrosistema en el cual suceden transformaciones

generalmente vertiginosas. Así, dichos organismos deben para sobrevivir, adaptarse a esas metamorfosis que se experimentan de continuo.

Para que tal cosa no suceda en forma desordenada, se planea una estructura y una secuencia que facilite y sistematice el devenir dinámico del cambio. Por lo tanto la planeación y el control constituyen el DO.

Podríamos decir también que tal desenvolvimiento constituye una respuesta a la necesidad de cambio de nuestro mundo tecnológico tan complejo, y al mismo tiempo, una estrategia educacional que intenta modificar las estructuras de creencias, actitudes y valores de los individuos que conforman las organizaciones, ya que dichos grupos están irremediablemente sujetos a un proceso de cambio radical y veloz en todos sus ámbitos: mercado, tecnología, etc.

Wendell French y Cecil Bell definen el DO en los siguientes términos: "Una actividad a largo plazo apoyada por la alta dirección, cuya finalidad es mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de la organización, sobre todo mediante un diagnóstico y



administración de la cultura organizacional más eficaces (con especial hincapié en el equipo formal de trabajo y la cultura intergrupar), con ayuda de un consultor-facilitador y el uso de la teoría y tecnología de la ciencia aplicada del comportamiento, incluyendo entre otras cosas la investigación de la acción" (28).

En la definición anterior, el proceso de solución de problemas, se refiere a los métodos utilizados por la organización para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades del ambiente, es decir, los gerentes podrían escoger resolver los problemas por su cuenta, o bien hacer partícipes a los subordinados en la solución de problemas y en la toma de decisiones.

Por medio de un proceso de renovación, los gerentes pueden adaptar su estilo personal para solucionar problemas y sus metas para ajustarse a las exigencias cambiantes del ambiente de su empresa.

Así, un objetivo del DO consiste en mejorar el proceso de autorrenovación de la empresa, de modo que los gerentes adopten más pronto un estilo gerencial que sea apropiado para los problemas que afronta.

La administración a través de la colaboración, significa realizar funciones gerenciales a través de la participación de los subordinados y compartir el poder, en vez de hacerlo mediante la imposición jerárquica de la autoridad.

El término cultura designa a los patrones prevalentes en actividades, interacciones, normas, valores, actitudes y sentimientos. La cultura incluye los aspectos informales de la vida organizacional y los formales, que son las actitudes encubiertas, las cuáles constituyen la parte sumergida del iceberg, de la fig. 3.1.

La investigación de la acción es la manera en que los agentes de cambio del DO aprenden cuáles son los aspectos de la organización que deben ser mejorados y cómo se puede ayudar para que los realicen. En pocas palabras, la investigación de la acción requiere:

- 1) Un diagnóstico preliminar del problema por los agentes del cambio del DO.
- 2) Obtención de datos que confirmen (o rechacen) el diagnóstico.
- 3) Retroalimentación de los datos a los miembros de la organización.

- 4) Exploración de los datos por los miembros de la organización.
- 5) Planeación de la acción apropiada.
- 6) Realización de las acciones adecuadas.

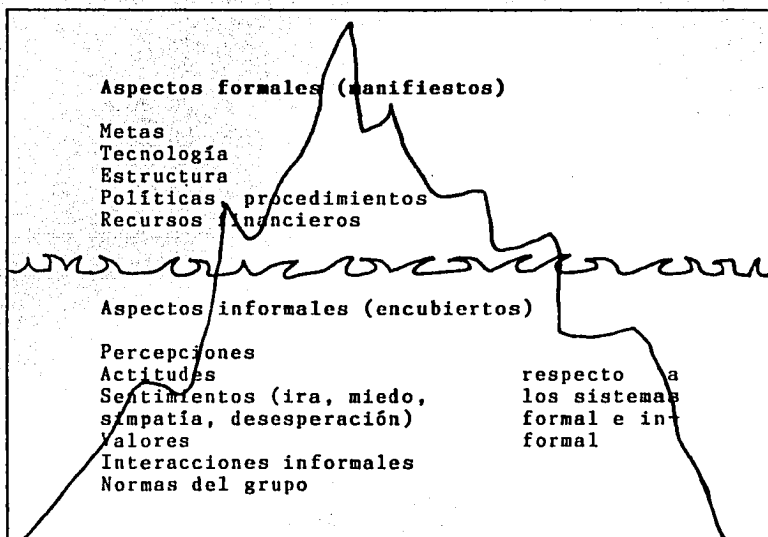


FIGURA 3.1. EL ICEBERG ORGANIZACIONAL (29)

Hablaré con más detalle de la cultura organizacional en el siguiente punto, misma que se relaciona ampliamente

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

con el anterior: el desarrollo de las organizaciones.

### 3.4.1. Cultura Organizacional

Recordando la definición de cultura dada por Méndez, Monroy y Zorrilla, vista en el punto 3.1., vemos que es: "la expresión dinámica, en transformación constante, de los elementos en interacción que conforman los códigos y formas de vida, resultado de la relación del hombre en sociedad". (30)

Estas ideas se componen de normas, valores, creencias y la comunidad en cuestión puede ser tan amplia como una sociedad o industria, o bien tan pequeña como una compañía, departamento o unidad particular de trabajo. La cultura corporativa es parte integral de la vida en las organizaciones y tiene importantes implicaciones para la acción gerencial.

La cultura de una organización en particular, puede deducirse de las cosas, palabras, acciones y sentimientos que sus integrantes tienen en común. Por ejemplo, la formalidad de las operaciones de una compañía puede

medirse por la existencia de relaciones personales aceptables dentro de ella y por el estilo de vestir de sus empleados. En la fig. 3.2. se advierte una representación esquemática de tales inferencias en una corporación hipotética.

Una cultura organizacional ampliamente reconocida suele citarse como un motivo del éxito de la misma.

Las ceremonias, premios, incentivos y otras modalidades simbólicas de comunicación crean una cultura corporativa que guía las acciones del personal. La cultura predominante de una compañía puede cambiar rápidamente o verse obligada a hacerlo por las actividades de la competencia. Así, la empresa con fuerte cultura, que se centra en el servicio a clientes, puede ser más sensible a los cambios ambientales y adaptarse con prontitud a ellos que la que carece de este tipo de cultura.

El cambio en una cultura organizacional global requiere una modificación estructural, tecnológica y la transformación de los símbolos, rituales y creencias compartidos por sus miembros.

**Cosas compartidas:**

1. En mangas de camisa.
2. Pueblo de una compañía.
3. Oficinas abiertas.

**Palabras compartidas:**

4. "Hay que salir a la calle" para entender al cliente. (Aceptación de la necesidad de viajar)
5. "No podemos confiar en los sistemas" para satisfacer las necesidades de los clientes. (Servicio que toma en cuenta al cliente).
6. "No damos alta prioridad al rango". (Ausencia de privilegios de estacionamiento)

**Acciones compartidas:**

7. Se participa en muchas reuniones.
8. Se asegura que la organización se orienta a los detalles a fin de ofrecer calidad de servicio a los clientes.
9. Se buscan las relaciones personales y la comunicación.
10. Se realizan reuniones para satisfacer las necesidades de los clientes en una crisis
11. Se agilizan los trabajos para prestar un buen servicio.
12. Se mantienen relaciones estrechas con el sindicato.

**Sentimientos compartidos:**

13. Nos gusta este lugar.
14. Nos interesa esta compañía porque nosotros le interesamos a ella como personas.
15. Nos agrada nuestro trabajo.

**Ideas culturales compartidas:**

- A. Se ofrece un servicio de alta calidad orientado al servicio de clientes (4,8,11)
- B. Las cosas se hacen bien y rápidamente (agilización) (4,7,10,11)
- C. Se opera de manera informal (1,6,9,12)
- D. Se considera que la compañía es parte de la familia (2,12,13,14,15)
- E. Estimula el desacuerdo constructivo (3,7)

FIGURA 3.2. COMO LAS COSAS, PALABRAS, ACCIONES Y SENTIMIENTOS INDICAN IDEAS CULTURALES COMUNES (31)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Un gerente que desee cambiar la cultura de su organización debe proceder con cautela, pues necesita darse cuenta de que el cambio cultural es más difícil de introducir que el cambio conductual; y para ello debe de tomar en cuenta las necesidades de desarrollo de la empresa, mismas que veremos en el siguiente punto.

### **3.5. Necesidad del Desarrollo Organizacional**

Las razones que condicionan a la necesidad del desarrollo en la organización pueden ser de diversa índole, según nos dice Arias Galicia en su libro *Administración de Recursos Humanos*, así tenemos:

- a) Fuerza de preparar y desarrollar un equipo administrativo competente con un comportamiento gerencial humanista.
- b) Lograr la integración de un grupo de vendedores especializados o de un equipo de producción tecnificado.
- c) Recuperar la competencia en un mercado determinado, para el cuál la empresa no planeó el crecimiento humano, y se encuentra incapacitada para abordarlo adecuadamente, después de un cam-

bio inesperado en sus condiciones, o del aumento de diversos problemas.

- d) Resolver problemas de actitudes respecto a las escalas valorativas de empleados administrativos y obreros (conflicto intergrupal), o dentro de un mismo conjunto de ejecutivos unos maduros y otros jóvenes (conflicto intra grupal), o dentro de una oficina cuando existe una imagen distorsionada de algún departamento clave, o cualquier otro tipo de conflicto dentro de la organización.
- e) Problemas sencillos de despersonalización del trabajo, por ser éste arduo o especializado, y porque esté llevando a la enajenación total.

Dos suposiciones básicas en las cuáles se basa el DO son el hecho de que la gente tiene un deseo natural de desarrollo y crecimiento personal ya que la mayor parte de las personas no sólo poseen la posibilidad de hacer una mayor aportación a la organización, sino que además desean hacerla. El DO se propone superar los factores organizacionales que no alientan o permiten a los miembros crecer y contribuir al logro de las metas de la organización.



La forma en que se vinculan los grupos de trabajo tiene una profunda influencia en la eficacia con que funcionan, es decir, que si por ejemplo la comunicación entre los grupos sólo se limita a los gerentes, la coordinación y cooperación tenderán a ser menos eficaces que si interactúan todos los miembros del grupo.

Cualquier factor del ambiente externo que interfiere con la capacidad de la organización para atraer los recursos materiales y humanos que necesita, o bien para producir y comercializar sus productos o servicios se convierte en un motivo para el cambio, ya que puede presionar a la empresa para que modifique su estructura, metas y métodos de operación.

Como ejemplos de factores externos tenemos: costos crecientes y escasez de recursos naturales, seguridad del trabajador, adelantos tecnológicos, competencia, niveles altos de escolaridad en el mercado de trabajo, altas tasas de interés, etc.

Cualquier factor del ambiente interno que afecta la manera en que la organización realiza sus actividades también constituye un motivo para el cambio, como lo

son: nuevas estrategias, tecnologías, actitudes y comportamientos del personal, insatisfacción en el trabajo, etc.

A menudo están correlacionados los motivos internos y externos para el cambio, como usted lector lo podrá haber notado. El nexo es particularmente fuerte cuando intervienen cambios de valores y actitudes en la organización o ingresan personas con nuevas actitudes causando un cambio en ellas.

Un obstáculo fundamental para permutar políticas, metas o métodos de operación es la resistencia al cambio por parte de los miembros de la empresa, que pueden tener:

- Incertidumbre acerca de las causas y efectos del cambio.
- Renuencia a renunciar a los beneficios actuales.
- Debilidades en los cambios propuestos.

Para vencer estas resistencias que son las que generalmente se presentan, es necesario seguir unos pasos para implantar el cambio, mismos que veremos en el siguiente punto, y que contemplan estas

resistencias al ver primero si es realmente necesario el cambio.

### **3.6. Pasos para implantar el Desarrollo Organizacional**

El DO puede delinear algunos pasos, para tomar en cuenta si se desea realizar el cambio en las empresas, según Arias Galicia en su libro Administración de Recursos Humanos. Estos son los siguientes:

1. La existencia de una necesidad para dar el cambio es determinada por la presencia de algún problema que se haya vuelto constante en la compañía.

2. Los directivos o algún asesor (interno o externo) se percatan del problema y proceden a tratar de definirlo; para ello es necesario seguir una serie de técnicas que pueden variar desde la simple observación, hasta los cuestionarios o entrevistas.

Es recomendable que esta determinación del problema la haga alguien que no esté involucrado en el mismo, a fin de lograr una mayor objetividad.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

3. Una vez detectado el problema, los niveles gerenciales de decisión, deben estar plenamente conscientes del caso, y de la necesidad de tomar medidas correctivas. Puede entonces procederse a la iniciación de un programa de resolución.

El secreto esencial del DO radica en tomar conciencia de la situación, y adoptar la actitud receptiva necesaria que, localizada en los niveles superiores de decisión, resuelve en alto grado todas las posibilidades posteriores de conflicto. Si los niveles de dirección no están dispuestos a analizar el problema, admitir racionalmente la causa, y enfrentarse a su resolución, nada resolverá los problemas.

4. Al existir la conciencia y el deseo de solucionar el problema, podemos trazar un plan para su resolución:

- a) Generalmente hay un equipo de consultores externos y otro de consultores internos (miembros del personal), mismos que tienen interés, deseo y conocimientos suficientes para funcionar como agentes de cambio.
- b) Las principales áreas de conocimiento y de

utilidad para estas funciones, son las ciencias del comportamiento (sociología, psicología entre otras) ya que se trata principalmente con seres humanos. Es también indispensable el conocimiento general donde existe el problema, de las funciones realizadas.

- c) La función del consultor interno es clave, pues éste actúa como elemento intermedio entre la apreciación exterior (objetiva) de los consultores y la situación problemática real interna, por lo regular cargada de subjetividad y de incompreensión.
- d) El consultor interno será el coordinador de las funciones y el transmisor principal de información y de elementos de solución; siendo su función de ayuda.

5. Una vez tomada la conciencia del problema, hay que hacer un diagnóstico objetivo que nos permita recomendar medidas correctivas exactas. El diagnóstico es en sí una imagen específica del problema, a la cuál se llega a través de tener un conocimiento a base de entrevistas, cuestionarios o simple observación. Este debe involucrar a las personas directamente relacionadas

con el problema, para que al ser participes y ofrecer soluciones, ellas mismas estén contribuyendo a la decisión final y, por tanto, ésta sea aceptable.

Una vez dado el diagnóstico, debe realizarse el resumen y la apreciación final, por todo el equipo de consultores.

6. El resultado del diagnóstico deberá ser presentado a los directivos de la organización, a fin de obtener su aprobación y de que conozcan la realidad del problema; y a todas las personas directamente involucradas, que también contribuyeron con información. Este punto es conocido como feedback, retroalimentación o retroinformación, y resulta esencial para la obtención de resultados satisfactorios; nos ayuda a lograr un verdadero cambio de actitudes, soluciones duraderas y aceptadas; ya que comunicar es una forma de motivar y la participación de todo un grupo en la resolución de un conflicto, que afecta al mismo, tiene efectos motivadores profundos.

7. Después del feedback, se puede seguir una serie de pasos tendientes a la solución práctica del

problema; estos pueden ser:

- a) Ejercicios de integración o dinámica de grupo como: role-playing: dramatización en la cuál una persona asume un papel (digamos, el jefe) y otras juegan el de subordinados a fin de mostrar las conductas que siguen a ciertas situaciones específicas.
- b) Formas de resolver conflictos como: juntas de confrontación (controlada), en donde se intenta sacar los problemas a la luz, sin agravar los, a fin de encontrarles solución.
- c) Ejercicios de sensibilización, en los que se toma conciencia de la forma en que otras personas lo perciben a uno, por ejemplo: auto-análisis y terapia de grupo.
- d) Ejercicios de toma de decisiones.
- e) Juegos de negocios.
- f) Cursos de entrenamiento, pudiendo ser éstos sobre Administración, Producción, Mercadotecnia u otra materia.
- g) Debates.

8. En cualquiera de los ejercicios anteriores, encaminados a la resolución del problema, deben par-

ticipar todos los integrantes del conflicto. Dichas prácticas pueden ser manejadas por los consultores externos o internos, quienes al mismo tiempo proporcionan orientación y asesoría a todos los elementos de la organización afectados por el conflicto y al grupo en cuestión.

El DO es extensivo ya que no resuelve únicamente problemas específicos, sino que constituye un proceso que, una vez iniciado, se convierte en una filosofía de aplicación general. La transmisión de esta filosofía y de estas actitudes debe ser llevada a cabo por toda persona interesada, constituyendo un comportamiento constante; de ahí la necesidad de que consultores internos, o equipo humano de algún departamento se dediquen a mantener el programa dinámico, mismo que sería como el entrenamiento y desarrollo.

9. Es importante que un programa de DO no sea ni estático ni que se imparta en forma esporádica; ya que la continuidad constituye su característica principal, por lo tanto, deberá haber sesiones de afianzamiento consecutivas, según el tipo de problema de que se trate, para reafirmar lo aprendido.



10. El aspecto de evaluación de resultados es de suma importancia en un programa de DO, pues deben medirse constantemente los avances y el estado del programa y, con base en ellos determinar las necesidades futuras del proceso de DO.

Siempre existirán casos de falla en el logro de los objetivos y el DO no escapa a esta posibilidad. Las razones principales que pueden impedir su efectividad, pueden ser:

- a) Falta de apoyo de los niveles clave de decisión (dirección), ya que su presencia les dará legitimidad.
- b) Los conceptos que pretenda incorporar la organización deben ser congruentes con la filosofía gerencial existente en la empresa; aunque ésta sea uno de los factores que buscan cambiar. Si la filosofía gerencial es completamente opuesta a los principios, fundamentalmente humanistas del DO, es mejor no intentar siquiera su aplicación.
- c) Cuando no existe aceptación por parte de los elementos del grupo, pueden surgir problemas en

la aplicación del DO; ésto puede ser causado por apatía, falta de interés o de convencimiento, o simplemente por deseos de sabotear un programa de la empresa, a fin de impedir su progreso y desarrollo.

- d) La implantación de cualquier programa y la participación en la decisión deben ser voluntarias; ya que si existe imposición, seguramente se registrarán reacciones agresivas que impedirían su funcionamiento.

Las empresas deben planear los cambios necesarios para su supervivencia, así como la forma en que éstos deberán presentarse a los miembros del grupo, a fin de que sean aquilatados, aceptados e impulsados.

El DO es una estrategia educativa que intenta producir el cambio planeado, utilizando métodos de capacitación de grupo y poniendo énfasis en el aprendizaje basado en la experiencia.

El análisis organizacional se centra principalmente en la determinación de los objetivos de la empresa,

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

sus recursos y la localización de éstos y sus relaciones con los objetivos, con lo cual se pueden definir con claridad las necesidades de capacitación, mismas que veremos en el siguiente capítulo.

Se necesitan ciertos tipos de desempeño para ayudar a que la organización alcance sus objetivos y la capacitación colabora proporcionando a los miembros de la empresa las herramientas para lograrlo.

## CITAS BIBLIOGRAFICAS

### CAPITULO III

19. WHITEHILL N., Arthur Jr.  
"Personnel Relations"  
Editorial Mc Graw Hill  
Primera edición.  
Nueva York, N. Y., 1955  
p.p. 143
20. CASASOLA RUIZ, Sergio y OTROS  
"La educación y la capacitación laboral dentro del sistema penitenciario del Distrito Federal"  
Seminario de Investigación Administrativa  
Para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas  
UNAM  
México, D. F., 1975  
p.p. 44
21. Ibíd.  
p.p.45
22. Idem.
23. MENDEZ, José, MONROY, Fidel y ZORRILLA, Santiago  
"Dinámica social de las organizaciones"  
Editorial Interamericana

- Primera edición  
México, D. F., 1986  
p.p. 184
24. CAVAZOS FLORES, Baltasar y OTROS  
"Nueva Ley Federal del Trabajo, tematizada y sistematizada"  
Editorial Trillas  
Vigésimosexta edición  
México, D. F., 1992  
p.p. 201
25. CHRUDEN, Herbert y SHERMAN W., Arthur Jr.  
"Administración de Personal"  
Editorial Cecsa  
Primera edición  
México, D. F., 1960  
p.p. 232
26. SIKULA, Andrew y MCKENNA, John  
"Administración de Recursos Humanos"  
Editorial Limusa  
Primera edición  
México, D. F., 1989  
p.p. 259
27. ARIAS GALICIA, Fernando  
"Administración de Recursos Humanos"

- Editorial Trillas  
Cuarta edición  
México, D. F., 1981  
p.p. 395
28. STONER, James y WANKEL, Charles  
"Administración"  
Editorial Prentice Hall  
Tercera edición  
México, D. F., 1988  
p.p. 415
29. *Ibíd.*  
p.p. 416
30. MENDEZ, José, MONROY, Fidel y ZORRILLA, Santiago  
"Dinámica Social de las organizaciones"  
Editorial Interamericana  
Primera edición  
México, D. F., 1986  
p.p. 184
31. STONER, James y WANKEL, Charles  
"Administración"  
Editorial Prentice Hall  
Tercera edición  
México, D. F., 1988  
p.p. 425

# Capítulo III

## LA CAPACITACION COMO TECNICA PARA EL DESARROLLO DEL HOMBRE EN LAS ORGANIZACIONES

En el capítulo II se mencionaron técnicas de la Administración de Recursos Humanos y a la capacitación entre ellas, según Chiavenato, en el capítulo anterior se dió una pequeña introducción de la misma, por lo que el presente estará enfocado a la capacitación.

Actualmente, debido a la creciente participación de las empresas en los mercados nacional e internacional, a las innovaciones tecnológicas, amplitud de actividades desarrolladas dentro y fuera de las organizaciones, etc. se ha desatado una elevada demanda de personal calificado, que a universidades e instituciones de enseñanza no les es posible ofrecer, por lo cual es necesario que tanto las organizaciones públicas como las empresas privadas establezcan programas periódicos de capacitación, brindando, así el tipo de enseñanza necesaria para realizar el trabajo con precisión, y éste sea significativo para el tra-



bajador.

Hoy en día, la capacitación es considerada como una forma extraescolar de aprendizaje, necesaria para elevar la productividad, orientar las actitudes de la persona frente a sí misma, frente a la empresa y frente a la sociedad de la cuál forma parte y a la que mediatamente debe servir. Proporciona una alternativa a la necesidad de contar con personal calificado, al creciente y acelerado proceso de los cambios organizacionales.

Y es así que los administradores se enfrentan a la necesidad de practicar relaciones interpersonales positivas para que sus subalternos comuniquen en forma eficaz sus necesidades y proporcionen sugerencias acerca de las deficiencias presentadas en las actividades que desempeñan logrando con ello que trabajen como miembros de un equipo, que respeten las necesidades y deseos de los demás; y sobre todo para que el administrador con estas medidas, capte las carencias en el personal para enfocarse a ellas y mediante la ayuda de la capacitación y otras técnicas de la Administración de Recursos Humanos, mencionadas en capítulos anteriores, se llegue a la superación de los problemas detectados y con ello a la satisfac-

ción de los empleados en beneficio de la empresa misma y del país en general. Pero, conozcamos el significado de la capacitación.

#### 4.1. Concepto de Capacitación

El aprendizaje, se produce día tras día en el acontecer de cada persona. La capacitación intenta encauzar las experiencias diarias del trabajo y complementirlas mediante actividades programadas, encaminadas a reforzarlas; logrando que cualquier individuo, sea cual fuere su nivel dentro de la empresa, desarrolle con mayor rapidez los conocimientos, actitudes y destrezas beneficiosos para la empresa y para sí mismo.

Arias Galicia nos dice que "es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo". (32)

El Centro Nacional de Productividad (CENAPRO) maneja la capacitación "para quienes desempeñarán un puesto diferente al que ocupan". (33)

Reyes Ponce nos dice "De carácter más bien teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados". (34)

De lo anterior se desprende el concepto de capacitación que será tomado en cuenta en la presente investigación:

Jeff Harris, Jr. define a la capacitación como: "Una nueva dirección o un mejoramiento del comportamiento para que el desempeño del adiestrado se vuelva útil y productivo para él mismo y para la organización de la que forma parte". (35)

Harris dice también que la capacitación normalmente se concentra en el mejoramiento de las habilidades:

- a) Funcionales, que son las habilidades básicas relacionadas con la realización adecuada de una tarea;
- b) Interpersonales, que es el cómo relacionarse satisfactoriamente con los demás; o
- c) Para tomar decisiones, que consiste en cómo determinar los cursos de acción satisfactorios.

También menciona que podría hacerse una combinación de las tres, para dar el cambio en el comportamiento del

adiestrado respecto a su desempeño. Considera a la capacitación como uno de los mejores medios para alcanzar niveles altos en la motivación y productividad de los empleados. Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.

Cabe aclarar, que la capacitación al igual que cualquier otra forma de aprendizaje es un fenómeno que se produce en el individuo como resultado de su propio esfuerzo, es decir, no debemos creer que es posible enseñar cualquier tarea a cualquier persona, si no tomamos en cuenta su interés por aprender y su capacidad. A lo largo de esta investigación se ha hablado de la capacitación, adiestramiento, entrenamiento y desarrollo, veamos el significado de cada uno y por ende sus diferencias.

#### **4.2. Similitudes y diferencias de los conceptos: Capacitación, Adiestramiento, Entrenamiento y Desarrollo**

Cuando nos referimos genéricamente a la función de educación en la empresa, usamos indistintamente los térmi-

nos: capacitación, adiestramiento, entrenamiento y desarrollo. Usamos frecuentemente el término capacitación debido a la popularidad y uso que tiene en México.

En la fig. 4.1. se presentan los conceptos de los términos antes mencionados, que tienen en común ser procesos educativos que utilizan un procedimiento sistemático y ordenado, mediante el cual el personal no administrativo aprende conocimientos y habilidades técnicas para un propósito definido.

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

Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización manejo de máquinas y equipo, cuyo trabajo consiste en su mayor parte en el desarrollo de una habilidad generalmente física.

TERMINO	DEFINICION
Capacitación	"Una nueva dirección o un mejoramiento del comportamiento para que el desempeño del adiestrado se vuelva útil y productivo para él mismo y para la organización de la que forma parte". (36)
Adiestramiento	"Habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico". (37)
Entrenamiento	"Significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor". (38)
Desarrollo	"Significa el progreso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, disciplina del carácter y adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen alta jerarquía en la organización de las empresas". (39)

FIGURA 4.1. CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO, ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO. CONCEPTOS

Como notamos, el entrenamiento consiste en la preparación física o mental de algo que ya sabemos; por ejemplo sería para el futbolista el calentamiento antes del parti-

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

do.

El desarrollo tiene mayor amplitud aún ya que comprende la formación total del individuo, es decir, abarca sus conocimientos, habilidades y preparación; es un proceso educativo a largo plazo sistemático y organizado, mediante el cuál el personal administrativo aprende conocimientos conceptuales teóricos para fines generales.

Los propósitos para manejar la capacitación, adiestramiento, entrenamiento o desarrollo se refieren a aspectos de productividad del trabajador, calidad, planeación de los recursos humanos, moral, prestaciones indirectas, salud, seguridad, prevención de la obsolescencia y desarrollo del personal.

Así pues, la dirección aplicará la capacitación para proporcionar los medios necesarios para la posibilidad de aprendizaje, ayudar al personal para que eleve su potencialidad al máximo y a través del efecto acumulativo conseguido en la organización mediante esta suma de máximos individuales, lograr una productividad óptima.

De lo anterior se desprende el que las organizaciones estén obligadas a llevar a cabo la capacitación de sus empleados, según la Constitución Mexicana, y que trataré en el siguiente punto.

#### 4.3. Marco Legal de la Capacitación en México

Las reglamentaciones han surgido como una necesidad de normar la información adquirida a través de la evolución del tiempo; y poder desarrollar habilidades y aptitudes en los diferentes trabajos.

A continuación se hace una breve descripción de los puntos sobresalientes en la reglamentación de la capacitación.

Mauro Rodríguez y Patricia Ramírez nos dicen en su libro *Administración de la Capacitación*, que en México la capacitación está regulada por la:

- 1) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- 2) Ley Federal del Trabajo.
- 3) Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.



1) Es importante mencionar que para interés de esta investigación constituye una importante novedad la reforma constitucional al art. 123, ap. A, fr. XIII, en la cuál se consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores, y a la letra establece:

"Las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación". (40)

En la fr. XXXI se establece lo siguiente:

"Es de competencia exclusiva de las autoridades Federales la aplicación de las disposiciones del trabajo, entre otras, la relativa a la obligación de los patrones a impartir capacitación y adiestramiento y que para ello contarán con el auxilio de las Estatales cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local". (41)

2) La obligación de capacitar y adiestrar fue aprobada por el Congreso de la Unión y publicada en el Diario

Oficial de la Federación, el 28 de abril de 1978; entrando en vigor el mes de mayo del mismo año. Por su importancia transcribiré el texto correspondiente:

"Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores, y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social". (42)

Esta reglamentación quedó normada en el art. 153 de la Ley Federal del Trabajo, en sus frs. de la A a la X.

- a) Por Ley todo trabajador tiene derecho a exigir Adiestramiento y Capacitación para elevar su nivel de vida y productividad.
- b) La existencia de convenio entre jefes y trabajadores, para determinar si la capacitación ha de impartirse dentro o fuera de la empresa.
- c) Las instituciones, escuelas o personal docente que deseen impartir Capacitación o Adiestramiento deberán estar autorizados y registrados por la STPS.

- d) Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento se formularán según cada empresa, rama industrial, actividad o establecimiento.
- e) La capacitación o el adiestramiento deberán impartirse durante las horas de la jornada de trabajo; existiendo la posibilidad de que de común acuerdo, puedan impartirse de otra manera. Si el trabajador desea capacitarse en alguna actividad diferente a la naturaleza empresarial, la capacitación, se hará fuera de tiempo laboral.
- f) El objeto de la capacitación y el adiestramiento será: actualización, perfeccionamiento de conocimientos y habilidades del trabajador en sus actividades y aplicación a nuevas tecnologías; previendo riesgos de trabajo, incrementando la productividad y mejorando aptitudes del trabajador.
- g) El tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso reciba capacitación deberá trabajarlo según las condiciones que rijan en la empresa o lo estipulado en el contrato colectivo.
- h) Es de suma importancia que los trabajadores a quienes se imparte la capacitación y el adiestramiento, asistan con puntualidad, presten aten-

ción a las indicaciones y presenten sus respectivas evaluaciones.

- i) El éxito o fracaso de los programas implantados dependerá del funcionamiento de las Comisiones Mixtas que se formen; las cuáles están integradas por igual número de representantes de trabajadores como de patrones.
- j) Las autoridades laborales vigilarán el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento así como el cumplimiento del patrón para capacitar y adiestrar a sus trabajadores.
- k) La STPS podrá convocar a patrones, sindicatos y trabajadores libres para formar Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento quienes participarán en la determinación de requerimientos de capacitación y adiestramiento, colaborarán en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones, harán recomendaciones sobre planes y programas, evaluarán acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad y gestionarán ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos.

- l) La STPS controlará la designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento así como su organización y funcionamiento.
- m) En los contratos colectivos de trabajo se incluye la obligación patronal de capacitación y adiestramiento para los trabajadores; así como para quienes pretendan ingresar a la empresa.
- n) Se deberán presentar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), para aprobación, los programas y planes de capacitación y adiestramiento.
- o) Aquellas empresas que no tengan contrato colectivo de trabajo, deberán ser aprobadas, dentro de los primeros 60 días de los años impares, por la STPS, en lo relativo a planes y programas de capacitación o adiestramiento. Igualmente respecto a constitución y bases generales del funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.
- p) El registro de que trata el inciso c) se dará a quienes comprueben estar preparados profesionalmente y con conocimientos sobre procedimientos tecnológicos propios de la actividad que pretendan impartir.

- q) Los programas y planes se harán por períodos no mayores de cuatro años incluyendo todos los puestos y niveles, etapas en las que se dará la capacitación o adiestramiento, nombre y número de registro en la STPS, además de la entidad instructora.
- r) En un plazo de 60 días hábiles la STPS aprobará o no tales programas y planes.
- s) Si el patrón no presenta o no cumple con los planes y programas presentados ante la STPS, ésta lo sancionará conforme a lo dispuesto en la fr. IV del art. 994 de la presente Ley.
- t) Los trabajadores aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento tienen derecho a que la STPS los registre a fin de ser tomados en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados según el art. 539, fr. IV de esta Ley.
- u) Si un trabajador se siente apto para su puesto o para el inmediato superior y por ello no desee tomar la capacitación, deberá presentar el examen de suficiencia que señale la STPS.
- v) Entrega de constancias de habilidades laborales, con fines de ascenso.
- w) Los certificados, diplomas, títulos o grados expedidos por el Estado, organismos descentralizados o

particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, serán inscritos en los registros que señala el art. 539, fr. IV de esta Ley cuando el puesto y categoría correspondientes figuran en el Catálogo Nacional de Ocupaciones.

- x) Tanto patronos como trabajadores han de tener el derecho a ejercitar ante Conciliación y Arbitraje, las acciones individuales y colectivas que se desprendan de la obligación de capacitar o adiestrar.

En general el art. 153 trata sobre quién, cómo, dónde y por qué se va a capacitar.

La ley no hace distinciones de las clases sociales, puesto, nivel jerárquico o actividad económica, ya que el derecho a la capacitación se aplica a todos. Otros arts. que contiene, referentes a la capacitación son los siguientes:

Art. 159. Las vacantes definitivas, provisionales con duración mayor de 30 días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos por el trabajador de la categoría inmediata inferior del oficio o profesión.

Si se ha capacitado a todos, se ascenderá al más apto y de mayor antigüedad, prefiriéndose al que tenga a su cargo una familia. Si existe igualdad, al que acredite mayor aptitud, previo examen.

Si no se ha capacitado a todos los trabajadores, el ascenso corresponderá al de mayor antigüedad y en igualdad al que tenga a su cargo una familia.

Art. 180. La obligación de proporcionar capacitación se extiende a los trabajadores menores de 16 años.

Art. 391. Los Contratos Colectivos de Trabajo deberán contener disposiciones relativas a la capacitación de los trabajadores y a la integración y funcionamiento de las Comisiones Mixtas.

Art. 412. Asimismo en el Contrato Ley deberán establecerse las reglas para la formulación de planes y programas de capacitación y adiestramiento de la rama industrial de que se trate.

Art. 523. La aplicación de las normas de trabajo relativas compete al Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Art. 526. Compete a la SEP la vigilancia del cumplimiento de las obligaciones de los patrones en materia educativa así como a la STPS intervenir coordinadamente en la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

Art. 527. Corresponde a las autoridades federales la aplicación de las normas de trabajo, en lo que se relacione con la obligación patronal en materia de capacitación y adiestramiento.

Art. 529. Las autoridades de las entidades Federativas deberán:

- Participar en la integración y funcionamiento del Consejo Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento de que se trate.
- Coadyuvar con los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.

Art. 537. Los objetivos del Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento son:

- Organizar, promover y supervisar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

- Registrar las constancias de habilidades laborales.

Art. 539. La STPS tendrá las siguientes atribuciones en materia de capacitación y adiestramiento:

- Cuidar la oportuna constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.
- Estudiar y en su caso sugerir la expedición de criterios generales para la elaboración de planes y programas de capacitación y adiestramiento, con la opinión de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.
- Autorizar y registrar a las instituciones o particulares que deseen impartir capacitación y adiestramiento, supervisar su correcto desempeño y en su caso revocar la autorización y cancelar su registro.
- Aprobar, modificar o rechazar los planes y programas que al respecto presenten los patrones.
- Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales de capacitación y administración a los cuáles puedan adherirse los empresarios.
- Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por el incumplimiento de las obligaciones en esta

materia.

- Coordinarse con la SEP para implantar planes o programas de capacitación y adiestramiento para el trabajo y expedir certificados conforme a lo dispuesto en esta Ley, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones de vigor.
- Registrar las consecuencias de habilidades laborales.

Art. 539-B. Las empresas sujetas a jurisdicción local se asesorarán del Consejo Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento.

Art. 699. Las controversias que surjan en materia especial de capacitación y adiestramiento serán competencia de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, de acuerdo a su jurisdicción.

Art. 992. Las violaciones a las normas de trabajo cometidas por patrones o trabajadores se sancionarán de conformidad con las disposiciones de esta Ley, independientemente de la responsabilidad por el incumplimiento de sus obligaciones.

Las sanciones pecuniarias, es decir de moneda o dine-

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ro en efectivo, tomarán como base de cálculo la cuota diaria del salario mínimo vigente en el momento y lugar en que se dé la violación.

Art. 994. El momento de las sanciones pecunarias por incumplimiento de las obligaciones en materia de capacitación y adiestramiento será de 15 a 315 veces el salario mínimo general y se duplicará en el caso que la irregularidad no se corrija en el plazo concedido para ello.

3) La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, decretada el 29 de diciembre de 1976, señala en su art. 40 la responsabilidad de la STPS para promover el desarrollo de la capacitación y adiestramiento en el trabajo y realizar investigaciones, prestar asesoría e impartir cursos de capacitación para incrementar la productividad en el trabajo, requerida por los sectores productivos del país, en coordinación con la SEP.

El papel central de la capacitación consiste en asegurar todos los recursos humanos de una empresa para

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

que tengan y continúen teniendo las habilidades requeridas para realizar el trabajo que se les asignó, para ello es necesario primero, determinar las necesidades de capacitación en la empresa, mismas que veremos a continuación.

#### 4.4. Determinación de las necesidades de Capacitación y su importancia en las Organizaciones

La evaluación de las necesidades organizacionales respecto a la capacitación comienza usualmente con las metas y objetivos globales de la organización; posteriormente será posible elaborar los programas de capacitación una vez que sean autorizados por la Dirección General de la empresa, para ponerlos en acción y así ayudar a la resolución de las necesidades de la compañía.

Las necesidades de la compañía y los programas educativos subsecuentes que se desarrollen se relacionarán con problemas que conciernan a toda la empresa.

Para determinar las necesidades de una unidad específica, es importante conocer la naturaleza de las tareas en

consideración. Por ejemplo para rediseñar una situación de producción existente, se requerirá maquinaria nueva y métodos distintos. Simultáneamente con el rediseño de las instalaciones de producción, se les debe de dar a los empleados habilidades y técnicas para operar las máquinas y facilitar el proceso de producción. En este caso, el punto de partida para determinar las necesidades de capacitación de la fuerza laboral se da con el nuevo sistema de producción.

Además, es importante determinar el inventario de las habilidades necesarias de la fuerza laboral. Con esto se puede lograr el diseño del programa de capacitación.

Por otro lado, la determinación de la necesidad de capacitar al empleado le corresponde al supervisor, quien evaluará realísticamente las virtudes y defectos de sus empleados cotidianamente; ayudado por algún tipo de información rutinaria de la evaluación del rendimiento junto con su juicio intuitivo.

La determinación de las necesidades de capacitación sobre la base del análisis de funciones, revela las capacidades que debe tener cada individuo respecto a

su liderazgo, motivación, comunicación, dinámica de grupo, resolución de conflictos, implantación de cambios, técnicas, habilidades y toma de decisiones.

Una vez que se conocen cada una de las necesidades específicas de capacitación para cada persona, se pueden desarrollar programas de mejoras planeados especialmente para estas necesidades. Después, el programa de capacitación sigue una secuencia general (fig. 4.2.) que tiene como objetivo dar al capacitando la oportunidad de desarrollar sus capacidades y aptitudes.

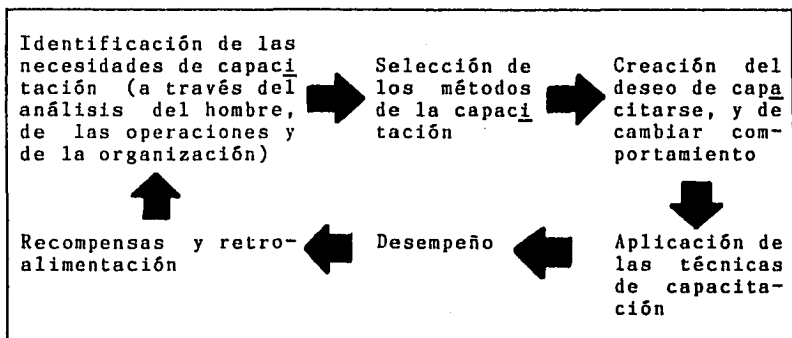


FIGURA 4.2. SECUENCIA PARA LA CAPACITACION Y SU REFORZAMIENTO (43)

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Determinadas las necesidades se eligen los métodos pudiendo ser éstos: conferencias, reuniones de grupo, análisis de casos, etc. según las posibilidades para proporcionar la capacitación adecuada. Después se estimula al capacitando a seguir el programa.

El aprendizaje es eficaz cuando existe un reforzamiento en forma de premios y sanciones. A largo plazo los premios tienden a ser eficaces para cambiar comportamientos e incrementar el aprendizaje; y por la aplicación del comportamiento aprendido son útiles cuando se otorgan inmediatamente después del desempeño deseado.

El apoyo con guías proporcionadas después de la capacitación, son vitales para que el capacitado continúe usando las habilidades recién adquiridas.

La definición de capacitación nos habla de la existencia de tres maneras de interesar a la gente a que cambie su comportamiento:

1. La gente responderá a programas referentes a cambios en el comportamiento si piensa que las modificaciones resultantes beneficiarán sus intere-



ses.

2. Los capacitados cambiarán su comportamiento si obtienen experiencias agradables con el nuevo patrón de comportamiento, de tal manera que éste se convierta en un modo normal de trabajar en forma productiva y satisfactoria.
3. Un capacitado puede cambiar su comportamiento cumpliendo con las exigencias de sus superiores o de otras personas de más autoridad que él.

A partir de estas estrategias generales de cambio dentro de las organizaciones de trabajo los capacitados tienden a ser más responsables sobre los programas de capacitación cuando sienten la necesidad de aprender.

En otras palabras, el capacitado estará dispuesto a aprender si la capacitación promete respuestas a problemas o necesidades que tiene como empleado.

Quien percibe a la capacitación como la solución a sus problemas estará dispuesto a participar en el programa más que alguien que está satisfecho y contento con su capacidad de desempeño.

La capacitación no tiene principio ni fin, ya que su tarea no cierra un asunto, sencillamente solo lo encamina. John H. Proctor y William M. Thornton, en su libro **Capacitación: Manual para directores de línea** nos explican cómo es que se da la continuidad y autogeneración de la actividad capacitadora, mismas que explicaré a través de la fig. 4.3.

Las líneas punteadas señalan las etapas de reflexión, planeamiento y estructuración; la línea continua marca las etapas de acción.

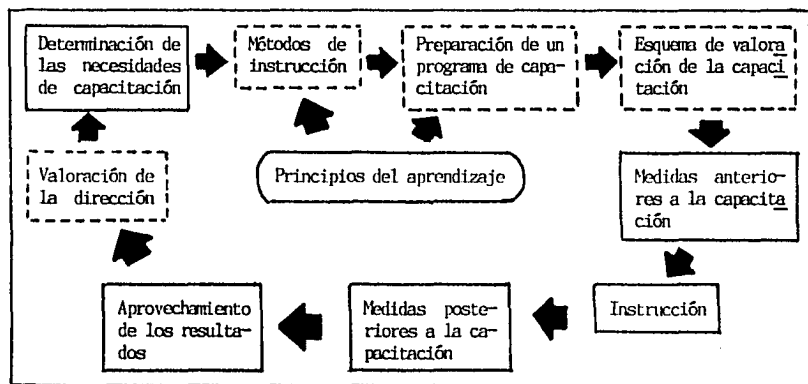


FIGURA 4.3. EL CICLO DE CAPACITACION (44)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Las necesidades de capacitación suelen surgir en problemas de explotación o en proyectos comerciales de la organización. Al descubrirse las necesidades, individuales o grupales, se proyectan los planes adecuados para aumentar los conocimientos, adquirir mayor destreza o provocar un cambio en las actitudes, lo que se logra poniendo en práctica una combinación de los diferentes métodos de instrucción, que vimos en el punto 4.2.

La comprensión de los principios de capacitación es:

- a) El tener presente que a través del aprendizaje continuo se aprenden y modifican conocimientos prácticos, actitudes, creencias y prejuicios.
- b) El hombre aprende lo que desarrolla en la práctica.
- c) Lograr el mejor sistema de procurar medios para que se produzca el aprendizaje que consistirá en seguir el punto de vista del que se instruye y no el del instructor.

Ayudan al especialista y al director a escoger los métodos de instrucción apropiados y preparar para llevar a cabo el programa de capacitación.

Si bien los tipos de programas de capacitación difieren con el tiempo y según las empresas, habrá de coordinar y modificar el esfuerzo total de acuerdo con el concepto de capacitación equilibrada, que es la posición adecuada de las diversas partes de un programa de capacitación, es decir, la relación óptima entre la misma en conexión con otros recursos utilizados y otras actividades de la empresa.

El formato que debe ser llenado por parte de la organización, para ser presentado ante la STPS, en lo concerniente a la capacitación que vaya a otorgarse a los trabajadores es la forma DC-2 (fig. 4.4.), la cuál consta de 5 puntos:

- 1) Datos generales de la empresa.
- 2) Características resumidas del plan y de los programas de capacitación y adiestramiento
- 3) Etapas en las que se capacitará al total de los trabajadores.
- 4) Nombre de los programas específicos, niveles educativos y/o programas generales por puestos de trabajo.
- 5) Modalidad y duración de los programas específicos niveles educativos y/o programas generales.



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
SUBSECRETARIA "B"  
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

FORMA PARA PRESENTACION RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS  
PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

N.º C. DE LA EMPRESA O PATRON (1)
REGISTRO PATRONAL DEL INSS (2)

I- DATOS GENERALES

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON (3)			
CALLE (4)	N.º EXT.	N.º INT	TELEFONO
COLONIA (5)	POBLACION (4)		C. P.
MUNICIPIO (4)	NO SELLENTE	ENT FEDERATIVA (4)	NO DE LLERAR
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA (6)			NO DE LLERAR
TIPO DE CONTRATO (6)		FECHA DE CELEBRACION REVISION O PROGRESO DEL CONTRATO COLECTIVO O CONTRATO LET (7)	N.º TOTAL DE TRABAJADORES (8)
INDIVIDUAL <input type="checkbox"/> COLECTIVO <input type="checkbox"/> LEY <input type="checkbox"/>		_____ / _____ / _____ DIA MES AÑO	HOMBRES _____ MUJERES _____

II- CARACTERISTICAS DEL PLAN

N.º DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN (9)	N.º DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR: (10)	
PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN	PROGRAMAS ESPECIFICOS	PROGRAMAS GENERALES
DEL _____ AL _____ DIA MES AÑO	N.º DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE: (11)	
	ALFABETIZACION	SECUNDARIA

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA (12)	NOMBRE Y FIRMA DEL SRD GRAL DEL SINDICATO REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO DEL O LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA (13)
_____ NOMBRE	_____ NOMBRE
_____ FIRMA	_____ FIRMA

\* PROPORCIONAR EN HOJAS POR SEPARADO LOS DATOS REFERENTES A: N.º C. DE LA CLAVE DEL INSS Y EL DOMICILIO DE LOS ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN.

HOJAS ANVERSO

FORMA-DC-2

FIGURA 4.4. FORMA DC-2

172

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

III.- ETAPAS EN LAS QUE SE CAPACITARA AL TOTAL DE LOS TRABAJADORES

PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE IMPORTARA LA CAPACITACION O EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE TRABAJADORES HACIENDOLO POR PUESTO DE TRABAJO \*

DENOMINACION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA	No TOTAL DE TRABAJADORES EN CADA PUESTO	No DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA		No DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA		No DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA		No DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA	
		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA	
		MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO
(1)	(2)	(3)		(3)					

\* EN CASO DE QUE EL PLAN COMPRENDA MAS ETAPAS, ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

FIGURA 4.4. FORMA DC-2 (CONTINUACION)

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

IV.- NOMBRE DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES  
 POR PUESTOS DE TRABAJO \*

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	N° PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS, Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO (NO SE LLENE)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	

FIGURA 4.4. FORMA DC-2 (CONTINUACION)

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

V - MODALIDAD Y DURACION DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS  
NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES

No. PROGRESIVO Y DURACION DE LOS CURSOS, SECTORES, NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS		LA CAPACITACION DEL TRABAJADOR SERA PROPORCIONADA POR MEDIO DE:						
		PROGRAMAS ESPECIFICOS					PROGRAMAS GENERALES	
		SIGA EL CADERA ANEXO IV	DURACION	INSTRUCTOR INTERNO			INSTRUCTOR EXTERNO INDEP. O INSTITUCION CAPACITADORA	
No.	TOTAL DE HORAS			NOMBRE	No. DE R.F.C.	PUESTO	NOMBRE	No. DE REG.
	(1)	(2)	(2)	(2)	(3)	(3)	(4)	(4)

FIGURA 4.4. FORMA DC-2 (CONTINUACION)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



**FALTA  
PAGINA**

**76**

siones pertinentes acerca de futuros esfuerzos de capacitación.

El propósito fundamental de los programas de capacitación y desarrollo organizacional es incrementar la eficiencia general de la empresa. Veamos en el siguiente punto: programa de capacitación, que tanto se ha mencionado en el presente capítulo.

#### 4.5. Programa de Capacitación y Desarrollo

Un programa constituye una serie de órdenes que influyen sobre la conducta de los subordinados; con ellos podemos comparar los avances con los resultados previos y así cumplir los objetivos establecidos por la empresa. Para elaborarlo debemos detectar primero las necesidades de capacitación mismas que ya vimos en el punto anterior.

Para que un programa cumpla con su propósito, es necesario que el mismo abarque en lo posible los puntos que a continuación se presentan:

- a) Debe dar una respuesta favorable a las necesidades de capacitación de la compañía.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- b) Contempla efectivamente las necesidades del personal a fin de que reciban lo que les permitirá cumplir con sus objetivos.
- c) Transmite al trabajador que la capacitación le facilitará ascender dentro de la jerarquía organizacional; cubriendo sus necesidades personales y profesionales.

Hay dos maneras de presentar un programa:

1. Introducción, objetivo general y objetivos específicos, políticas, desarrollo y programación de actividades.
2. Introducción, objetivo general, políticas y subprogramas. Cada subprograma contiene: objetivos específicos, desarrollo y programación de actividades.

La introducción cuenta con un diagnóstico de necesidades de capacitación, maneja mayor información y tiene alternativas de acción para seguir.

Los objetivos se catalogan como punto clave al elaborar programas ya que abarcan la comunicación entre el personal a capacitar y los instructores, quienes se

involucran en el problema y tienen soluciones a seguir.

Los objetivos a su vez se dividen en:

- a) Generales, reflejan en forma amplia lo aprendido, practicado y esperado del programa.
- b) Específicos, reflejan en forma particular lo apren dido, practicado y esperado del programa.

Las políticas contienen las reglas ya establecidas, mismas que deberán seguirse a fin de cumplir con el propósito inicial.

En el desarrollo del programa se especifican las actividades a seguir para la consecución del mismo.

Hugo Calderón Córdova en su libro Manual para la Administración del proceso de Capacitación, recomienda el uso de dos formatos para el desarrollo de el programa:

- a) Cuadro global de participantes, en donde se contiene la cobertura de acción permitiendo tener una idea inicial de los requerimientos del personal a capacitar. (fig. 4.5.)
- b) Carta descriptiva de cursos, la cuál nos permite

AREA	PUESTOS	N° DE PERSONAS POR PUESTO	N° DE PERSONAS POR PUESTO QUE ASIST. A LA CAPACITACION	% DEL PERSONAL DE LA DEPEND. CAPACITADA QUE ASISTIRA EN EL CURSO
Anotar el área en la que se aplica el programa de capacitación.	Indicar los puestos que ocupan los participantes en el área de descripción.	Indicar el N° de personas adscritas del área por puesto.	Indicar el N° de personas por puesto que participarán en el programa.	$\% = \frac{(\text{N}^\circ \text{ PXP})(100)}{\text{N}^\circ \text{ tot. del p.}}$
TOTALES:				

FIGURA 4.5. CUADRO GLOBAL DE PARTICIPANTES (45)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

detallar datos acerca de cómo se llevará a cabo el curso de capacitación. (fig. 4.6.)

La programación de actividades, registra la información necesaria para el desarrollo del programa.

Los programas muestran realmente la problemática que se tiene de la capacitación de personal, las necesidades inmediatas y los obstáculos que se presentan y que no permiten llegar al objetivo de la organización. Así mismo, permiten preparar al empleado informándole los beneficios que obtendrá con ello, en su vida profesional y personal.

Es así como concluyo los capítulos que contiene la presente investigación y que giran en torno al tema de la misma. Enseguida presentaré el caso práctico que nos habla sobre las necesidades de capacitación del Fondo Nacional del Fomento al Turismo (FONATUR) en el Distrito Federal, y cómo esta investigación evoca a diseñar un programa de capacitación para proporcionar a la institución personal eficaz y eficiente, lo que repercutirá en beneficios para la vida personal del empleado y de la Institución.

CURSO DE: _____				PROGRAMA: _____				
INSTRUCTOR: _____				MODULO: _____				
OBJ. GNER.	OBJ. ESPECIF.	TEMARIO	TECN. DE INSTRUCC.	MATER. DIDACT.	EVAL.	N° HRS.	N° PART.	REQUIS.
Del curso	Del curso	Contenido del curso por temas	Especif. las utilizadas para el desarrollo de cada tema	Enumerar el necesario para el desarrollo de cada tema	Espec. forma de evaluac., en caso de llevarla a cabo	Req. para cada tema	máx. y mín.	Si fuera necesar. de antigüedad, escolar, u otra que deba reunir el part.
OBSERVACIONES:								

FIGURA 4.6. CARTA DESCRIPTIVA DE CURSOS (46)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

CITAS BIBLIOGRAFICAS

CAPITULO IV

32. ARIAS GALICIA, Fernando  
"Administración de Recursos Humanos"  
Editorial Trillas  
Cuarta edición  
México, D. F., 1981  
p.p. 115
33. RENDON DEL ROSAL, Carlos  
"La capacitación en una empresa automotriz mediana"  
Seminario de Investigación Administrativa  
Para obtener el título de Licenciado en Administra-  
ción de Empresas  
UNITEC  
México, D. F., 1989  
p.p. 69
34. REYES PONCE, Agustín  
"Administración de Empresas"  
Editorial Limusa  
Primera edición  
México, D. F., 1989  
p.p. 97



35. HARRIS, Jeff, Jr.  
"Administración de Recursos Humanos"  
Editorial Limusa  
Primera edición  
México, D. F., 1990  
p.p. 422
36. GUZMAN VALDIVIA, Isaac  
"Problemas de la Administración"  
Editorial Limusa  
Primera edición  
México, D. F., 1971  
p.p. 69
37. HARRIS, Jeff, Jr.  
"Administración de Recursos Humanos"  
Editorial Limusa  
Primera edición  
México, D. F., 1990  
p.p. 422
38. GUZMAN VALDIVIA, Isaac  
"Problemas de la Administración"  
Editorial Limusa  
Primera edición  
México, D. F., 1971  
p.p. 70

39. ARIAS GALICIA, Fernando  
"Administración de Recursos Humanos"  
Editorial Trillas  
Cuarta edición  
México, D. F., 1981  
p.p. 319
40. CAMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNION  
"La Constitución al alcance de los niños"  
Complejo Editorial Mexicano S.A. de C.V.  
Primera edición  
México, D. F., 1985  
p.p. 129
41. RODRIGUEZ E., Mauro y RAMIREZ B., Patricia  
"Administración de la Capacitación"  
Editorial Mc Graw Hill  
Primera edición  
México, D. F., 1991  
p.p. 17
42. CAVAZOS FLORES, Baltasar y OTROS  
"Nueva Ley Federal del Trabajo, tematizada y sistematizada"  
Editorial Trillas  
Vigésimo sexta edición  
México, D. F., 1992

p.p. 218

43. HARRIS, Jeff, Jr.

"Administración de Recursos Humanos"

Editorial Limusa

Primera edición

México, D. F., 1990

p.p. 424

44. PROCTOR H., John y THORNTON M., William

"Capacitación: Manual para directores de línea"

Centro Regional de ayuda técnica

Primera edición

México, D. F., 1987

p.p. 12

45. CALDERON CORDOVA, Hugo

"Manual para la Administración del proceso de Capacitación"

Editorial Limusa

Primera edición

México, D. F., 1990

p.p. 50

46. Ibid.

p.p. 51

# Capítulo V

**CASO PRACTICO: FONDO NACIONAL DE FOMENTO  
AL TURISMO (FONATUR)**

La presente investigación tiene como finalidad detectar cuál es la situación actual que guarda FONATUR, en relación con la capacitación que brinda a sus empleados y la prestación económica que otorga al personal que vaya a sustentar un examen profesional, ya sea de licenciatura, maestría o doctorado, como ayuda para los gastos correspondientes; con el objeto de que los resultados que arroje la investigación sean empleados para elevar el nivel de desempeño y calidad de las mismas, en caso de ser necesario.

Lo anterior lo llevaré a cabo en el Departamento de Capacitación y Servicio Social, ubicado dentro de la Gerencia General de Recursos Humanos, mediante un programa de capacitación.

Es importante mencionar que el interés personal al realizar esta investigación, es dar el mensaje sobre lo conveniente que es el tener una preparación académica

en los empleados de cualquier empresa y de lo contrario proporcionarles capacitación; ya que de esta manera nos ayudamos mutuamente, lo que implica levantar a nuestro país. Este mensaje, lo he fundamentado con los capítulos anteriores al presente caso práctico.

Enseguida presentaré los objetivos de FONATUR.

### 5.1. ¿Qué es el FONDO?

FONATUR es un fideicomiso del Gobierno Federal que tiene como objetivos fundamentales promover el desarrollo regional del país, a través de la creación de centros turísticos integrales y, apoyar mediante financiamiento, la ampliación, remodelación y acondicionamiento de la planta turística.

FONATUR ha sido desde su creación un instrumento fundamental para promover el desarrollo económico y social a través de la captación de divisas, la generación de empleos productivos, el impulso de otros sectores de la actividad económica y el fortalecimiento de la identidad nacional.

En su carácter de entidad de fomento, FONATUR participa en el desarrollo del sector turismo como instrumento de apoyo, con tres programas fundamentales:

- \* El desarrollo de centros turísticos integrales.
- \* El financiamiento a la oferta turística.
- \* El de inversiones turísticas de apoyo.

Durante su existencia, FONATUR ha creado cinco nuevos centros turísticos integrales para el país: Cancún, en el estado de Quintana Roo; Ixtapa, en el estado de Guerrero; Loreto y Los Cabos, en la península de Baja California; y Bahías de Huatulco, en el estado de Oaxaca.

## **5.2. Antecedentes**

FONATUR es la continuación natural de un esfuerzo en pro del turismo que inició el Gobierno de México a partir de la década de los 50's y que se concretó en dos fideicomisos:

- 1) FOGATUR (Fondo de Garantía al Turismo) creado en 1956.
- 2) INFRATUR (Fondo de Promoción de Infraestructura Turística) creado en 1969.

Y cuyos objetivos eran para el primero, otorgar créditos para estimular la inversión turística nacional y para el segundo promover y realizar obras de infraestructura para el desarrollo de nuevos centros turísticos de importancia y mejora de los ya existentes. En 1974, al promulgarse la Ley Federal de Turismo y crearse la Secretaría de Turismo, FOGATUR e INFRATUR, fueron fusionados en FONATUR, a quien correspondió poner en marcha esos proyectos.

### 5.3. Estructura Orgánica

Para lograr el eficaz cumplimiento de sus funciones, FONATUR, está estructurado de la manera que se presenta en la fig. 5.1.

### 5.4. Ubicación de la Gerencia General de Recursos Humanos

De la Dirección General se desprende la Subdirección General de Finanzas y Administración, de ésta la Dirección de Administración, de la cuál depende jerárquicamente la Gerencia General de Recursos Humanos. (fig. 5.2.)



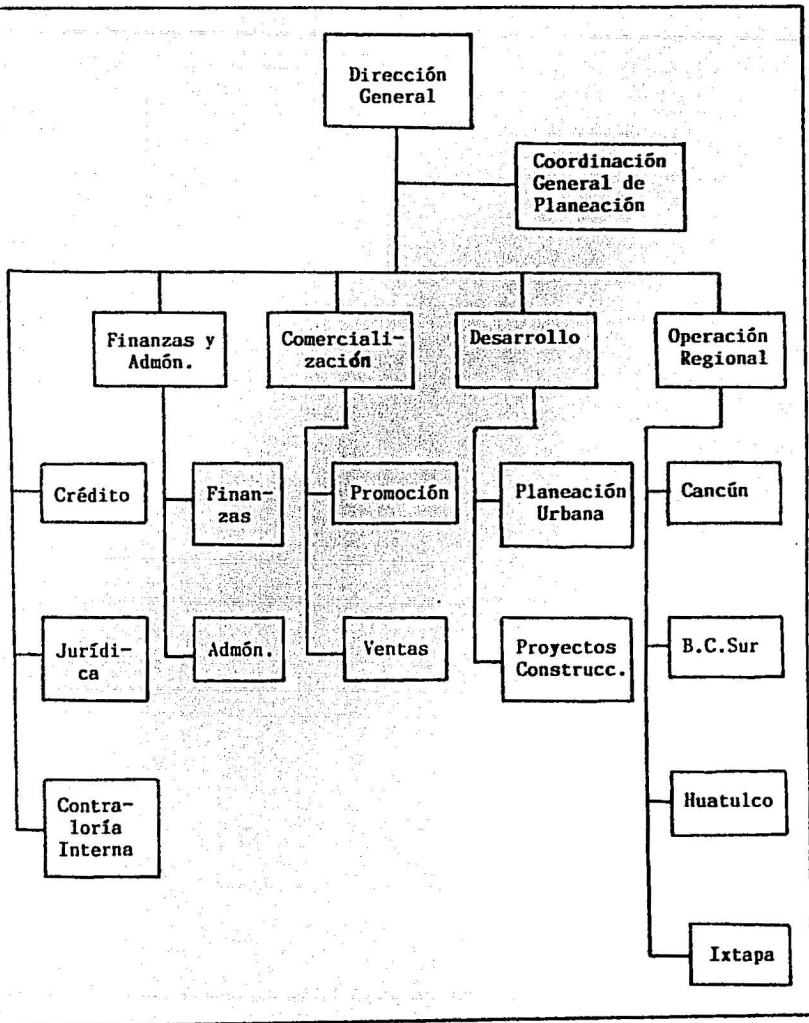


FIGURA 5.1. ESTRUCTURA ORGANICA DE FONATUR

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El Departamento de Capacitación y Servicio Social, se encuentra dentro de la Gerencia General de Recursos Humanos y es la instancia responsable de operar las acciones de capacitación y actualización del personal de FONATUR, para el desarrollo de sus actividades.

El Departamento de Capacitación y servicio social tiene como objetivo contribuir a mejorar el desempeño del personal de FONATUR, mediante la realización de acciones de capacitación y actualización.

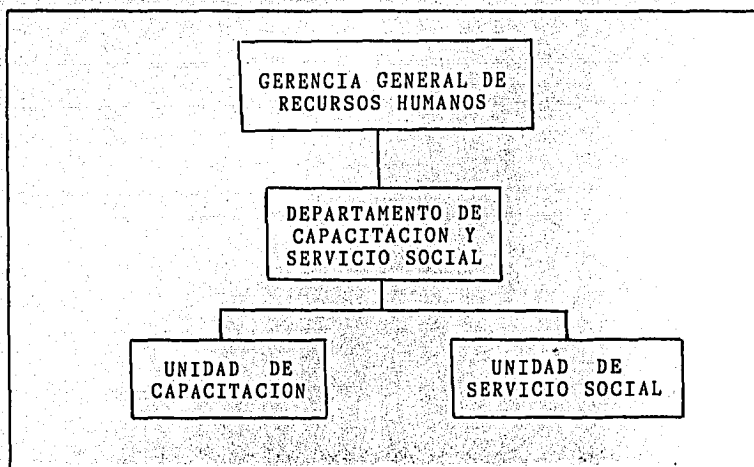


FIGURA 5.2. UBICACION DE LA GERENCIA GENERAL DE RECURSOS HUMANOS

## **5.5. Descripción de funciones del Departamento de Capacitación y Servicio Social**

Se mencionarán únicamente aquellas relacionadas con la capacitación. De la Jefatura de Departamento, se desprenden las siguientes funciones:

1. Operar el sistema de capacitación de FONATUR.
2. Atender las necesidades de capacitación del personal del Fondo.
3. Planear y programar las acciones de capacitación del personal de FONATUR.
4. Establecer relaciones con organismos públicos y privados que participen en las acciones de capacitación de FONATUR.
5. Contratar a los agentes capacitadores.
6. Difundir las acciones de capacitación entre el personal del Fondo.

La Unidad de Capacitación tiene como funciones:

1. Detectar las necesidades de capacitación del personal de FONATUR.
2. Elaborar el presupuesto de las acciones de capacitación.
3. Determinar los eventos para atender las necesi-

dades de capacitación del personal de FONATUR

4. Calendarizar las acciones de capacitación.
5. Estudiar las propuestas de cursos por parte de los agentes capacitadores.
6. Desarrollar el subsistema de Administración de la capacitación.
7. Elaborar los instrumentos de evaluación de las acciones de capacitación.
8. Concertar acciones de capacitación con Instituciones públicas y privadas.
9. Informar periódicamente sobre las funciones de la Unidad.

En base a estas actividades la Jefatura de Departamento, apoyado en la Unidad de Capacitación, elabora los programas para capacitar al personal del Fondo.

#### 5.6. Etapas para elaborar un Programa de Capacitación y su contenido

Las etapas que se siguen en FONATUR para la elaboración de un programa de capacitación son:

1. La Unidad de Capacitación, es la encargada de detectar las necesidades de capacitación del personal de FONATUR basándose en el análisis de puestos para lo cual los empleados llenan un cuestionario (fig. 5.3.).

También utilizan las entrevistas, con una parte del personal; con ello determinan las necesidades de cada puesto y las personales para posteriormente definir los eventos para atender tales necesidades y ponerse en contacto con la Institución pública o privada que impartirá la capacitación.

2. Cada programa de capacitación, tiene como objetivo reforzar las áreas débiles de los empleados y por ello se imparten por niveles jerárquicos ya que dependiendo de éstos las necesidades se relacionan.

3. La Jefatura planea y programa las acciones de capacitación del personal de FONATUR y la Unidad de Capacitación estudia las propuestas de curso por parte de los agentes capacitadores.

4. Se difunden las acciones de capacitación entre el personal del Fondo por medio de calendarios, volantes,

FONATUR

I. DATOS GENERALES

Nombre:

Sección o departamento:

Reporta a:

Relaciones permanentes internas (con quién):

Relaciones permanentes externas (con quién):

II. DESCRIPCION GENERICA (describa brevemente en qué consiste su puesto)

III. DESCRIPCION ANALITICA

1. Actividades cotidianas:

2. Actividades periódicas:

3. Actividades eventuales:

IV. ESPECIFICACION O REQUERIMIENTOS EL PUESTO

1. Conocimientos:

1.1. Nivel académico (escolaridad):

( ) Primaria

( ) Secundaria

( ) Bachillerato o vocacional

( ) Profesional

( ) Posgrado

¿Está estudiando actualmente? En caso afirmativo, ¿en qué área o especialidad?

¿Le gustaría continuar estudiando? En caso afirmativo, ¿qué le gustaría estudiar?

¿Le gustaría trabajar en el área que ha estudiado?

FIGURA 5.3. CUESTIONARIO PARA ANALISIS DE PUESTOS

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

1.2. Otros conocimientos:

- Idiomas
- Manejo de computadora

2. Experiencia

- En el puesto, dentro de la empresa
- En un puesto similar en otra empresa

¿Cuánto tiempo?

3. Criterio

- El trabajo exige sólo interpretar y aplicar bien las órdenes o instrucciones recibidas. No requiere tomar decisiones importantes.
- Eventualmente debe tomar decisiones importantes.
- Cotidianamente debe tomar decisiones importantes.
- Cotidianamente debe tomar decisiones de suma importancia.

4. Esfuerzo

4.1. Concentración mental

- Aunque el trabajo es esencialmente intelectual, no requiere de gran concentración.
- Ocasionalmente, para la realización de ciertas actividades, requiere de gran concentración.
- Continuamente, durante gran parte de la jornada requiere de gran concentración.

4.2. Esfuerzo físico:  mucho  regular  poco

5. Responsabilidad

5.1. Por el trabajo de otros (señale las personas a las que supervisa directamente):

5.2. Por funciones (responsabilidad por ciertos trámites, procedimientos y actividades):

FIGURA 5.3. CUESTIONARIO PARA ANALISIS DE PUESTOS  
(CONTINUACION)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

5.3. Por valores (información confidencial, equipo, dinero y otros objetos):

6. Condiciones del lugar de trabajo

6.1. Temperatura: ( ) calurosa ( ) normal ( ) fría

6.2. Iluminación: ( ) deficiente ( ) adecuada

6.3. Ventilación: ( ) deficiente ( ) adecuada

6.4. ¿Existen ruidos molestos que incomodan la realización del trabajo?

Sí

No

OBSERVACIONES:

FIGURA 5.3. CUESTIONARIO PARA ANALISIS DE PUESTOS  
(CONTINUACION)

folletos y se vocean los cursos cuando comienzan las inscripciones para los mismos, en todo FONATUR.

5. Las políticas que contemplan los programas son:

- \* Asistir a un 90% del curso, como mínimo.
- \* Firmar lista de asistencia, entrada y salida.
- \* Puntualidad tanto del instructor como del participante.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



- \* Presentar una evaluación después del curso.
- \* No tomar dos cursos simultáneamente a menos que la situación lo amerite.
- \* Aprobar el curso para pasar al siguiente nivel.
- \* Debe autorizar la participación del empleado el jefe inmediato superior.

6. El contenido del programa es analizado por la Unidad de Capacitación para:

- a) Determinar el alcance y profundidad de la materia o tema central del programa.
- b) Calendarizar las acciones de capacitación.
- c) Elaborar los instrumentos de evaluación de las acciones capacitadoras.
- d) Para desarrollar el subsistema de administración de la capacitación

7. La programación de actividades es el desarrollo del programa para apoyar el aprendizaje de los participantes. La elaboran en base al contenido del programa; tienen cursos fijos todo el año como por ejemplo los de

inglés y computación. Se programan por niveles jerárquicos, por ejemplo los secretariales, toma de decisiones y liderazgo para los jefes de departamento, calidad total para ejecutivos, etc.

Después de que el instructor tenga el listado completo de actividades, revise que tengan una secuencia lógica (con el objeto de que las mismas tengan continuidad y congruencia para facilitar el aprendizaje), procede a enumerar las actividades en orden progresivo tomando en cuenta el tiempo que requiere cada una de ellas, en relación a la duración total del programa; de esta manera asigna en forma equilibrada el horario correspondiente.

8. Para la selección de técnicas de apoyo didáctico se manejan entre otras:

- a) Conferencia, la atención se centra en el instructor, quien proporciona la información al grupo.
- b) Mesa redonda, la discusión de un tema, está a cargo de un grupo de expertos ante un auditorio, apoyados por un moderador.
- c) Discusión en grupos pequeños, el intercambio de

ideas y opiniones de un tema, se hace entre los integrantes del grupo.

- d) Lectura comentada, el instructor deja a los participantes leer un documento determinado; posteriormente se hace un debate o foro. A veces se sustituye la lectura por una película o un audiovisual.
- e) Panel, la exposición está a cargo de un grupo de personas o en forma individual, con diferentes enfoques.

9. Una vez que el instructor selecciona las técnicas, considera los recursos didácticos de apoyo para el programa. Generalmente utilizan: un documento por escrito del programa de actividades y los objetivos del curso, rotafolio, videocassettes, películas, diapositivas y cuerpos opacos.

10. Posteriormente, la Unidad de Capacitación elabora la lista de participantes, considera la ubicación, el servicio de cafetería durante los descansos y certifica la asistencia de los participantes al programa.

11. La Unidad elabora los instrumentos de evaluación del programa de capacitación para obtener información sobre si han sido satisfechas las necesidades que se requerían para mejorar el desempeño de los trabajadores en sus labores. Utiliza dos tipos de evaluación:

- 1) Del logro de objetivos: Es conveniente que por medio de un cuestionario los participantes manifesten hasta qué grado lograron integrar los conocimientos y habilidades impartidas a través del programa.
- 2) Del desarrollo del programa: Con ésta se pretende recopilar información acerca de cómo los participantes percibieron la preparación (calidad del material de apoyo, características del local, utilización de los recursos didácticos) y conducción del programa (secuencia de actividades, conocimientos y experiencia del instructor).

12. Después de los aspectos mencionados, se elabora un presupuesto, en el cual se plasma la asignación de los recursos financieros para el desarrollo de las actividades capacitadoras. FONATUR cuenta con un presupuesto destina-

do a la capacitación, que aporta los recursos financieros necesarios para solventar las actividades derivadas de la capacitación.

13. Por último se cumple con los requisitos legales, que son el registro de los cursos ante la STPS y cuyos formatos se encuentran en el punto 4.4. de la presente investigación.

FONATUR cuenta con un Manual de Procedimientos, mismo que presentaré en el anexo 1.

En el cap. XIII de este Manual, se asienta la superación académica que cuenta con un presupuesto autorizado disponible, para que los estudios que se realicen tengan relación con las funciones y objetivos del Fondo y sean autorizados por el Director de la empresa.

El desempeño laboral del empleado que solicite el reembolso de los gastos por colegiatura, deberá ser satisfactorio, para lo cual se solicitará la opinión del titular del área a la que se encuentre adscrito, a fin de tener elementos para aprobar o no dicha solicitud.

La autorización del reembolso de gastos por colegiatura, se considerará como una beca que se otorgará al empleado mientras esté realizando sus estudios y cumpla con las políticas establecidas.

### 5.7. Conclusiones y Recomendaciones

Una de las partes sustantivas de toda organización son los recursos humanos, mismos que periódicamente requieren de capacitación y actualización para el desarrollo de sus actividades; y para los cuáles el Departamento de Capacitación y Servicio Social de FONATUR en el Distrito Federal, elabora Programas de Capacitación y Desarrollo que analicé paso a paso para elaborar el presente caso práctico.

Los resultados que observé respecto al procedimiento que se sigue en el mencionado Departamento; considero que son adecuados, puesto que se cumple con los requisitos para la elaboración de Programas de Capacitación y Desarrollo según nos los señala Lourdes Munch en su libro Fundamentos de Administración. Además de cumplir con los lineamientos legales correspondientes.

Llevan un control sobre: cursos impartidos, personas participantes, becas otorgadas, personas capacitadoras, presupuestos erogados,... y en general con todos los trámites relacionados.

En lo que se refiere a la superación académica y las facilidades que dá FONATUR al trabajador considero motivante la atención que se le dá al empleado en lo relacionado con su desarrollo, mismo que beneficia a la empresa. Así el empleado decide en qué escuela estudiar; pudiendo aspirar a un postgrado, maestría o doctorado y dándole la oportunidad de llevar a la práctica lo aprendido en la escuela.

El que cuenten con un subsidio para tésis motiva al trabajador, una vez terminada su licenciatura, a realizar los trámites correspondientes para obtener el título; ya que aprovechan ésta prestación. Además de que les dá la oportunidad de adquirir un mejor nivel dentro de FONATUR.

Se asienta en el Manual de Procedimientos la flexibilidad del horario, dentro del cuál el empleado realizará sus estudios, cuando el titular del área lo considere necesario. Por otro lado, las limitaciones para obtener los

reembolsos son mínimas en relación con los beneficios que de ésto puede sacar el trabajador.

En general, me parece correcto este tipo de incentivos para el trabajador ya que influye de alguna manera para que éste busque su desarrollo personal, beneficiando también a FONATUR, al contar con gente preparada.

Con base en los resultados observados, considero conveniente recomendar que se refuercen los siguientes aspectos:

a) En cuanto a la Jefatura de Departamento:

- Integrar un banco de información sobre agentes capacitadores.
- Reclutar, seleccionar y contratar a los agentes capacitadores.

b) Para la Unidad de Capacitación:

- Establecer un catálogo de cursos de capacitación.
- Integrar una estadística de las acciones capacitadoras.



Considero que estos aspectos reforzarán y facilitarán a la Jefatura y Unidad, llevar con mayor eficiencia el cumplimiento de sus funciones, organizando las actividades de capacitación y contratando también a los agentes capacitadores por medio de la selección y reclutamiento previos.

Al integrar un banco de información sobre agentes capacitadores les será más fácil volver a solicitar el servicio de los que ya han trabajado con ellos de acuerdo a su eficacia. Es un tipo de control, al igual que contar con un catálogo de cursos de capacitación.

Finalmente la estadística de las acciones capacitadoras nos dará una idea de los cursos que se han llevado a cabo, personal participante, área y nivel jerárquico entre otros para detectar las necesidades de capacitación en el Fondo según el área y el puesto.

# Conclusiones

Es necesario reconocer que de la manera en que administremos, se verán resultados de calidad, por ello es conveniente conocer el significado de Administración y la manera de llevarla a cabo eficazmente; ya que su aplicación es general.

Las funciones de la Administración nos permiten estudiar la situación que haya de manejarse, por ejemplo, para practicar la ARH debemos primero estudiar las características del ser humano que hemos de ocupar en la organización, de manera que una vez analizado procedamos a situarlo en algún puesto según su capacidad.

Apoiados en técnicas aplicadas en el personal, para el desarrollo de sus habilidades y conocimientos, se cuenta entre otras con la más usual en las organizaciones: la capacitación. Esta para ser más eficaz requiere antes de la formación académica, misma que precisa lograrse hasta los niveles altos de la preparación escolar. Con ello, a nivel personal, los individuos se benefician de esas expe-

riencias educativas.

Por lo tanto, son realmente la preparación académica y laboral, las que dan las herramientas indispensables a las personas para desarrollarse, hacer productiva una empresa y levantar al país en general.

Es mediante el desarrollo personal y profesional que se dará en el individuo la integración de conocimientos que modifiquen o amplíen las actitudes de él mismo para el desempeño de sus actividades.

Es tal la importancia de la capacitación, que se reglamenta en: la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Ley Federal del Trabajo y Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Mismas que consideran una obligación, por parte de la empresa, proporcionarla a sus empleados.

El mismo individuo invierte en su educación, sacrificando el tiempo que, de otro modo, podría emplear trabajando y obteniendo fondos para su manutención y entretenimiento; en realidad, esto es un costo de oportunidad, es decir, el sacrificio que hace por estudiar, cuantificado

como ingresos que podría tener si trabajara, representa la inversión que realizaría en su educación. El concepto de inversión en la educación se puede analizar marginalmente, es decir, a un nivel determinado de educación. Un individuo obtiene un "x" ingreso o salario (en promedio); si desea obtener un ingreso preeminente, puede optar por incrementar en términos generales su educación, habilidades y conocimientos por lo cuál incurrirá en algunas erogaciones de inversión (colegiaturas, libros, etc.) con la esperanza de aumentar su ingreso. Este acrecentamiento deberá ser mayor al ascenso marginal de la inversión para obtener como rendimiento una suma igual o superior.

Es así como: el primer capítulo inició con una breve explicación de la Licenciatura en Administración enfocada a las organizaciones, comenzando por el concepto de Administración General, aspectos fundamentales de la evolución de la misma en México, su importancia al estudiarla y las habilidades que hay que desarrollar en el administrador.

En el segundo capítulo contemplé primero el concepto de Administración de Recursos en General para enfocarme al concepto de la ARH y así desglosar características de los recursos humanos y técnicas utilizadas usualmente en

las organizaciones dando su importancia y necesidad, para aplicar las mismas en los empleados.

El tercer capítulo trató sobre la Educación, su importancia, concepto y necesidad dentro de las organizaciones, se dieron algunas Instituciones públicas y privadas de enseñanza así como otros métodos como los Sistemas Abiertos o la enseñanza por correspondencia, se vió el concepto de DO, Cultura Organizacional, necesidad y pasos para implantar el DO.

El cuarto capítulo se enfocó a la Capacitación analizando similitudes y diferencias con conceptos como Adiestramiento, Entrenamiento y Desarrollo, Marco Legal de la Capacitación en México, determinación de las necesidades de ésta en las empresas y su importancia así como lo que es un Programa de Capacitación y Desarrollo.

Todos los capítulos, de alguna forma, pretenden destacar en esta investigación la importancia de la formación académica y laboral, tanto dentro como fuera de las organizaciones para la expansión de las mismas; lo cuál se complementó con el caso práctico del capítulo V, el cuál se refiere en forma general al desarrollo del indi

viduo dentro y fuera de FONATUR y la manera en la que repercute en el funcionamiento de la empresa.

De esta manera se comprueba la hipótesis central:

Si la formación académico-laboral y las aptitudes individuales se incrementan ésto permite la realización de los objetivos esperados, por tanto hay aumento en la eficacia y eficiencia del funcionamiento organizacional, luego entonces a través del desarrollo de la formación académico-laboral se incrementarán tanto las aptitudes individuales como la eficiencia y eficacia del funcionamiento organizacional cumpliéndose con los objetivos esperados.

Con lo que se disprueba la hipótesis nula. Y se comprueban los objetivos:

a) General. Destacar la importancia del desarrollo en la formación académica y laboral así como en las aptitudes individuales, a través de diversas técnicas (entre ellas la capacitación); con la ayuda de parámetros implementados por el área de Recursos Humanos para establecer, desarrollar y optimizar los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros con que cuenta la empresa en un momen-

to dado.

b) Particular. Dar a conocer algunas de las instituciones públicas y privadas donde se prepara a las personas en todas las ramas del saber humano.

c) Específico. Demostrar que la preparación escolar y la capacitación laboral, son las principales herramientas de la ARH que crean en la organización la necesidad de adquirir nuevos conocimientos para reemplazar los que ya se han vuelto anticuados a causa de la evolución, cambio tecnológico, etc. para con ellas contrarrestar la competencia y destacar a nivel nacional e internacional.

Y como métodos que fundamentaron el desarrollo del trabajo utilicé el:

A) Inductivo. A través de la preparación escolar impartida en instituciones públicas y privadas para preparar a las personas en cualquier rama elegida y mediante la capacitación laboral, el individuo adquiere conocimientos por medio de los cuáles podrá llegar a la eficiencia de las actividades ejecutadas física y mentalmente



y con ello a la realización de los fines perseguidos por la organización a la que pertenezca. (caps. 3,4,5)

B) Analítico. De acuerdo a las habilidades y conocimientos que vaya adquiriendo el individuo según lo que se le ha enseñado, irá desarrollando sus aptitudes, por lo cuál podrá competir en capacidad con los demás miembros de la organización; y de esta forma irá desempeñando un papel destacado dentro de la organización sintiéndose bien consigo mismo, lo que se reflejará en el desempeño de su trabajo. (caps. 2,3,4,5)

C) Sintético. La planeación de los recursos humanos se basará en hechos tomando en cuenta las experiencias laborales, trabajos mentales, conocimientos, actitudes y aptitudes de los individuos que laboran en una organización, para promoverlos dentro de la misma. (caps. 1,2,5)

D) Deductivo. Con la Administración y las materias que hasta ahora comprende, se tomarán las decisiones de acuerdo a la eficiencia y eficacia de los individuos para darles una posición dentro de la empresa de acuerdo a las actividades que sean capaces de desarrollar; por ello es conveniente prepararse constantemente. (caps. 1,2)

Las técnicas implementadas en el desarrollo de la investigación fueron: recopilación documental, por medio de la cual se establecieron los elementos necesarios y suficientes para la interpretación objetiva de la formación académico-laboral y las aptitudes individuales, para la optimización de los recursos dentro de la organización. Se utilizó material proveniente de libros, investigaciones y experiencias para apoyar y así llegar a la realización de los objetivos mencionados.

Con lo mencionado pretendo aportar a la Administración un refuerzo más al destacar la importancia de la preparación escolar y laboral de los individuos para su desarrollo y beneficio dentro y fuera de la organización; ya que es el área de Recursos Humanos en las empresas la encargada de lograr la coordinación de los intereses del empresario con los de sus trabajadores; apoyada en las bases de la Administración, mismas que se definen en su propio concepto que a mi parecer es el siguiente:

La Administración es la ciencia social que planea, organiza, ejecuta y controla los objetivos institucionales para satisfacer necesidades mediante la actuación de re-

**cursos técnicos, materiales y financieros a través de los recursos humanos.**

Por último diré que las organizaciones deben planear los cambios necesarios para su supervivencia, así como la forma en que éstos deberán presentarse ante los miembros del grupo, a fin de que sean aquilatados, aceptados e impulsados.

# Recomendaciones

Destaco nuevamente la importancia y la necesidad de la formación académico-laboral para la realización del ser humano en lo personal, en lo profesional y en la deuda que tiene con su patria, para sacarla adelante.

La Capacitación debe proporcionarse a todos los niveles de la empresa, ya que en base a esto, se obtendrán los objetivos propuestos por la misma, y el personal sabrá exactamente lo que debe y cómo debe hacerlo. Permittiéndole con esto satisfacción personal al saber que es útil a la sociedad.

Es importante conocer a los empleados, ya que podemos encontrar aptitudes que de otra manera no se habrían revelado, saber cómo piensa, qué ambiciones tiene, qué lo motiva, etc. para proponerlo como candidato de algún puesto o vacante que se de en la organización, lo que coadyuvará al mejor funcionamiento de ésta y repercutirá en el nivel de vida del trabajador y en otros tantos aspectos como: salud, economía, política, etc.

Es definitivamente la preparación en los individuos lo que hace abrir nuevos y mejores caminos en todas las ramas del saber humano, de manera particular y global, en forma individual y colectiva.

El hombre es la medida de todas las cosas. Esta frase encierra toda una escuela de pensamiento. Uno de los grandes debates de nuestra época es precisamente si tiene algún sentido el hecho de lograr mejores niveles de vida a costa de la enajenación del hombre. El administrador de recursos humanos deberá tener establecida claramente su posición al respecto, porque su tarea en gran parte va a influirse por el marco filosófico y político que sustente; además, como cualquier otro administrador, tiene la posibilidad de contribuir con su esfuerzo a la consecución de objetivos valiosos para la sociedad, o bien de ayudar a la enajenación del ser humano. Esa es su responsabilidad, y debe prepararse para afrontarla.

# Apéndices

## A) MARCO TEORICO

### TEMA

"La formación académico-laboral y las aptitudes individuales para la optimización del funcionamiento organizacional del Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR) en el Distrito Federal".

### VARIABLE INDEPENDIENTE (causa)

La formación académico-laboral y las aptitudes individuales.

### VARIABLE DEPENDIENTE (efecto)

Para la optimización del funcionamiento organizacional del Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR) en el Distrito Federal.

### VARIABLES EXTRAÑAS

- \* Competencia.
- \* Inflación.
- \* Motivaciones para el individuo.
- \* Medio ambiente.
- \* Capacitación dada en la empresa.



## **IMPORTANCIA SOCIAL**

El hombre (recurso humano), es el elemento eminentemente activo en la empresa, por ello debe estar preparado para sacar adelante los objetivos que pretenda alcanzar en el plano personal y en el profesional; coadyuvando de esta forma al logro de los objetivos organizacionales.

Esta investigación destaca cómo la formación académico-laboral permite el desarrollo de aptitudes en el individuo, entre otras cosas como: eficiencia, eficacia, conocimientos, etc.

Teniendo en cuenta que aptitud comprende la calidad de ser adecuado para un fin. Es tener destreza para algo, es ser hábil y competente.

Es así como se cumple con los objetivos señalados por la empresa y con ello se obtiene beneficio propio.

## **IMPORTANCIA TEORICA**

Fundamentar a partir del área de Recursos Humanos las técnicas y aplicación de parámetros de medición y evaluación; implementados para establecer, desarrollar

y optimizar las condiciones de formación académico-laboral junto con las aptitudes que presenta un sujeto, destacando así las ventajas de la Licenciatura en Administración para el beneficio del binomio empresa-individuo.

#### **HIPOTESIS ALTERNAS**

A) Si se consigue el desarrollo en la formación académico-laboral de los empleados de FONATUR, por tanto se logra la optimización en el funcionamiento organizacional, luego entonces al incrementarse el desarrollo de la formación académico-laboral de los empleados de FONATUR mayor optimización en el funcionamiento organizacional.

B) Si las aptitudes individuales a través del adiestramiento académico-laboral nos muestran realización de los objetivos esperados por FONATUR, por tanto se está logrando la manera acertada de realizar las actividades, luego entonces a mayor funcionamiento académico-laboral mayor realización de los objetivos esperados por FONATUR y capacidad de ejecución en las actividades planteadas.

C) Si la formación académico-laboral y las aptitudes individuales se incrementan ésto permite la realización de los objetivos esperados, por tanto hay aumento en la

eficiencia y eficacia del funcionamiento organizacional, luego entonces a través del desarrollo de la formación académico-laboral se incrementarán tanto las aptitudes individuales como la eficiencia y eficacia del funcionamiento organizacional cumpliéndose con los objetivos esperados.

#### **HIPOTESIS CENTRAL**

Si la formación académico-laboral y las aptitudes individuales se incrementan ésto permite la realización de los objetivos esperados, por tanto hay aumento en la eficiencia y eficacia del funcionamiento organizacional, luego entonces a través del desarrollo de la formación académico-laboral se incrementarán tanto las aptitudes individuales como la eficiencia y eficacia del funcionamiento organizacional cumpliéndose con los objetivos esperados.

#### **HIPOTESIS NULA**

Si la formación académico-laboral y las aptitudes individuales se incrementan y ésto no permite la realización de los objetivos esperados, por tanto no hay aumento en la eficiencia y eficacia del funcionamiento organizacional, luego entonces al desarrollarse la formación

académico-laboral no se incrementarán las aptitudes individuales así como tampoco la eficiencia y eficacia del funcionamiento organizacional y no se cumplirán los objetivos esperados.

#### **OBJETIVO GENERAL**

Destacar la importancia del desarrollo en la formación académico-laboral así como en las aptitudes individuales ya que a través de ellas y mediante la aplicación de técnicas, como la capacitación, y con la ayuda de parámetros implementados por el área de recursos humanos para establecerlos, desarrollarlos y optimizarlos, se contribuye al incremento para la mejor utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros con los que cuenta la organización en un momento dado.

#### **OBJETIVO PARTICULAR**

Dar a conocer las instituciones públicas y privadas donde se preparan las personas en todas las ramas del saber humano.

#### **OBJETIVO ESPECIFICO**

Demostrar que la preparación escolar y la capacita-

ción laboral, son las principales herramientas de la Administración de Recursos Humanos que crean en la organización la necesidad de adquirir nuevos conocimientos para reemplazar los que ya se han vuelto anticuados a causa de la evolución, el cambio tecnológico, etc. para con ellas contrarrestar la competencia y destacar a otros niveles: nacional e internacional.

#### OBJETO DE ESTUDIO

A) **Conceptual Simple.** Puesto que considero a la formación académico-laboral como una idea cuyo valor radica en describir la importancia que tiene la preparación escolar y la capacitación en el trabajo.

B) **Conceptual Complejo.** Puesto que explica lo aportado por el desarrollo de la formación académico-laboral al personal, dentro y fuera de la organización.

#### METODOS

A) **Inductivo.** A través de la preparación escolar impartida en instituciones públicas y privadas para preparar a las personas en cualquier rama elegida y mediante la capacitación laboral, el individuo adquiere conocimientos por medio de los cuáles podrá llegar a la eficien-

cia de las actividades ejecutadas física y mentalmente y con ello a la realización de los fines perseguidos por la organización a la que pertenezca.

B) Analítico. De acuerdo a las habilidades y conocimientos que vaya adquiriendo el individuo según lo que se le ha enseñado, irá desarrollando sus aptitudes, por lo cuál podrá competir en capacidad con los demás miembros de la organización; y de esta forma irá desempeñando un papel destacado dentro de la organización sintiéndose bien consigo mismo, lo que se reflejará en el desempeño de su trabajo.

C) Sintético. La planeación de los recursos humanos se basará en hechos tomando en cuenta las experiencias laborales, trabajos mentales, conocimientos, actitudes y aptitudes de los individuos que laboran en una organización, para promoverlos dentro de la misma.

D) Deductivo. Con la Administración y las materias que hasta ahora comprende, se tomarán las decisiones de acuerdo a la eficiencia y eficacia de los individuos para darles una posición dentro de la empresa de acuerdo a las actividades que sean capaces de desarrollar; por

ello es conveniente prepararse constantemente.

## **TECNICAS DE RECOPIACION DE DATOS**

La presente investigación estará basada en la recopilación documental, por medio de la cuál se establecerán los elementos necesarios y suficientes para la interpretación objetiva de la formación académico-laboral y las aptitudes individuales para la optimización de los recursos dentro de la organización.

Se utilizará material proveniente de libros, enciclopedias, investigaciones y experiencias para apoyar a la investigación y así llegar a la realización de los objetivos mencionados.

## **UBICACION**

- A) Temporal. Del 7 de Mayo al 7 de Octubre de 1994.
- B) Espacial. Bibliotecas públicas diversas y las de la ULA y UNAM.

## **DELIMITACION TEORICA**

Constituída por la obtención de información relacionada con la preparación académico-laboral y las aptitudes individuales, temas centrales de la presente in-

investigación, por lo que el material utilizado proviene en su mayor parte de referencias bibliográficas, tanto personales como de bibliotecas públicas; así como también se utilizaron datos relacionados con las siguientes materias: Capacitación, Administración de Personal, Optimización de recursos en la empresa, funcionamiento organizacional, entre otras; logrando con ellas la integración para con el tema central.

Como material de apoyo utilicé: comentarios sobre las materias tratadas, investigaciones, y experiencias personales.

#### LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION

Las limitaciones están constituidas por cuestiones que están íntimamente relacionadas con el investigador:

- \* Tiempo invertido (6 meses) para la recolección de datos.
- \* Referencias bibliográficas.
- \* Relación tiempo-investigador.
- \* Medios de transporte para llegar a las diferentes bibliotecas visitadas.



## B ) ANEXO 1

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

(Capítulo décimo tercero. Superación Académica)

#### A) REEMBOLSO DE COLEGIATURA (SUBSIDIO POR BECA)

El Fondo podrá reembolsar discrecionalmente a los empleados que estén realizando estudios, un porcentaje del importe por las colegiaturas que paguen a las escuelas donde estén inscritos.

#### POLITICAS

- Tendrán derecho a solicitar el reembolso de gastos por colegiatura: empleados v/o funcionarios del Fondo que tengan un año de antigüedad como mínimo.

- Serán objeto de otorgamiento de esta prestación los estudios que se realicen en:

- \* Bachillerato o equivalente.
- \* Licenciatura.
- \* Postgrado.

\* Maestría.

\* Doctorado.

## CONDICIONES PARA EL OTORGAMIENTO

- El horario dentro del cuál el empleado realizará los estudios, deberá ser fuera de la jornada normal de trabajo, a menos que el titular del área a la que está adscrita, considere necesario autorizar un horario especial.

Se entenderá como horario especial, la modificación del horario de la jornada normal de trabajo, sin que con ésto se entienda una reducción de la misma.

- El empleado deberá elaborar una solicitud para que se le reembolsen los gastos de colegiatura por estudios que esté realizando. La solicitud deberá especificar el tipo de estudios que se van a realizar, Institución educativa donde se van a cursar y monto de las colegiaturas de inscripción que se van a pagar.

- El importe del reembolso por concepto de colegiaturas e inscripción se determinará con base en el porcentaje autorizado y en ningún caso se pagarán los gastos por

libros, material de apoyo, cursos extras a los autorizados, cargos administrativos, etc.

- La solicitud deberá estar firmada y con el visto bueno de Director General del Fondo.

- El Fondo reembolsará al empleado el porcentaje establecido, que será de acuerdo al presupuesto autorizado y a la clasificación de importes de colegiaturas establecidas:

<u>COLEGIATURA</u>	<u>DEL REEMBOLSO</u>
Alta	50 %
Mediana	65 %
Baja	80 %

#### **CONTROL**

- El empleado deberá presentar los recibos de pago y la boleta de calificaciones aprobatorias obtenidas en el plantel o Institución educativa donde curse los estudios autorizados.

- El empleado deberá comprobar una asistencia mínima del 80%, así como un promedio mínimo de calificaciones por materia cursada, de 8, en una escala del 0 al 10 o su equivalente, si se empleara otro sistema.

- Cuando los estudios anteriores comprendan varios módulos o períodos, el pago del reembolso del siguiente período se autorizará hasta que el empleado compruebe haber aprobado el curso anterior.

#### **CANCELACION DEL REEMBOLSO**

- Si el empleado suspende la continuidad de los estudios que se hayan autorizado.

- Si el empleado hace mal uso de la beca.

- Si reprueba alguna materia del plan de estudios, en el exámen ordinario.

#### **B) SUBSIDIO DE TESIS**

Es la prestación económica que se otorgará a aquellos empleados que vayan a sustentar un exámen profesional ya

sea: licenciatura, maestría o doctorado, como ayuda para los gastos correspondientes.

#### **POLITICAS .**

- El Fondo otorgará como subsidio de tesis el equivalente a 2 veces el salario mínimo bancario mensual.
- Una vez cobrado el subsidio para tesis, el empleado tendrá un plazo de 4 meses, contados a partir de la fecha de la solicitud del subsidio, para comprobar a satisfacción del Fondo, que presentó el examen profesional.

#### **CONDICIONES PARA EL OTORGAMIENTO**

Para poder cobrar el subsidio de tesis, el empleado deberá presentar la constancia de que va a presentar el examen profesional; dicha constancia deberá indicar la fecha del mencionado examen.

Los empleados que por cualquier razón en el plazo establecido no comprueben al Fondo haber presentado el examen profesional, el subsidio que para este fin se les haya otorgado les será descontado por nómina.

# Referencias Bibliográficas

Licenciatura en Administración de Empresas

UNAM

México, 1975

5. CAVAZOS FLORES, Baltasar y OTROS

"Nueva Ley Federal del Trabajo, tematizada y sistemati-  
zada"

Editorial Trillas

México, 1992

6. CHIAVENATO, Idalberto

"Administración de Recursos Humanos"

Editorial Mc Graw Hill

México, 1980

7. CHRUDEN J., Herbert y SHERMAN W., Arthur, Jr.

"Administración de Personal"

Editorial Cecsá

México, 1960

8. FERNANDEZ ARENA, José Antonio

"El Proceso Administrativo"

Editorial Diana

México, 1983

9. GUZMAN VALDIVIA, Isaac  
"Problemas de la Administración"  
Editorial Limusa  
México, 1971
  
10. GUZMAN VALDIVIA, Isaac  
"Reflexiones sobre la Administración"  
Editorial Reverte  
México, 1969
  
11. HARWOOD F., Merrill  
"Clásicos en Administración"  
Editorial Limusa  
México, 1985
  
12. HARRIS, Jeff, Jr.  
"Administración de Recursos Humanos"  
Editorial Limusa  
México, 1990
  
13. HERNANDEZ RODRIGUEZ, Sergio y BALLESTEROS INDA, Nicolás  
"Fundamentos de Administración"  
Editorial Mc Graw Hill



México, 1984

14. MENDEZ, José, MONROY, Fidel y ZORRILLA, Santiago

"Dinámica Social de las organizaciones"

Editorial Interamericana

México, 1986

15. ORTIZ G., Lourdes y OTROS

"Glosario de Términos Administrativos"

Editorial Eduvem

México, 1984

16. FIGORS, Paul y MYERS, Ch.

"La Administración de Personal"

Editorial Cecsa

México, 1989

17. PROCTOR H., John y THORNTON M., William

"Capacitación: Manual para directores de línea"

Centro Regional de ayuda técnica

México, 1987

18. RENDON DEL ROSAL, Carlos

"La capacitación en una empresa automotriz mediana"

Seminario de Investigación  
Licenciatura en Administración de Empresas  
UNITEC  
México, 1989

19. REYES PONCE, Agustín  
"Administración de Empresas"  
Editorial Limusa  
México, 1989
20. RIOS SZALAY, Adalberto y PANIAGUA ADUNA, Andrés  
"Orígenes y Perspectivas de la Administración"  
Editorial Trillas  
México, 1988
21. RODRIGUEZ E., Mauro y RAMIREZ B., Patricia  
"Administración de la capacitación"  
Editorial Mc Graw Hill  
México, 1991
22. SIKULA F., Andrew  
"Administración de Recursos Humanos"  
Editorial Limusa  
México, 1989

# Índice de Figuras

FIGURA	TITULO	PAGINA
<b>CAPITULO I</b>		
1.1.	Objetivos Organizacionales	07
1.2.	Representación gráfica de la identidad y contenido de la Administración	11
1.3.	Características de la ciencia Administrativa	14
1.4.	Fuentes del conocimiento Administrativo	31
<b>CAPITULO II</b>		
2.1.	Algunas técnicas de la ARH y su vinculación con los ambientes interno y externo de la Organización	51
2.2.	Técnicas de la ARH que proporcionan datos y decisiones basados en los mismos	53
2.3.	Características del Entrenamiento teórico y práctico	67
2.4.	Maduración integral del ser humano	75

FIGURA	TITULO	PAGINA
<b>CAPITULO III</b>		
3.1.	El iceberg organizacional	122
3.2.	Cómo las cosas, palabras, acciones y sentimientos indican ideas culturales comunes	125
<b>CAPITULO IV</b>		
4.1.	Capacitación, Adiestramiento, Entrenamiento y Desarrollo. Conceptos	149
4.2.	Secuencia para la Capacitación y su reforzamiento	166
4.3.	El ciclo de Capacitación	169
4.4.	Forma DC-2	172
4.5.	Cuadro Global de participantes	180
4.6.	Carta descriptiva de cursos	182
<b>CAPITULO V</b>		
5.1.	Estructura orgánica de Fonatur	192
5.2.	Ubicación de la Gerencia General de Recursos Humanos	193
5.3.	Cuestionario para análisis de puestos	197