



UNIVERSIDAD LATINA S.C.

---

---

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

“PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN”

**T E S I S**

PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A

**MARTÍNEZ FRANCO ELIZABETH**

ASESOR DE TESIS:

MTRO. LUIS FELIPE BLANCAS MARTÍNEZ

MÉXICO D.F. DICIEMBRE 2008



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## **Agradecimiento**

### **A mis padres:**

Mario Martínez Silvestre

María Elena Franco Guadarrama

A quienes me han heredado el tesoro más valioso que puede dársele a una hija: Amor.

A quienes sin escatimar esfuerzo alguno, han sacrificado gran parte de su vida para formarme y educarme.

A quienes la ilusión de su vida ha sido convertirme en una persona de provecho.

A quienes nunca podre pagar todos los desvelos ni con las riquezas más grandes del mundo.

Por eso y más Gracias por lo que hemos logrado. Con amor, respeto y admiración. Los Quiero Mucho.

### **Gracias a Dios:**

Por darme la vida, por tener una hermosa familia, por llenar mi vida de dicha y bendiciones y sobre todo por haberme dado la oportunidad de llegar a cumplir uno de mis grandes sueños, el llegar a ser una profesionista. Gracias Dios mío.

### **Al amor de mi vida:**

Gabriel Galicia Escalona

Gracias por estar conmigo en los momentos más importantes de mi vida, por tu apoyo incondicional, por todos los momentos de felicidad que me has dado, por tus consejos y sobre todo gracias por todo el amor que me das, por enseñarme a valorar que todo lo que tenemos en la vida es a base de esfuerzos. Gracias por ser parte de mi vida. Te Amo mi amor.

**A mi profesor:**

Por todo el apoyo brindado a través de sus conocimientos y consejos. Por la dedicación y empeño en esta investigación por que sin usted esto no hubiese sido posible. Gracias por su amistad incondicional pero sobre todo gracias por ser un ejemplo a seguir un hombre trabajador y exitoso. Con cariño, admiración y respeto.

**A mi hermana:**

María Elena Martínez Franco

Por todo su apoyo y su inagotable confianza en mí, por ser mi amiga, por sus regaños, por que se que siempre va a estar a mi lado y yo al suyo apoyándonos, por ser la mejor hermana. Te Quiero Mucho.

**A mi tío:**

Mario Suarez Victoria

Por todo el apoyo brindado, por todos sus consejos, por toda la paciencia que me ha tenido, por todos los conocimientos que me ha compartido e inculcado, pero sobre todo por el cariño que me ha dado. Mil gracias. Te quiero Mucho.

**A mi abuelita:**

María Guadarrama

Por todas sus muestras de cariño, por estar dispuesta en todo momento a ayudarme, por todos sus consejos, por consentirme tanto. Gracias por estar a mi lado. Te Quiero Mucho.

# I N D I C E

Página

## **CAPITULO I CAPACITACIÓN**

1.1 Definición de Capacitación.....	1
1.2 Objetivo de la Capacitación.....	2
1.3 Finalidad de la Capacitación.....	4
1.4 Ventajas de la Capacitación.....	6
1.5 Tipos de Capacitación.....	6
1.6 Medios de Capacitación.....	10
1.7 Proceso de Capacitación.....	11
1.8 Nuevas formas de Capacitación.....	17
1.9 Planes y programas de Capacitación.....	18
1.10 Marco jurídico de la Capacitación.....	20

## **CAPITULO II EMPRESA**

2.1 ¿Qué es una empresa?.....	31
2.2 Clasificación de las empresas.....	33
2.3 Elementos de la empresa.....	37
2.3.1 Áreas funcionales de la empresa.....	39
2.4 Empresa Benmatic.....	44

## **CAPITULO III ADMINISTRACIÓN**

3.1 Antecedentes de la Administración.....	46
3.2 Definición de Administración.....	49
3.3 Principales escuelas de la Administración.....	50
3.4 Principios de la Administración.....	83
3.5 Importancia de la Administración.....	88

## CAPITULO IV METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Planteamiento del problema.....	90
4.2 Objetivos.....	90
4.3 Hipótesis.....	90
4.4 Identificación de variables.....	91
4.5 Definición operacional de las variables.....	91
4.6. Tipo de estudio.....	91
4.7 Población.....	91
4.8 Muestra.....	92
4.9 Instrumento.....	92
4.10 Procedimiento.....	92
4.11 Resultados.....	93
4.12 Propuesta de un Plan de Capacitación.....	96
Conclusiones.....	110
Anexos.....	112
Bibliografía.....	114

## Introducción

A lo largo de este trabajo se analizará lo que permite distinguir y precisar la eficiencia y eficacia, los beneficios, logros alcanzados y la importancia de la función de la educación que imparten las organizaciones a su personal, conocida como "Capacitación"

La capacitación ha cobrado mayor importancia para el éxito de las organizaciones. La capacitación desempeña una función central en la alimentación y el refuerzo de las capacidades de los empleados, por lo cual se ha convertido en parte de la columna vertebral de la instrumentación de estrategias para el desarrollo y crecimiento de la organización. Las tecnologías en rápido cambio requieren que los empleados afinen de manera continua su conocimiento, aptitudes y habilidades, a fin de manejar los nuevos procesos y sistemas. El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Sin embargo, muchos expertos distinguen entre capacitación, que tiende a considerarse la manera más estrecha y ha orientarse hacia cuestiones de desempeño de corto plazo, y desarrollo, que se orienta más a la expansión de las habilidades de una persona en función de las responsabilidades futuras.

La razón fundamental de capacitar a los nuevos empleados es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio.

Ya sea que se llame capacitación o desarrollo, la capacitación es actualmente el gran negocio. Por ejemplo, un estudio concluyó que las compañías suscriptoras de "Personnel Journal"(2007), gastaron aproximadamente 5 300 millones de dólares en capacitación y desarrollo el año pasado, un aumento del 38% desde dos años antes.

La capacitación sirve hoy para un propósito mucho más amplio de lo que ha sido en el pasado. La capacitación solía ser un tema rígido y de rutina en la mayoría de las empresas. El objetivo era por lo general impartir las aptitudes técnicas necesarias para realizar el trabajo. En la actualidad, más empresas están aprovechando el hecho de que la capacitación puede mejorar el compromiso del empleado. Algunas cosas ejemplifican el compromiso de una empresa hacia su personal más que proporcionar las oportunidades continuas para mejorar uno mismo; por tanto, las oportunidades de capacitación pueden ayudar a moldear el compromiso del empleado.

Sobrevivir y prosperar en la actualidad requieren de prestancia y flexibilidad por parte de la empresa, y ésta a su vez debe satisfacer las necesidades de los consumidores con respecto a la calidad, variedad, personalización, conveniencia y puntualidad. Para satisfacer estos nuevos criterios es necesario que la fuerza laboral esté más que sólo técnicamente capacitada. Se requiere que la gente sea capaz de analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo, trabajar productivamente en equipo y desplazarse de puesto en puesto,

creo que en la actualidad la capacitación se está moviendo hacia una etapa como medio para mejorar la competitividad de las empresas.

En la actualidad, hay una visión más psicosocial de la capacitación grupal y ésta se organiza desde un modelo de “aprendizaje convergente”. El mismo consiste en considerar a la empresa, como un organismo vivo con una cultura exclusiva y a los integrantes en su dimensión personal de acuerdo a: su formación, experiencia, capacidades, habilidades, creencias, expectativas, emociones e intenciones, es un modelo, donde convergen los conocimientos de la organización y del capital humano, con las nuevas propuestas. El aprendizaje convergente, permite construir una visión compartida de conocimientos y experiencias, alcanzando rápido los objetivos y metas de la empresa.

Por lo anterior en el capítulo 1 se analizarán diferentes conceptos de Capacitación, las ventajas que representa el brindar Capacitación a los empleados, los diferentes tipos de Capacitación que existen, así como los medios para impartirla, como se elabora una detección de necesidades, cuales son los objetivos de la Capacitación.

En el capítulo 2 se analizarán conceptos básicos de que es una empresa, así como sus características, como se clasifican y las diferentes áreas funcionales que la integran.

En el capítulo 3 se analizarán primero que nada diferentes conceptos de la administración, los precursores de la Administración, proceso administrativo, los principios de la Administración. Se conocerá la importancia que tiene la Administración en una empresa, con los hechos que la demuestran objetivamente.

En el capítulo 4 se analizarán la metodología de investigación que consiste en la formulación del planteamiento del problema ya que es la etapa donde se estructura formalmente la idea de investigación, es este el primer paso, donde se define qué hacer. Posteriormente se elaborará la hipótesis que son tentativas de explicación de los fenómenos a estudiar, que se formulan al comienzo de una investigación mediante una suposición o conjetura verosímil destinada a ser probada por la comprobación de los hechos, la cual me permite determinar las variables una dependiente que es la causa y otra variable independiente que es el efecto. A su vez se determinará la población, muestra, anexos y finalmente el análisis de resultados a través de un análisis de puestos.

## **CAPITULO I CAPACITACIÓN**

En este capítulo se analizarán diferentes conceptos de Capacitación según algunos autores, también su objetivo y las ventajas que representa el brindar Capacitación a los empleados que conforman una organización.

También se analizarán los diferentes tipos de Capacitación que existen así como los medios para impartirla, cómo se elabora una detección de necesidades, cuáles son los objetivos, etc.

### **1.1. Definición de Capacitación**

La Capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La Capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

“La Capacitación es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.”<sup>1</sup>

En el diccionario Cervantes se define el término capacitación de la siguiente manera: "Acción o efecto de hacer a uno apto, habilitado para alguna cosa".

En la extensa bibliografía existente sobre el tema se refieren diferentes conceptos acerca de la capacitación de personal:

Gary Dessler (1998), señala que "La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo."<sup>2</sup>

Aquino y otros (1996), plantean que consiste en "la transformación de las actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo."<sup>3</sup>

Por su parte Ibáñez (1998), expone que "La capacitación se considera como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las

---

<sup>1</sup> UCECA, Guía Técnica para la detección de necesidades de Capacitación en la pequeña y mediana empresa, Serie técnica, núm. 1. Editorial Popular de los trabajadores, México, 1979.

<sup>2</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/humanad.htm>

<sup>3</sup> Aquino, Jorge y Arecco, Marcelo J. Recursos Humanos. Buenos Aires: Ediciones MACCHI, 1996.

exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve."<sup>4</sup>

En tanto Idalberto Chiavenato (2001), identifica que "Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos."<sup>5</sup>

García Colina, F. (2001), define que la capacitación es un proceso sistemático que se basa en las necesidades actuales y perspectivas de una entidad cualquiera, grupo de individuos o persona, el cual está orientado hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del capacitado, que posibilite su desarrollo integral y dirigido a elevar la efectividad de su trabajo.

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

## 1.2. Objetivos de Capacitación

En la actualidad para analizar los objetivos de la Capacitación es necesario retomar lo que dicen algunos autores.

Para Helberth (1998), establecer objetivos de la capacitación concretos y medibles es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación. Algunos de estos objetivos son:

- ✓ Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- ✓ Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- ✓ Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- ✓ Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- ✓ Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.

---

<sup>4</sup> <http://www.monografias.com/trabajos11/mocapac/mocapac.shtml>

<sup>5</sup> Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México, Mc Graw-Hill, 1998.

- ✓ Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- ✓ Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

### **La Jerarquía de los Objetivos de Capacitación.**

Cuando los expertos se preparan para establecer los objetivos de capacitación, ellos podrían simplificar su trabajo si usan un método conveniente en la planificación de esos objetivos.

Según Osvaldo Rojo existen tres niveles de objetivos que conforman una escala ascendente de excelencia en capacitación. Esto fue publicado el día 13 de diciembre del 2006 por mailxmail.com.<sup>6</sup>

1. Innovaciones. Son aquellos especialistas que cuentan con una capacidad de innovar alcanzando el más alto nivel de excelencia en la Capacitación, en la mayoría de los casos, se trata de proyectos especiales de capacitación que tienen el propósito de alcanzar metas nunca antes logradas. La innovación por tanto, va más allá de resolver problemas puesto que éstos sólo pretenden restaurar un status a través de la erradicación de las causas que desviaron la norma.

Se podría clasificar las áreas de capacitación según los criterios señalados. Hay quienes conducen sus clases regulares. Otros, que además de esto, pueden ver problemas y los resuelven a través de la capacitación. Y finalmente, hay otros que hacen que su organización adquiera cada vez un mayor valor.

2. Resolución de problemas. Aquel especialista en capacitación que es capaz de encontrar y solucionar problemas a través de la capacitación, otorga un carácter con orientación estratégica a su función.

Este es un proceso continuo y permanente, puesto que el análisis del problema y las acciones correctivas llevadas a cabo en un cierto período se convierten en desempeños con un estándar, en muchos de los casos, y por lo tanto, en objetivos regulares.

El jefe de capacitación que tiene la visión de ver un problema que realmente existe y que lo resuelve mediante la capacitación, tiene ciertamente mayor nivel de excelencia. En esta área se encuentran generalmente la mayor cantidad de objetivos de capacitación.

---

<sup>6</sup> <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/desarrollorhh/capitulo10.htm>

3. Regulares. El requerimiento mínimo para un departamento de capacitación es que conduzca la capacitación en forma regular, recurrente y rutinaria.

Esto significa que se deben fijar objetivos de naturaleza histórica o estadística para asuntos como la capacitación de inducción de los trabajadores que entran a la compañía, capacitar a los nuevos supervisores, a los vendedores en nuevos productos o a nuevos vendedores en ventas al detalle. Tales objetivos deben basarse en resultados reales que se obtienen de antecedentes históricos en que podemos precisar de antemano el número de entrenados, las horas de capacitación y el costo por alumno que se requiere para quienes logren el estándar de desempeño deseado.

### **1.3. Finalidad de la Capacitación**

Todo plan de modernización de las empresas, debe sustentarse en una alta inversión en recursos humanos. La capacitación sirve para el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal. Hoy son los propios colaboradores quienes están demandando capacitación en áreas y temas específicos; han asimilado la necesidad de mejorar para incrementar el valor transferido a los clientes.

Un desarrollo de recursos humanos efectivo en una empresa implica planeación, estructuración, educación, capacitación para así brindar conocimiento, destrezas y compromiso en los miembros y personal al máximo y utilizarlos creativamente como herramientas para brindar poder.

Hay muchas formas de impartir capacitación, desde sugerir lecturas hasta talleres vivenciales, todos los métodos son buenos, hasta cierto punto, pero los más eficaces parecen ser aquellos que dramatizan modelos para que la persona identifique y practique los comportamientos de quienes son eficientes y tienen éxito en determinado trabajo.

La capacitación facilita el aprendizaje de comportamientos relacionados con el trabajo, por ello, el contenido del programa debe ajustarse al trabajo. La ayuda de los expertos permite identificar los conocimientos, destrezas y las características personales que los instructores puedan enseñar y que sean válidos para el objetivo final.

La capacitación hará que el colaborador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar al nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. De esta manera, al desarrollar las habilidades del colaborador, la organización se vuelve más fuerte, productiva y rentable.<sup>7</sup>

El desarrollo de los recursos humanos es central ante el reto tan importante que las empresas enfrentan a este mundo globalizado y competitivo.

---

<sup>7</sup> <http://www.monografias.com/trabajos11/mocapac/mocapac.shtml>

La capacitación del recurso humano, es una estrategia empresarial importante que debe acompañar a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones lleven adelante.

Mediante esta estrategia los colaboradores aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, establecen relaciones con otros individuos, coordinan el trabajo a realizar, se ponen de acuerdo para introducir mejoras, etc, en otras palabras les conviene tanto al colaborador como empresa, por cuánto los colaboradores satisfacen sus propias necesidades y por otra parte ayudan a las organizaciones alcanzar sus metas; Como podrá apreciarse la capacitación y desarrollo comienza con una inversión que las empresas deberán poner atención, e invertir más para alcanzar con eficiencia y rentabilidad mejores logros.

La capacitación ha demostrado ser un medio muy eficaz para hacer productivas a las personas, su eficacia se ha demostrado en más del 80% de todos los programas de capacitación. No obstante, los gerentes no deben dar por hecho que exista una relación causal entre el conocimiento impartido o las destrezas enseñadas y el aumento significativo de la productividad.

Se deben impartir programas diseñados para transmitir información y contenidos relacionados específicamente al puesto de trabajo o para imitar patrones de procedimientos. Los futuristas afirman que el personal requerirá capacitación muchas veces durante toda su vida laboral. La mayoría de las personas disfrutan la capacitación y la consideran útil para su carrera.

La capacitación no sólo es buena para la empresa, sino que también es un buen negocio. Ya a mediados de los años 50, la mitad de las compañías importantes contaban con algún tipo de programa de capacitación. A finales de los años 70, el 75% de las empresas importantes tenían departamentos independientes dedicados exclusivamente a ofrecer una gama completa de programas de capacitación

La formación y el perfeccionamiento son áreas en las que ha aumentado el interés en los últimos años. Decidir, diseñar y poner en marcha programas de formación y perfeccionamiento de los empleados, con el objetivo de mejorar sus capacidades, aumentar su rendimiento y hacerlos crecer es una cuestión por la que cada vez hay una mayor preocupación importante por la capacitación.

No obstante, la evolución experimentada por las empresas en la década de los 90 en términos efectivos (reducciones y cierres) y estructuras organizativas, están produciendo importantes cambios en los conceptos tradicionales de la gestión de las carreras. Las empresas utilizan las actividades de formación y perfeccionamiento como una de las estrategias importantes para seguir siendo competitivas.

Los cambios rápidos que se producen en las tecnologías y la necesidad de disponer de una fuerza laboral que sea continuamente capaz de llevar a cabo nuevas tareas, supone un importante reto al que tienen que hacer frente los departamentos de recursos humanos.

#### **1.4. Ventajas de la Capacitación**

“La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.”<sup>8</sup>

Idalberto Chiavenato dice que las ventajas de la Capacitación benefician tanto a la organización como al personal y estas son:

Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones:<sup>9</sup>

- ✓ Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes positivas.
- ✓ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ✓ Crea mejor imagen.
- ✓ Mejora la relación jefes-subordinados.
- ✓ Se promueve la comunicación a toda la organización.
- ✓ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- ✓ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ✓ Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- ✓ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Cómo beneficia la capacitación al personal:

- ✓ Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- ✓ Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.<sup>10</sup>
- ✓ Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- ✓ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- ✓ Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- ✓ Permite el logro de metas individuales.
- ✓ Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- ✓ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

## 1.5. Tipos de Capacitación

Los tipos de capacitación son muy variados y se clasifican con criterios diversos. A continuación se hace mención de los más importantes.<sup>11</sup>

### A. Por su formalidad

Capacitación Informal. Está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa, por ejemplo un contador indica a un colaborador de esa área la utilización correcta de los archivos contables o enseña como llevar un registro de ventas o ingresos, muchas de las funciones de un contador incluyen algún tipo de capacitación. Una retroalimentación constructiva puede mejorar el desempeño de un colaborador de una manera más efectiva que la capacitación formal

---

<sup>8</sup> CHIAVENATO, Idalberto. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. McGraw-Hill, 5ta. Edición Santafé de Bogotá 1999

<sup>9</sup> SILICEO, Alfonso, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL. México 1985

<sup>10</sup> <http://www.monografias.com/trabajos11/mocapac/mocapac.shtml>

<sup>11</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/humanad.htm>

Capacitación Formal. Son los que se han programado de acuerdo a necesidades de capacitación específica Pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller, etc.

## **B. Por su naturaleza**

Capacitación de Orientación: Para familiarizar a nuevos colaboradores de la organización, por ejemplo en caso de los colaboradores de nuevo ingreso.<sup>12</sup>

Capacitación Vestibular: Es un sistema simulado, en el trabajo mismo.

Capacitación en el Trabajo: Práctica en el trabajo

Entrenamiento de Aprendices: Período formal de aprendizaje de un oficio.

Entrenamiento Técnico: Es un tipo especial de preparación técnica del trabajo

Capacitación de Supervisores: Aquí se prepara al personal de supervisión para el desempeño de funciones gerenciales

## **C. Por su nivel ocupacional**

Capacitación de Operarios

Capacitación de Obreros Calificados

Capacitación de Supervisores

Capacitación de Jefes de Línea

Capacitación de Gerentes

También se puede encontrar a través de diferentes modalidades en este rubro Sabino Ayala Villegas (2004), las clasifica de la siguiente manera:

## **MODALIDADES PRACTICAS DE CAPACITACION**

El Plan de capacitación podrá usar otras modalidades que se incorporen según las necesidades de la empresa:

### **Inducción**

Su objeto es la ambientación inicial al medio social y físico donde trabaja y se programa para todos los empleados de nuevo ingreso.<sup>13</sup>

Será ejecutada de preferencia por el Jefe Inmediato. El contenido del programa versará como mínimo de lo siguiente:

---

<sup>12</sup> [http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/la\\_administracion\\_de\\_recursos\\_humanos-tipos\\_de\\_capacitacion/15947-50](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos-tipos_de_capacitacion/15947-50)

<sup>13</sup> [http://www.rhred.com/ce\\_mi\\_4.asp](http://www.rhred.com/ce_mi_4.asp)

- ✓ La Empresa, visión, misión, su organización y objetivo social.
- ✓ Los derechos y deberes del personal de acuerdo con el Reglamento Interno de Trabajo.
- ✓ Las Normas, Reglamento y Controles.
- ✓ El cargo que va a ocupar, sus funciones y responsabilidades. Otros asuntos relacionados con su cargo.

### **Capacitación en el puesto de trabajo**

Se desarrollara en el propio puesto de trabajo y mientras el interesado ejecuta sus tareas. La ejecutara el Jefe Inmediato, la instrucción se hará individual o en grupos.

### **Cursos internos**

Consisten en eventos de capacitación sobre técnicas y/o temas académicos, científicos, tecnológico, u otro tema de interés empresarial, los mismos que se organizarán en la Sede Central de la empresa, con la participación en algunos casos de las Sucursales. Entiéndase que para denominarlos como tal debe tener como mínimo 40 horas de duración.

### **Seminarios y talleres**

Son eventos de corta duración, alrededor de 14 horas en tres fechas y sobre temas puntuales que sirvan para reforzar o difundir aspectos técnicos o administrativos, en otros eventos generalmente concurrirán funcionarios de la Sede Central.

### **Cursos de actualización**

Los cursos de actualización generalmente se programan o se realizan en universidades, escuelas especializadas, institutos y otras instituciones comprometidas con la actualización, y desarrollo permanente de conocimientos de los colaboradores. Los eventos más recomendados son los seminarios y talleres en los que se dictan técnicas nuevas para personal de nivel jerárquico de la empresa.

Por otro lado se encuentra también la modalidad de Capacitación interna y externa y estas consisten en:

### **Capacitación interna**

En las organizaciones encontramos personas con conocimientos específicos, y especializados a las que se les ha invertido tiempo y capacitación para adquirir experiencia indispensable para la empresa. Cuando esta combinación de conocimientos, destreza, inventiva y actitud de los empleados para llevar a cabo una tarea, se concentra en un pequeño grupo de personas, la organización se encuentra vulnerable.

Los procesos de capacitación en las organizaciones se han enfocado en los últimos años al desarrollo de instructores internos, básicamente con dos propósitos:

1. Disminuir los costos asociados a la formación y entrenamiento del personal a través de organizaciones externas, y
2. Valorar y aprovechar el conocimiento interno de sus profesionales, especialmente de aquellos que por su experiencia y formación conocen a fondo cada uno de los procesos de la organización.

La responsabilidad del instructor interno va más allá del aula, su labor no se limita a transmitir conocimientos sino a generar aprendizajes y cuando esta diferencia se entiende la productividad se afecta positivamente. Por ello, el instructor interno debe tener también su propio proceso de formación y entrenamiento con el fin de optimizar los resultados de la capacitación y su impacto en el puesto de trabajo.<sup>14</sup>

### **Capacitación externa**

Esta capacitación es proporcionada por alguna instancia externa a la empresa o personal de la misma, ya sea a través de consultores, especialistas u organizaciones externas.<sup>15</sup>

Hay diversas modalidades entre las que se incluyen:

- ✓ Intercambio de información con otras empresas afines a nivel nacional o internacional.
- ✓ Asistencia de personal interno o externo a la empresa en cuestión.
- ✓ Empleo de consultores o personal externo para instrumentar programas de capacitación dentro o fuera de las instalaciones de la empresa.
- ✓ Envío de personal para cursos de capacitación externos.
- ✓ Capacitación a través de la membrecía en organizaciones o asociaciones externas.

### **1.6. Medios de Capacitación**

Los medios de Capacitación se refieren a las técnicas, instrumentos y metodologías que coadyuvan al cumplimiento de las actividades y objetivos de la capacitación. Dentro de los más sobresalientes se encuentran:

#### **1. CONFERENCIA**

---

<sup>14</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/capacitacion-interna-y-el-impacto-en-la-productividad.htm>

<sup>15</sup> <http://aceproject.org/main/espanol/em/emd04b.htm>

Permite llegar a una gran cantidad de personas y transmitir un amplio contenido de información o enseñanza. Se puede emplear como explicación preliminar antes de demostraciones prácticas. Por ejemplo, es útil al impartir las medidas de seguridad, organización de la planta, etc.

## 2. MANUALES DE CAPACITACION

Manuales de capacitación u otros impresos, diagramas que permiten la exposición repetida, es útil en la aplicación de secuencias largas o procedimientos complicados que no pueden retenerse en una sola presentación. Pueden combinarse con conferencias y prácticas de tareas reales.

## 3. VIDEOS

Puede sustituir a las conferencias o demostraciones formales, permite la máxima utilización de instructores capaces. Los cortes, empalmes o en la cámara lenta son útiles para incidir en demostraciones de realidad. Ayudan a la comprensión de ideas abstractas y en la modificación de actitudes.

La grabación y proyección en videos de los colaboradores sujetos a capacitación, son un medio muy eficaz, sobre todo cuando se trata de mejorar la calidad del servicio.

## 4. SIMULADORES

Dan al aprendiz la posibilidad de participación y práctica repetida mediante la adquisición de habilidades necesarias en el trabajo real, se usan también sustitutos del equipo real. Pueden aislar y combinar las diferentes partes críticas o peligrosas del trabajo.

## 5. REALIZACION EFECTIVA DEL TRABAJO

El nuevo colaborador aprende mientras trabaja, bajo la guía de un instructor, es útil en la transmisión de habilidades, de experiencia ensayo y error. Su limitación es que no siempre el buen colaborador es buen instructor. Puede durar pocos días o meses.

En general, el período de aprendizaje brinda preparación para una gran variedad de especialidades, cubriendo múltiples actividades.

## 6. DISCUSION DE GRUPOS E INTERACCION SOCIAL

Comprende el desarrollo de habilidades interpersonales requeridas por tareas ejecutivas y de supervisión como vías de solución de problemas mediante grupos de discusión, dirección de debates y contratos con personas para el manejo directivo de problemas reales de supervisión. Se usa mayormente en formación de ejecutivos.

## 7. ENTREVISTAS PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS

Se orienta básicamente al asesoramiento de colaboradores. Los supervisores encargados de capacitación mantienen periódicamente estas estrategias para mejorar la eficiencia en el trabajo de cada individuo. Se usa generalmente en la capacitación de directivos.

## 8. TECNICAS GRUPALES

Consiste en ejercicios vivenciales, dinámicas grupales como los juegos de roles, psicodramas, Phillips 66, lluvias de ideas, y otros que pueden ser valiosos elementos para llevar a cabo la capacitación de acuerdo a los objetivos planteados.

### 1.7. Proceso de capacitación

Este enfoque presenta a la capacitación como un proceso administrativo complejo, compuesto de diferentes fases.

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales, ya que todo debe guardar una coherencia interna dentro de la organización.

Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hasta el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar.

A fin de tener programas de capacitación eficaces y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, se recomienda usar este enfoque sistemático con una progresión de las siguientes fases:

#### **Fase 1: Detección de necesidades Capacitación (DNC)**

La búsqueda de necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa.<sup>16</sup>

Los gerentes y el personal de Recursos Humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién los precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias. Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios los gerentes deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis:

---

<sup>16</sup> Blake, O. Origen, detección y análisis de las Necesidades de Capacitación, Ediciones Macchi, Argentina, 2000.

1. Organizacional, consiste en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar.
2. De tareas, que significa determinar cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el estudio de las tareas y funciones del puesto. Se debe hacer hincapié en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto.
3. De personas, este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación.

Una vez realizados todos los análisis, surge un panorama de las necesidades de capacitación que deberían definirse formalmente en términos de objetivos.

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son: Evaluación de desempeño; Observación; Cuestionarios; Solicitud de supervisores y gerentes; Entrevistas con supervisores y gerentes; Reuniones interdepartamentales; Examen de empleados; Modificación de trabajo; Entrevista de salida; Análisis de cargos, etc.

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocarán futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori).

Indicadores a priori son por ejemplo: Modernización de maquinarias y equipos; Producción y comercialización de nuevos productos o servicios; Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados; Reducción del número de empleados.

Indicadores a posteriori son por ejemplo: Calidad inadecuada de la producción; Baja productividad; Relaciones deficientes entre el personal; Número excesivo de quejas.

## **Fase 2: Diseño del programa de capacitación**

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar la siguiente información, para que el programa de capacitación pueda diseñarse:

¿Qué debe enseñarse?

¿Quién debe aprender?

¿Cuándo debe enseñarse?

¿Dónde debe enseñarse?

¿Cómo debe enseñarse?

¿Quién debe enseñar?

Debemos tener en cuenta que el programa debe elaborarse de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se realicen en el programa no sean violentos ya que esto podría ocasionar una desadaptación en el entrenado y un cambio de actitud hacia la capacitación.

Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas y consideran que estas son:

1. **Objetivos de capacitación:** Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y estos se refieren a los resultados deseados de un programa de entrenamiento. La clara declaración de los objetivos de capacitación constituye una base sólida para seleccionar los métodos y materiales y elegir los medios para determinar si el programa tendrá éxito.
2. **Deseo y motivación de la persona:** Existen dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo recibirán. La buena disposición, que se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación. La otra es la motivación, para que se tenga un aprendizaje óptimo los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevas, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. De acuerdo con William Davis (1992), las siguientes seis estrategias pueden ser esenciales:<sup>17</sup>
  - ✓ Utilizar el refuerzo positivo
  - ✓ Eliminar amenazas y castigos
  - ✓ Ser flexible
  - ✓ Hacer que los participantes establezcan metas personales
  - ✓ Diseñar una instrucción interesante
  - ✓ Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje
3. **Principios de aprendizaje:** Los principios de aprendizaje constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera efectiva. Mientras más utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. El éxito o fracaso de un programa de capacitación, suele relacionarse con dichos principios. Algunos de estos principios son: participación, repetición, relevancia, transferencia, retroalimentación.

---

<sup>17</sup> Werther, William B. Jr; Davis, Keith. Administración de personal y Recursos Humanos. México 1992. 3ra Edición.

## Participación

El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa. La participación alienta al aprendiz y posiblemente permite que participen más de sus sentidos, lo cual refuerza el proceso. Como resultado de la participación aprendemos de manera rápida y podemos recordar lo aprendido durante más tiempo. Por ejemplo, la mayor parte de las personas siempre recuerda cómo montar en bicicleta, porque participan activamente en el proceso.

## Repetición

Aunque no sea considerada muy entretenida, es posible que la repetición deje trazos permanentes en la memoria. Al estudiar para un examen, por ejemplo se repiten las ideas clave, para que se puedan recordar durante el examen. La mayor parte de las personas aprenden el alfabeto y las tablas de multiplicar mediante técnicas de repetición.

## Relevancia

El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación. Por ejemplo, los capacitadores usualmente explican el propósito general de una labor o tarea, o de todo un puesto. Esta explicación permite que el empleado advierta la relevancia de cada tarea y la relevancia de seguir los procedimientos correctos.

## Transferencia

A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva. Por ejemplo, generalmente los pilotos se entrenan en simuladores de vuelo, porque estos aparatos semejan en gran medida la cabina de un avión real y las características operativas de una aeronave. Las similitudes entre el avión y el simulador permiten a la persona en capacitación transferir rápidamente su aprendizaje en su trabajo cotidiano.

## Retroalimentación

La retroalimentación proporciona a las personas que aprendan información sobre su progreso. Contando con retroalimentación, los aprendices bien motivados pueden ajustar su conducta, de manera que puedan lograr la curva de aprendizaje lo más rápido posible. Sin retroalimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso, y es posible que pierda interés.

## 4. Características de los instructores

El éxito de cualquier actividad de capacitación dependerá en gran parte de las habilidades de enseñanza y características personales de los instructores. Ellos son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, experto o especializado en determinada actividad o trabajo y que transmite sus conocimientos de manera organizada. Estos maestros deben ser líderes, es decir, personas que

sepan guiar a un grupo, que sepan crear en el alumno o colaborador un vivo deseo de superación personal, líderes que sepan señalar el camino que ha de seguirse.

Las características esenciales y deseables que debe tener todo instructor son: conocimiento del tema, adaptabilidad, facilidad para las relaciones humanas, sinceridad, sentido del humor, interés, motivación por la función, entusiasmo, capacidades didácticas, instrucciones claras, asistencia individual, entre otras.

Es evidente que el criterio de selección de los instructores es muy importante, los mismos podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales características, tanto mejor desempeñará su función.

### **Fase 3: Implementar el programa de capacitación**

Existe una amplia variedad de métodos para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. "Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el puesto de trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado."<sup>18</sup>

Es un método por el cual los trabajadores reciben la capacitación de viva voz de su supervisor o de otro capacitador. En la capacitación de aprendices, las personas que ingresan a la empresa reciben instrucciones y prácticas minuciosas, tanto dentro como fuera del puesto, en los aspectos teórico y prácticos del trabajo. Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video.

Estos últimos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible alcanzar.

Cabe destacar, a su vez, que cada día esta adquiriendo mayor importancia el e-learning. El mismo consiste en un nuevo modelo de aprendizaje, progreso y desarrollo profesional, se trata de la capacitación a través de Internet, on-line.

A continuación se nombrarán algunos métodos de capacitación para empleados operativos:

- ✓ Capacitación de aprendices. Combina la instrucción en aulas con la capacitación en el trabajo.
- ✓ Capacitación en el puesto. Es un enfoque informal en la capacitación que permite que un empleado aprenda las tareas en su puesto al desarrollarlas realmente.

---

<sup>18</sup> R. Wayne Mondy Robert M. "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS", Ed. Prantice Hall.

- ✓ Simuladores. Son dispositivos de capacitación de diversos grados de complejidad que modelan el mundo real.
- ✓ Capacitación vestibular. Tiene lugar fuera de área de producción con equipos que se parecen a los reales. Se busca habilidades y/o destreza.

Ninguna técnica es siempre la mejor, el mejor método depende de:

- ✓ La efectividad respecto al costo.
- ✓ El contenido deseado del programa.
- ✓ La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- ✓ Las preferencias y la capacidad de las personas.
- ✓ Las preferencias y capacidad del capacitador.
- ✓ Los principios de aprendizaje a emplear.

#### **Fase 4: Evaluación del programa de capacitación.**

Es la etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, en la cual se intenta responder preguntas tales como: ¿Qué estamos obteniendo de los programas de capacitación? ¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo y nuestro dinero? ¿Hay alguna manera de demostrar que la formación que impartimos es la adecuada?<sup>19</sup>

La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad. La experiencia suele mostrar que la capacitación muchas veces no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella. Los costos de la capacitación siempre son altos en términos de costos directos y, aun más importantes, de costos de oportunidad. Los resultados, en cambio, suelen ser ambiguos, lentos y en muchos casos, más que dudosos.

Existen 4 criterios básicos para evaluar la capacitación:

- ✓ Reacciones: Los participantes felices tienen probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo.<sup>20</sup>
- ✓ Aprendizaje: Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse de nuevo después de la capacitación para determinar la mejora.

---

<sup>19</sup> Stoner, J.; Freeman, R. ; Gilbert, D. Jr. Administración. Editorial Prentice Hall. México, 1996. 6ta Edición.

<sup>20</sup> Bohlander, G.; Sherman, A.; Snell, A;. Administración de Recursos Humanos. Editorial Thomson. México, 1999. 11a Edición.

- ✓ Comportamiento: El comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implantación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto. Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques:
  - Presentar elementos idénticos.
  - Enfocarse en los principios generales.
  - Establecer un clima para la transferencia.
- ✓ Resultados: En relación a los criterios de resultados, se piensa en términos de la utilidad de los programas de capacitación. Tal es el caso del modelo Benchmarking, que es un procedimiento para evaluar las prácticas y los servicios de la propia organización, comparándolos con los de los líderes reconocidos, a fin de identificar las áreas que requieren mejoras. Dicho proceso propone a los gerentes: Planear, Hacer, Comprobar, Actuar.

### **1.8. Nuevas formas de Capacitación.**

Algunas empresas cuentan con planes innovadores, para capacitarse o capacitar a sus empleados a un menor costo que el del mercado, a fin de poder manejar su tiempo con mayor flexibilidad. Estas nuevas formas son:

- ✓ La implementación y uso de la nueva tecnología presente a través de: CD maestros, videos ejemplificados, libros y manuales de procedimientos de acuerdo a rubros y sistematizados bajo tiempos límites de aprendizaje.
- ✓ Estudio a distancia.
- ✓ Capacitación Online. Este tipo de capacitación, que hoy en día es y muestra patrones de ser la más usada, consiste en la obtención de información a través de Internet o de una Intranet (red interna de una organización o empresa). La información que puede viajar en el ciber espacio va desde como organizar a sus empleados y que tipo de capacitación necesitan ellos, tomando como base sus labores dentro de la empresa, hasta transmitirle los conocimientos en forma individualizada (como el salón de clase).
- ✓ Grupos de discusión (personas expertas en una área específica donde se reúnen para discutir e intercambiar ideas de un procedimiento en particular).

### **1.9. Planes y programas de la Capacitación**

El Plan de general de capacitación de la organización o Plan Maestro de Capacitación (como le llama Pinto), engloba a los programas de capacitación de la empresa, los

cuáles incluyen: el conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo la capacitación en una organización.

Los programas parten de los objetivos de capacitación previamente diseñados, establecidos a partir de la información obtenida con el DNC. Los cursos se agrupan para conformar estos programas de capacitación, cuyos contenidos o temas que abordan, surgen de las necesidades detectadas con el DNC, y pueden ser diseñados para su aplicación, de acuerdo con los puestos, áreas de trabajo o los niveles organizacionales.<sup>21</sup>

Los Programas de Capacitación incluyen:

- ✓ La presentación del programa, donde se explica la cobertura, etapas y características del programa.
- ✓ La planeación estratégica de la capacitación en la organización
- ✓ Análisis de la situación de la capacitación en la empresa (análisis FODA).
- ✓ Los objetivos de capacitación.
- ✓ La programación de los cursos de capacitación, incluyendo la calendarización de eventos de acuerdo a las necesidades detectadas, el alcance de los eventos y participantes, los instructores, el responsable de la coordinación operativa, costos y presupuestos.
- ✓ Los contenidos de los cursos, los medios adecuados para la conducción y la evaluación del proceso de instrucción.

Para la elaboración de un programa de capacitación se requiere:<sup>22</sup>

• **Investigar los antecedentes:**

Revisar las necesidades organizacionales y de capacitación, para establecer las necesidades manifiestas y encubiertas, jerarquizar áreas, puestos y personas a capacitar. Revisar niveles y profundidad de los cursos o actividades a programar, prever las técnicas de instrucción a emplear, los materiales requeridos, los facilitadores, el equipo y aulas, entre otros aspectos relevantes.

• **Hacer un inventario de recursos humanos:**

---

<sup>21</sup> <http://html.rincondelvago.com/capacitacion.html>

<sup>22</sup> [http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa28/proceso\\_administrativo\\_capacitacion/p9.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa28/proceso_administrativo_capacitacion/p9.htm)

En el que se describa lo más detallado y preciso posible las carencias en cuanto a conocimientos, habilidades o actitudes, de cada empleado y/o grupos de trabajadores. Investigar las características culturales y de conocimiento, los niveles jerárquicos de los participantes, y el número posible de candidatos para cada curso o evento.

- **Las fases de elaboración de programas son:**

Redacción de objetivos, estructuración del contenido, especificación de objetivos intermedios y particulares, evaluación del curso de capacitación en todas sus dimensiones, la selección de técnicas y materiales de apoyo, la preparación de las actividades de instrucción, la elaboración de la guía del instructor, la organización e integración de los cursos o eventos de capacitación, la incorporación en una sola estrategia de todos los cursos o eventos tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación, la programación en tiempos y recursos de los eventos, el apoyo logístico y la evaluación en todas sus dimensiones.

- **Llenado y formalización de formatos legales:**

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social establece una serie de objetivos para elaborar y desarrollar los diferentes programas de Capacitación.

### **Establecimiento de objetivos**

Los objetivos forman parte del contenido principal del programa de capacitación anual, estos a su vez deben de ser fijados en función de la estrategia de la organización y de la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas en el DNC. Los objetivos de la capacitación son los fines a los que se dirige toda actividad, conforman la base de la planeación y dan sentido y orientación a todo el proceso.

Los objetivos pueden ser: generales, particulares y específicos.

Objetivos generales: muestran los resultados de aprendizaje de los participantes al concluir un curso/evento de capacitación.

Objetivos particulares: muestran los resultados de aprendizaje de los participantes al concluir una unidad temática.

Objetivos específicos: emanan de los objetivos particulares y se relacionan con los contenidos temáticos unitarios o mínimos de una unidad de aprendizaje.

### **1.10. Marco jurídico de la Capacitación**

Para analizar el marco jurídico de la capacitación y entender en términos generales las leyes que conforman este rubro podemos iniciar con algunos artículos de la Ley Federal del Trabajo (LFT). Cabe mencionar que solo se hará mención de aquellas

fracciones que se consideran teóricamente más importantes para el desarrollo de la presente investigación.<sup>23</sup>

**Artículo 30.-** El trabajo es un derecho y un deber sociales. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social.

Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

**Artículo 25.-** El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón;

II. Si la relación de trabajo es por obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado;

III. El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible;

IV. El lugar o los lugares donde debe prestarse el trabajo;

V. La duración de la jornada;

VI. La forma y el monto del salario;

VII. El día y el lugar de pago del salario;

VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley.

**Artículo 153-A.-** Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

**Artículo 153-B.-** Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento, se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o

---

<sup>23</sup> [http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/PR/Leyes/01041970\(1\).pdf](http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/PR/Leyes/01041970(1).pdf)

fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

**Artículo 153-C.-** Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

**Artículo 153-D.-** Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

**Artículo 153-E.-** La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

**Artículo 153-F.-** La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;

II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;

III. Prevenir riesgos de trabajo;

IV. Incrementar la productividad; y,

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

**Artículo 153-G.-** Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

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

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

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

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

**Artículo 153-I.-** En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

**Artículo 153-J.-** Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

**Artículo 153-L.-** La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

**Artículo 153-M.-** En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

**Artículo 180.-** Los patrones que tengan a su servicio menores de dieciséis años están obligados a:

I. Exigir que se les exhiban los certificados médicos que acrediten que están aptos para el trabajo;

II. Llevar un registro de inspección especial, con indicación de la fecha de su nacimiento, clase de trabajo, horario, salario y demás condiciones generales de trabajo;

III. Distribuir el trabajo a fin de que dispongan del tiempo necesario para cumplir sus programas escolares;

IV. Proporcionarles capacitación y adiestramiento en los términos de esta Ley; y,

V. Proporcionar a las autoridades del trabajo los informes que soliciten.

**Artículo 391.-** El contrato colectivo contendrá:

I. Los nombres y domicilios de los contratantes;

II. Las empresas y establecimientos que abarque;

III. Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada;

IV. Las jornadas de trabajo;

V. Los días de descanso y vacaciones;

VI. El monto de los salarios;

VII. Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimientos que comprenda;

VIII. Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento;

IX. Las bases sobre la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta Ley; y,

X. Las demás estipulaciones que convengan las partes.

**Artículo 412.-** El contrato-ley contendrá:

I. Los nombres y domicilios de los sindicatos de trabajadores y de los patrones que concurrieron a la convención;

II. La Entidad o Entidades Federativas, la zona o zonas que abarque o la expresión de regir en todo el territorio nacional;

III. Su duración, que no podrá exceder de dos años;

IV. Las condiciones de trabajo señaladas en el artículo 391, fracciones IV, V, VI y IX;

V. Las reglas conforme a las cuales se formularán los planes y programas para la implantación de la capacitación y el adiestramiento en la rama de la industria de que se trate; y,

VI. Las demás estipulaciones que convengan las partes.

**Artículo 504.-** Los patrones tienen las obligaciones especiales siguientes:

I. Mantener en el lugar de trabajo los medicamentos y material de curación necesarios para primeros auxilios y adiestrar personal para que los preste;

II. Cuando tenga a su servicio más de cien trabajadores, establecer una enfermería, dotada con los medicamentos y material de curación necesarios para la atención médica y quirúrgica de urgencia. Estará atendida por personal competente, bajo la dirección de un médico cirujano. Si a juicio de éste no se puede prestar la debida atención médica y quirúrgica, el trabajador será trasladado a la población u hospital en donde pueda atenderse a su curación;

III. Cuando tengan a su servicio más de trescientos trabajadores, instalar un hospital, con el personal médico y auxiliar necesario;

IV. Previo acuerdo con los trabajadores, podrán los patrones celebrar contratos con sanatorios u hospitales ubicados en el lugar en que se encuentre el establecimiento o a una distancia que permita el traslado rápido y cómodo de los trabajadores, para que presten los servicios a que se refieren las dos fracciones anteriores;

V. Dar aviso escrito a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, al inspector del Trabajo y a la Junta de Conciliación Permanente o a la de Conciliación y Arbitraje, dentro de las 72 horas siguientes, de los accidentes que ocurran, proporcionando los siguientes datos y elementos:

- a) Nombre y domicilio de la empresa;
- b) Nombre y domicilio del trabajador; así como su puesto o categoría y el monto de su salario;
- c) Lugar y hora del accidente, con expresión sucinta de los hechos;
- d) Nombre y domicilio de las personas que presenciaron el accidente; y,
- e) Lugar en que se presta o haya prestado atención médica al accidentado.

VI. Tan pronto se tenga conocimiento de la muerte de un trabajador por riesgos de trabajo, dar aviso escrito a las autoridades que menciona la fracción anterior, proporcionando, además de los datos y elementos que señala dicha fracción, el nombre y domicilio de las personas que pudieran tener derecho a la indemnización correspondiente.

**Artículo 536.-** Los reglamentos determinarán las atribuciones, la forma de su ejercicio y los deberes de la Procuraduría de la Defensa del Trabajo.

**Artículo 537.-** El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento tendrá los siguientes objetivos:

- I. Estudiar y promover la generación de empleos;
- II. Promover y supervisar la colocación de los trabajadores;
- III. Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores; y,
- IV. Registrar las constancias de habilidades laborales.

## **CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS<sup>24</sup>**

---

<sup>24</sup> <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/9/124.htm>

**Artículo 3o.-** todo individuo tiene derecho a recibir educación. El estado -federación, estados, distrito federal y municipios-, impartirá educación preescolar, primaria y secundaria. La educación preescolar, primaria y la secundaria conforman la educación básica obligatoria;(reformado mediante decreto publicado en el diario oficial de la federación el 12 de noviembre del 2002).

La educación que imparta el estado tendera a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentara en el, a la vez, el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia;(reformado mediante decreto publicado en el diario oficial de la federación el 05 de marzo de 1993).

I. Garantizada por el artículo 24 la libertad de creencias, dicha educación será laica y, por tanto, se mantendrá por completo ajena a cualquier doctrina religiosa;(reformado mediante decreto publicado en el diario oficial de la federación el 05 de marzo de 1993)

II. El criterio que orientara a esa educación se basara en los resultados del progreso científico, luchara contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios;(reformado mediante decreto publicado en el diario oficial de la federación el 05 de marzo de 1993).

Además:

A) Será democrático, considerando a la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo; (reformado mediante decreto publicado en el diario oficial de la federación el 05 de marzo de 1993).

B) Será nacional, en cuanto -sin hostilidades ni exclusivismos- atenderá a la comprensión de nuestros problemas, al aprovechamiento de nuestros recursos, a la defensa de nuestra independencia política, al aseguramiento de nuestra independencia económica y a la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura, y (reformado mediante decreto publicado en el diario oficial de la federación el 05 de marzo de 1993).

C) Contribuirá a la mejor convivencia humana, tanto por los elementos que aporte a fin de robustecer en el educando, junto con el aprecio para la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos;(reformado mediante decreto publicado en el diario oficial de la federación el 05 de marzo de 1993).

III. Para dar pleno cumplimiento a lo dispuesto en el segundo párrafo y en la fracción II, el ejecutivo federal determinara los planes y programas de estudio de la educación preescolar, primaria, secundaria y normal para toda la república. Para tales efectos, el ejecutivo federal considerara la opinión de los gobiernos de las entidades federativas

y del distrito federal, así como de los diversos sectores sociales involucrados en la educación, en los términos que la ley señale;(reformado mediante decreto publicado en el diario oficial de la federación el 12 de noviembre del 2002).

IV. Toda la educación que el estado imparta será gratuita;(reformado mediante decreto publicado en el diario oficial de la federación el 05 de marzo de 1993).

V. Además de impartir la educación preescolar, primaria y secundaria señaladas en el primer párrafo, el estado promoverá y atenderá todos los tipos y modalidades educativos -incluyendo la educación inicial y a la educación superior- necesario para el desarrollo de la nación, apoyara la investigación científica y tecnológica, y alentara el fortalecimiento y difusión de nuestra cultura;(reformado mediante decreto publicado en el diario oficial de la federación el 12 de noviembre del 2002).

VI. Los particulares podrán impartir educación en todos sus tipos y modalidades. En los términos que establezca la ley, el estado otorgara y retirara el reconocimiento de validez oficial a los estudios que se realicen en planteles particulares. En el caso de la educación preescolar, primaria, secundaria y normal, los particulares deberán;(reformado mediante decreto publicado en el diario oficial de la federación el 12 de noviembre del 2002).

A) impartir la educación con apego a los mismos fines y criterios que establecen el segundo párrafo y la fracción II, así como cumplir los planes y programas a que se refiere la fracción III, y (reformado mediante decreto publicado en el diario oficial de la federación el 05 de marzo de 1993).

B) obtener previamente, en cada caso, la autorización expresa del poder público, en los términos que establezca la ley; (reformado mediante decreto publicado en el diario oficial de la federación el 05 de marzo de 1993).

VII. Las universidades y las demás instituciones de educación superior a las que la ley otorgue autonomía, tendrán la facultad y la responsabilidad de gobernarse a si mismas; realizaran sus fines de educar, investigar y difundir la cultura de acuerdo con los principios de este artículo, respetando la libertad de cátedra e investigación y de libre examen y discusión de las ideas; determinaran sus planes y programas; fijaran los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico; y administraran su patrimonio. Las relaciones laborales, tanto del personal académico como del administrativo, se normaran por el apartado a del artículo 123 de esta constitución, en los términos y con las modalidades que establezca la ley federal del trabajo conforme a las características propias de un trabajo especial, de manera que concuerden con la autonomía, la libertad de cátedra e investigación y los fines de las instituciones a que esta fracción se refiere, y (reformado mediante decreto publicado en el diario oficial de la federación el 05 de marzo de 1993).

VIII. El congreso de la unión, con el fin de unificar y coordinar la educación en toda la república, expedirá las leyes necesarias, destinadas a distribuir la función social educativa entre la federación, los estados y los municipios, a fijar las aportaciones económicas correspondientes a ese servicio público y a señalar las sanciones

aplicables a los funcionarios que no cumplan o no hagan cumplir las disposiciones relativas, lo mismo que a todos aquellos que las infrinjan,(reformado mediante decreto publicado en el diario oficial de la federación el 05 de marzo de 1993).

**Artículo 123.** Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley, (adicionado mediante decreto publicado en el diario oficial de la federación el 19 de diciembre de 1978)

El congreso de la unión, sin contravenir a las bases siguientes, deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán; (reformado mediante decreto publicado en el diario oficial de la federación el 19 de diciembre de 1978).

A.- Entre los obreros, jornaleros, empleados domésticos, artesanos y de una manera general, todo contrato de trabajo; (adicionado mediante decreto publicado en el diario oficial de la federación el 5 de diciembre de 1960).

I.- La duración de la jornada máxima será de ocho horas; (modificado por la reimpresión de la constitución, publicada en el diario oficial de la federación el 6 de octubre de 1986).

II.- La jornada máxima de trabajo nocturno será de 7 horas. Quedan prohibidas: las labores insalubres o peligrosas, el trabajo nocturno industrial y todo otro trabajo después de las diez de la noche, de los menores de dieciséis años; (reformado mediante decreto publicado en el diario oficial de la federación el 31 de diciembre de 1974).

III.- Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de catorce años. Los mayores de esta edad y menores de dieciséis tendrán como jornada máxima la de seis horas; (reformado mediante decreto publicado en el diario oficial de la federación el 21 de noviembre de 1962. Modificado por la reimpresión de la constitución, publicada en el diario oficial de la federación el 6 de octubre de 1986).

IV.- Por cada seis días de trabajo deberá disfrutar el operario de un día de descanso, cuando menos; (modificado por la reimpresión de la constitución, publicada en el diario oficial de la federación el 6 de octubre de 1986).

V.- Las mujeres durante el embarazo no realizarán trabajos que exijan un esfuerzo considerable y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación; gozaran forzosamente de un descanso de seis semanas anteriores a la fecha fijada aproximadamente para el parto y seis semanas posteriores al mismo, debiendo percibir su salario íntegro y conservar su empleo y los derechos que hubieren adquirido por la relación de trabajo. En el periodo de lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno, para alimentar a sus hijos; (reformado mediante decreto publicado en el diario oficial de la federación el 31 de diciembre de 1974. Modificado por la reimpresión de la constitución, publicada en el diario oficial de la federación el 6 de octubre de 1986).

VI.- Los salarios mínimos que deberán disfrutar los trabajadores serán generales o profesionales. Los primeros regirán en las áreas geográficas que se determinen; los

segundos se aplicaran en ramas determinadas de la actividad económica o en profesiones, oficios o trabajos especiales; (reformado mediante decreto publicado en el diario oficial de la federación el 23 de diciembre de 1986).

Los salarios mínimos generales deberán ser suficientes para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia, en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos. Los salarios mínimos profesionales se fijaran considerando, además, las condiciones de las distintas actividades económicas, (reformado mediante decreto publicado en el diario oficial de la federación el 23 de diciembre de 1986).

Los salarios mínimos se fijaran por una comisión nacional integrada por representantes de los trabajadores, de los patronos y del gobierno, la que podrá auxiliarse de las comisiones especiales de carácter consultivo que considere indispensables para el mejor desempeño de sus funciones; (reformado mediante decreto publicado en el diario oficial de la federación el 23 de diciembre de 1986).

VII.- Para trabajo igual debe corresponder salario igual, sin tener en cuenta sexo ni nacionalidad; (modificado por la reimpresión de la constitución, publicada en el diario oficial de la federación el 6 de octubre de 1986).

VIII.- El salario mínimo quedara exceptuado de embargo, compensación o descuento; (modificado por la reimpresión de la constitución, publicada en el diario oficial de la federación el 6 de octubre de 1986).

IX.- Los trabajadores tendrán derecho a una participación en las utilidades de las empresas, regulada de conformidad con las siguientes normas; (reformado mediante decreto publicado en el diario oficial de la federación el 21 de noviembre de 1962).

A).- Una comisión nacional, integrada con representantes de los trabajadores, de los patronos y del gobierno, fijara el porcentaje de utilidades que deba repartirse entre los trabajadores; (reformado mediante decreto publicado en el diario oficial de la federación el 21 de noviembre de 1962).

B).- La comisión nacional practicara las investigaciones y realizara los estudios necesarios y apropiados para conocer las condiciones generales de la economía nacional. Tomara asimismo en consideración la necesidad de fomentar el desarrollo industrial del país, el interés razonable que debe percibir el capital y la necesaria reinversión de capitales; (reformado mediante decreto publicado en el diario oficial de la federación el 21 de noviembre de 1962).

C).- La misma comisión podrá revisar el porcentaje fijado cuando existan nuevos estudios e investigaciones que los justifiquen, (reformado mediante decreto publicado en el diario oficial de la federación el 21 de noviembre de 1962).

D).- La ley podrá exceptuar de la obligación de repartir utilidades a las empresas de nueva creación durante un número determinado y limitado de años, a los trabajos de exploración y a otras actividades cuando lo justifique su naturaleza y condiciones particulares; (reformado mediante decreto publicado en el diario oficial de la federación el 21 de noviembre de 1962).

E).- Para determinar el monto de las utilidades de cada empresa se tomara como base la renta gravable de conformidad con las disposiciones de la ley del impuesto sobre la renta. Los trabajadores podrán formular, ante la oficina correspondiente de la secretaria de hacienda y crédito público, las objeciones que juzguen convenientes, ajustándose al procedimiento que determine la ley; (reformado mediante decreto publicado en el diario oficial de la federación el 21 de noviembre de 1962. Modificado por la reimpresión de la constitución, publicada en el diario oficial de la federación el 6 de octubre de 1986).

F).- El derecho de los trabajadores a participar en las utilidades no implica la facultad de intervenir en la dirección o administración de las empresas; (Reformado mediante decreto publicado en el diario oficial de la federación el 21 de noviembre de 1962)

X.- El salario deberá pagarse precisamente en moneda de curso legal, no siendo permitido hacerlo efectivo con mercancías, ni con vales, fichas o cualquier otro signo representativo con que se pretenda substituir la moneda; (modificado por la reimpresión de la constitución, publicada en el diario oficial de la federación el 6 de octubre de 1986).

XI.- Cuando, por circunstancias extraordinarias deban aumentarse las horas de jornada, se abonara como salario por el tiempo excedente un 100% más de lo fijado para las horas normales. En ningún caso el trabajo extraordinario podrá exceder de tres horas diarias, ni de tres veces consecutivas. Los menores de dieciséis años no serán admitidos en esta clase de trabajos; (reformados mediante decreto publicado en el diario oficial de la federación el 31 de diciembre de 1974. Modificado por la reimpresión de la constitución, publicada en el diario oficial de la federación el 6 de octubre de 1986).

XX.- Las diferencias o los conflictos entre el capital y el trabajo se sujetaran a la decisión de una junta de conciliación y arbitraje, formada por igual número de representantes de los obreros y de los patronos, y uno del gobierno; (modificado por la reimpresión de la constitución, publicada en el diario oficial de la federación el 6 de octubre de 1986).

XXI.- Si el patrono se negare a someter sus diferencias al arbitraje o a aceptar el laudo pronunciado por la junta, se dará por terminado el contrato de trabajo y quedara obligado a indemnizar al obrero con el importe de tres meses de salario, además de la responsabilidad que le resulte del conflicto. Esta disposición no será aplicable en los casos de las acciones consignadas en la fracción siguiente. Si la negativa fuere de los trabajadores, se dará por terminado el contrato de trabajo;(reformado mediante decreto publicado en el diario oficial de la federación el 21 de noviembre de 1962. Modificado por la reimpresión de la constitución, publicada en el diario oficial de la federación el 6 de octubre de 1986).

XXIII.- Los créditos en favor de los trabajadores por salario o sueldos devengados en el último año, y por indemnizaciones, tendrán preferencia sobre cualquiera otros en los casos de concurso o de quiebra; (modificado por la reimpresión de la constitución, publicada en el diario oficial de la federación el 6 de octubre de 1986).

XXIV.- De las deudas contraídas por los trabajadores a favor de sus patronos, de sus asociados, familiares o dependientes, solo será responsable el mismo trabajador, y en ningún caso y por ningún motivo se podrá exigir a los miembros de su familia, ni serán exigibles dichas deudas por la cantidad excedente del sueldo del trabajador en un mes; (modificado por la reimpresión de la constitución, publicada en el diario oficial de la federación el 6 de octubre de 1986).

XXX.- Asimismo, serán consideradas de utilidad social, las sociedades cooperativas para la construcción de casas baratas e higiénicas, destinadas a ser adquiridas en propiedad por los trabajadores en plazos determinados, y (modificado por la reimpresión de la constitución, publicada en el diario oficial de la federación el 6 de octubre de 1986).

XXXI.- La aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a; (reformado mediante decreto publicado en el diario oficial de la federación el 9 de enero de 1978).

## CAPITULO II LA EMPRESA

En este capítulo se analizarán conceptos básicos de lo que es una empresa, así como sus características principales, como se clasifican y las diferentes áreas funcionales que la integran.

### 2.1. ¿Qué es una empresa?

Existen muchas y diversas definiciones de empresa, decir que se mencionan las más importantes sería pecar de soberbia sin embargo se mencionaran las que se encuentran con mayor frecuencia en los libros más utilizados.

La empresa es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual, involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado.<sup>1</sup>

La empresa es una entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados.<sup>2</sup>

La empresa es aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios.<sup>3</sup>

La empresa como una unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad.<sup>4</sup>

La empresa es una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.<sup>5</sup>

La empresa se define como un grupo social en el que a través de la administración de sus recursos, del capital y del trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de una comunidad. Conjunto de actividades humanas organizadas con el fin de producir bienes o servicios.<sup>6</sup>

La empresa es una unidad productora de bienes y servicios homogéneos para lo cual organiza y combina el uso de factores de la producción. Organización existente con

---

<sup>1</sup> Marketing, de Ricardo Romero, Editora Palmir E.I.R.L., Pág. 9.

<sup>2</sup> Prácticas de la Gestión Empresarial, de Julio García del Junco y Cristóbal Casanueva Rocha, Mc Graw Hill, Pág. 3.

<sup>3</sup> Diccionario de Economía, Tercera Edición, de Andrade Simón, Editorial Andrade, Pág. 257.

<sup>4</sup> Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., Pág. 110.

<sup>5</sup> [www.rae.es](http://www.rae.es/), del Diccionario de la Lengua Española, de la Real Academia Española, URL de la Página Web = <http://www.rae.es/>.

<sup>6</sup> <http://www.telpin.com.ar/interneteducativa/Proyectos/2006/LASEMPRESAS/Pagina%204.htm>

medios propios y adecuados para alcanzar un fin económico determinado. Compañía o sociedad mercantil, constituida con el propósito de producir bienes y servicios para su venta.<sup>7</sup>

La empresa se define como Organización de recursos humanos, materiales y financieros que ofrecen productos y servicios.<sup>8</sup>

Una empresa es un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a unas demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica. Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, unos objetivos, unas tácticas y unas políticas de actuación. Se necesita de una visión previa y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa. Se debe partir de una buena definición de la misión.<sup>9</sup>

En síntesis, y teniendo en cuenta las anteriores definiciones, puedo decir que una empresa es:

“Una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales, capacidades técnicas y financieras; lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o a la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio”.

#### Análisis Estructural de la Definición de Empresa

Tomando en cuenta las anteriores definiciones, se puede apreciar que la definición de empresa revela los siguientes elementos que componen la estructura básica de lo que es una empresa:

1. Entidad: Es decir, que una empresa es una colectividad considerada como unidad (por ejemplo, una corporación, compañía, institución, etc., tomada como persona jurídica) o un ente individual conformado por una sola persona (por lo general, el propietario).<sup>10</sup>
2. Elementos humanos: Se refiere a que toda empresa está conformada por personas que trabajan y/o realizan inversiones para su desarrollo.
3. Aspiraciones: Son las pretensiones o deseos por lograr algo que tienen las personas que conforman la empresa.
4. Realizaciones: Se entiende como las satisfacciones que sienten los miembros de la empresa cuando logran cumplir aquello que aspiraban.
5. Bienes materiales: Son todas las cosas materiales que posee la empresa, como; instalaciones, oficinas, mobiliario, etc.

---

<sup>7</sup> <http://www.definicion.org/empresa>

<sup>8</sup> <http://www.serconet.com/usr/juanm/tsld003.htm>

<sup>9</sup> [http://www.madrimasd.org/Emprendedores/servicios\\_emprendedores/guia\\_autoevaluacion/etapa1/concepto.aspx](http://www.madrimasd.org/Emprendedores/servicios_emprendedores/guia_autoevaluacion/etapa1/concepto.aspx)

<sup>10</sup> [www.rae.es](http://www.rae.es/), del Diccionario de la Lengua Española, de la Real Academia Española, URL de la Página Web = <http://www.rae.es/>.

6. Capacidad técnica: Es el conjunto de conocimientos y habilidades que poseen los miembros de la empresa para realizar o ejecutar algo.
7. Capacidad financiera: Se refiere a las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones.
8. Producción, transformación y/o prestación de servicios: Se refiere a que la empresa puede realizar una o más de las siguientes actividades:
  - ✓ Fabricar, elaborar o crear cosas o servicios con valor económico.
  - ✓ Transformar o cambiar, por ejemplo, una materia prima en un producto terminado.
  - ✓ Prestar servicios.
9. Satisfacción de necesidades y deseos: La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos factores básicos (alimento, vestido, abrigo, seguridad, sentido de pertenencia, estimación). En cambio, los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para éstas necesidades profundas (por ejemplo, una hamburguesa Mc Donalds para satisfacer la necesidad de alimento).<sup>11</sup>

Por lo tanto podemos concluir que, la definición de empresa permite "visualizar" a toda empresa como una entidad conformada por elementos tangibles (elementos humanos, bienes materiales, capacidad financiera y de producción, transformación y/o prestación de servicios) e intangibles (aspiraciones, realizaciones y capacidad técnica); cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades y deseos de su mercado meta para la obtención de una utilidad o beneficio.

## 2.2. Clasificación de las Empresas

Según Juan Gerardo Garza Treviño (1999), las empresas se pueden clasificar por su actividad, por su finalidad, por la naturaleza de su capital, por la composición del capital, por su tamaño y por su estructura legal:<sup>12</sup>

### Por su finalidad:

**Lucrativas.** Las organizaciones lucrativas buscan beneficios económicos, se crean para producir bienes y servicios rentables y están constituidas por personas que desean multiplicar su capital y obtener beneficioso utilidades denominadas dividendos.

**No lucrativas.** Son las que, no persiguen fines de lucro. Manejan recursos, obtienen beneficios pero no obtienen utilidades. Su finalidad es comúnmente asistencial, educativa, cultural, intelectual, social o recreativa sin fines utilitarios.

---

<sup>11</sup> Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, de Kotler Philip, Prentice Hall, Pág. 7.

<sup>12</sup> Juan Gerardo Garza Treviño. "Administración Contemporánea", Mc. Graw Hill, 2da, Edición. México. 1999.

### **Por su actividad:**

**Industriales.** Son las que realizan actividades de transformación reciben insumos o materias primas y les agregan valor, al incorporarles procesos.<sup>13</sup>

La industria tiene numerosas actividades de acuerdo con sus procesos de transformación. Éstas pueden ser:

Textil, Eléctrica, Cinematográfica, Hulera, Azucarera, Minera, Metalúrgica, Siderúrgica, Hidrocarburos, Petroquímica, Cementera, Calera, Automotriz, Química, de celulosa y papel, de aceites y grasas vegetales, Productora de alimentos, Elaboradoras de bebidas, Ferrocarrilera, Maderera básica, Vidriera, Tabacalera

**Comerciales.** Compra bienes o mercancías para su venta posterior.

Sólo realizan procesos de intercambio, son establecimientos que se dedican a comprar y vender satisfactores. Agregan el valor de distribución o la disponibilidad.

**Agrícolas.** Ganaderas, de pesca o silvícolas, son las dedicadas a cualquiera de las actividades de ganadería, pesca o silvícolas.

**Servicios.** Comercializan servicios profesionales o de cualquier tipo.

Se caracterizan por llevar a cabo relaciones e interacciones sin importar los atributos físicos. Los servicios son relación, negociación, comunicación. Un servicio es una idea, es una información o una asesoría.

Los servicios tienen tres características:

- ✓ Intangibles: No se pueden tocar.
- ✓ Heterogéneos: Varían porque se llevan a cabo por persona.
- ✓ Caducan: Se tienen que usar cuando están disponibles.

### **Por la naturaleza de su capital:**

**Privada.** Son constituidas y administradas por los particulares. Los empresarios son los que se encargan de crear, sostener y acrecentar el patrimonio y los resultados de la empresa.

**Públicas.** Están determinadas por las actividades que el estado se reserva para su administración. Son organizaciones productivas que por su importancia, el Estado ha decidido manejar por su cuenta. Estas compañías han sido denominadas paraestatales, cuyo ejemplo es Petróleos Mexicanos (PEMEX).

---

<sup>13</sup> Stoner, Freeman, Gilbert. "Administración", Prentice Hall, 6ta Edición. México. 1996.

La empresa pública también comprende organizaciones que tienen una función social o asistencial, por ejemplo el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

**Mixtas.** El capital proviene una parte del estado y la otra de particulares. Ejemplo: Bancafé, La Previsora S.A. En éstas existe la coparticipación del estado y los particulares para producir bienes y servicios. Su objetivo es que el estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa. Ejemplos: PRODUTSA (Promotora de Desarrollo Urbano de Tijuana), Aeropuertos y Servicios Auxiliares, Caminos y Puentes Federales.

#### Por su tamaño:

Magnitud	Ventas (SMGA)	Empleados
Micro	Hasta 110	Hasta 15
Pequeña	Entre 110 y 1115	Hasta 100
Mediana	Entre 1115 y 2010	Hasta 250
Grande	Más de 2010	Más de 250

**Pequeña empresa.** Negocios que tienen dueños y administración locales y con frecuencia, muy pocos empleados que trabajan en una sola ubicación.

#### Por su estructura legal:

**Persona física.** Son todas las personas o individuos que poseen, por el hecho de serlo, obligaciones y derechos de goce y ejercicio. Una persona física cuenta con: Nombre, Domicilio, Patrimonio, Capacidad, Nacionalidad, Estado Civil.

**Persona Moral.** Es un conjunto de personas físicas que tienen todas las características de una persona física a excepción de estado civil. Se clasifican en: Mercantiles: tienen fines de lucro y pueden ser:

- ✓ Sociedad Anónima (S.A)
- ✓ Sociedad Anónima de Capital Variable (S.A. de C.V.)
- ✓ Sociedad de Responsabilidad Limitada (S de R.L)
- ✓ Sociedad de Responsabilidad a Ilimitada (S de RI )
- ✓ Sociedad Cooperativa (S Cooperativa)

Civiles: no tienen fines de lucro y son:

- ✓ Asociación Civil (A.C)

- ✓ Sociedad Cooperativa (S.C)

### **Empresas de Franquicias:**

Una empresa de franquicia es un modelo probado de negocio que se renta o vende a socios interesados en invertir.

Las franquicias son una forma de crecimiento de un negocio que tiene éxito y considera que puede multiplicarse con nuevos socios que respeten el concepto del negocio original.

### **Empresas maquiladoras:**

Son una modalidad de negocio que desarrolla una actividad productiva con base en importaciones temporales de insumos extranjeros.

Su creación inicial fue para disminuir la migración de mexicanos hacia Estados Unidos, por medio de la creación de empleo en empresas extranjeras en territorio mexicano.

### **Empresa multinacional:**

Es cualquier empresa que dedica gran parte de sus operaciones a una actividad que no se limite a un solo país. Su propiedad y su personal administrativo deben pertenecer a diferentes países.

Adquieren fuerte presencia local mediante el reconocimiento de las diferentes naciones en distintos países del mundo. Estas compañías, aunque tienen una nación de origen, operan en otros territorios y buscan que esos negocios sean autosuficientes y con una marcada autonomía.

### **Empresa pluridivisional:**

Una organización que se ha expandido a diferentes industrias y que ha diversificado sus productos.

### **Empresa Inteligente:**

Organizaciones cuyo producto más importante es el conocimiento empacado como servicios valiosos.

### **Empresas Manufactureras:**

Compra materia prima para transformarla en producto.

### **Empresas Globales:**

Logran ventajas comparativas en costos mediante la centralización de sus operaciones. Conciben el mundo entero como un solo mercado y deben adaptarse a las necesidades nacionales, locales e internacionales.

### **Empresas Internacionales:**

Difunden y adaptan en todo el mundo el conocimiento y la capacidad de la empresa matriz.<sup>14</sup>

Transfieren y adaptan el conocimiento o la experiencia de la compañía matriz a los mercados extranjeros, la cual retiene una influencia y control considerables, pero menor que el de una compañía global clásica.

Es importante clasificar las empresas para poder tener un control en relación con el tipo de trabajo que se busca o que se realiza, por otro lado facilita las cosas cuando se busca un cliente, un proveedor o un socio ya que se enfoca a las empresas que están dentro del área requerida.

Es importante tomar en cuenta la clasificación de las empresas ya que en un futuro podremos definir a detalle en que tipo de empresa queremos trabajar, o que tipo de empresa queremos iniciar, e incluso que empresas pueden ser nuestra competencia, así como aliada.

## **2.3. Elementos de la Empresa**

Elementos que la componen. Para determinar estos elementos las empresas combina tres factores y estos son:

1. **Factores activos:** empleados, propietarios, sindicatos, bancos, etc. Personas físicas y/o jurídicas (entre otras entidades mercantiles, cooperativa, fundaciones, etc.) constituyen una empresa realizando, entre otras, aportación de capital (sea puramente monetario, sea de tipo intelectual, patentes, etc.). Estas "personas" se convierten en accionistas de la empresa. Participan, en sentido amplio, en el desarrollo de la empresa los: Administradores, Clientes, Colaboradores, Fuente financiera, Accionistas, Suministradores, proveedores y Trabajadores.

---

<sup>14</sup> Stoner, Freeman, Gilbert. "Administración", Prentice Hall, 6ta Edición. México. 1996.

2. **Factores pasivos:** materias primas, transporte, tecnología, conocimiento, contratos financieros. Todos los que son usados por los elementos activos y ayudan a conseguir los objetivos de la empresa. Como la tecnología, las materias primas utilizadas, los contratos financieros de los que dispone.
3. **Organización:** coordinación y orden entre todos los factores y las áreas.

## **CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA.**

La empresa, como cualquier organismo viviente, pasa por una serie de etapas de desarrollo, más o menos largas, conocidas dentro de la teoría de la empresa y dichas etapas son las siguientes:<sup>15</sup>

**Nacimiento.** Se inicia en el instante mismo en que los hombres comienzan a desarrollar sus actividades, las máquinas y los equipos a operar.

**Crecimiento.** No todas las empresas son al comienzo grandes y complejas.

Cada unidad de producción constituye un todo orgánico cuyo crecimiento es posible en la mayoría de los casos. El crecimiento y la expansión de la empresa es un proceso que puede ocurrir en cualquier momento, cuando las condiciones sean favorables para ello. Son características del crecimiento y la expansión empresarial, entre otros, los siguientes signos:

- ✓ Incremento del número de socios.
- ✓ Penetración en nuevos mercados.
- ✓ Fabricación de nuevos productos.
- ✓ Mayores ventas y utilidades.
- ✓ Ampliación de planta: Agencias, Sucursales, Oficinas.
- ✓ Número de personas ocupadas.
- ✓ Tecnología utilizada.

En este proceso de crecimiento y desarrollo se permite clasificar a la empresa en categorías o grupos según su nivel y grado de expansión:

“Famiempresas”: Se caracterizan por ser una forma de organización familiar, en la cual el mercado es extendido casi únicamente a su núcleo familiar y amigos.

Microempresa: Su producción es artesanal y su volumen reducido. Se caracterizan por ser una forma de organización socio-económica dedicada a la producción de bienes o servicios para un mercado mínimo local.

---

<sup>15</sup> <http://html.rincondelvago.com/caracteristicas-y-clasificacion-de-la-empresa.html>

**Pequeña Empresa:** Se caracteriza por el predominio de manufacturas para mercados locales, su tamaño es limitado, es intensiva en mano de obra no calificada, sus productos son generalmente bienes de consumo final, su organización es simple.

**Mediana Empresa:** Es una categoría intermedia entre pequeña y gran industria. El número de personas ocupadas por ella puede llegar hasta los 200, generalmente se ubica en las grandes ciudades, su tecnología en algunos casos es elemental; en otros sofisticada.

**Gran Empresa:** Emplea tecnología y formas de organización sofisticada y compleja, es poco intensiva en mano de obra y extensiva en capital. Opera generalmente en grandes ciudades y utiliza mano de obra calificada.

**Madurez.** En esta etapa la empresa ha llegado a ocupar una posición relativamente estable en el mercado. La competencia es intensa y su estrategia se encuentra en la defensa de sus mercados. En términos generales, esta etapa puede considerarse una de las más largas dentro del ciclo de vida de la empresa.

**Declinación.** Una de las características de esta etapa es la pérdida de participación en el mercado y el debilitamiento en cuanto a su situación financiera. Esas circunstancias hacen que la unidad de producción sea presa fácil de sus competidores.

**Liquidación.** Constituye la última etapa del ciclo de vida de la empresa. En este momento desaparecen todos los factores favorables que la mantenían operando.

### **2.3.1. Áreas Funcionales de la empresa**

Las áreas funcionales de una empresa son las secciones en las que se divide a fin de lograr sus objetivos. Y son las siguientes:<sup>16</sup>

#### **Área de Recursos Humanos**

El elemento más importante de toda empresa a cualquier nivel ya que si se tiene alta preparación se alcanza la eficiencia y efectividad en los procesos internos y externos.

Los Recursos Humanos son todas aquellas personas que integran o forman parte de una organización. El objeto del Departamento de Recursos Humanos es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

---

<sup>16</sup> HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ Sergio, "Introducción a la Administración, un enfoque teórico práctico", Mc. Graw Hill, México D.F., 1994.

## **Funciones del Área de Recursos humanos:**

**Contratación y empleo:** Esta es una de las funciones que requieren de mayor importancia debido a lo difícil que resulta encontrar a las personas ideales para los puestos vacantes, por lo que es necesario contar con un procesamiento eficaz de Reclutamiento y selección de personal, una vez que se tienen a las personas deseadas se procede a la contratación de las mismas, dándoles una inducción acerca de la empresa. Si el puesto vacante se puede cubrir con personal propio de la empresa, entonces se realiza una evaluación de méritos y se le otorga al más capaz.

**Capacitación y desarrollo:** Acción que consiste en, entrenar y capacitar a todo el personal, ya sea de nuevo ingreso, o no, con el objeto de incrementar el desarrollo personal. La capacitación no se le otorga exclusivamente a los de nuevo ingreso, puesto que nuestros actuales empleados pueden aspirar a un puesto mejor, el cual requiere de una mayor preparación.

**Sueldos y Salarios:** Para poder realizar una justa asignación de sueldos, es necesario elaborar un análisis y evaluación de puestos (procedimientos sistemáticos para determinar el valor de cada trabajo), sólo así, podremos saber que tanto debemos pagar por cada uno de nuestros empleados. Además, hay que considerar que el sueldo esta formado por otros elementos tales como: las vacaciones y la calificación de méritos.

**Relaciones laborales:** Toda relación de trabajo debe estar regulada por un contrato ya sea colectivo o individual, en el que se estipularán los derechos y obligaciones de las partes que lo integran. Su objetivo es mantener una buena relación de trabajo y disciplina. Por otra parte, la comunicación es de vital importancia para toda organización, ya que por medio de esta se puede mantener una adecuada relación de trabajo.

**Servicios y Prestaciones:** Comúnmente las organizaciones hoy en día ofrecen a sus trabajadores con el fin de hacer más atractivo su empleo, una serie de prestaciones distintas a las marcadas por la Ley Federal del trabajo, tales como: actividades recreativas, actividades culturales, prestaciones en especie, reconocimientos, etc.

**Higiene y Seguridad Industrial:** Consiste en llevar un registro de las causas que originan principalmente el ausentismo y los accidentes de trabajo, así como de proporcionar a sus empleados los servicios médicos necesarios, y las medidas de higiene y seguridad requeridas para el buen desempeño de sus labores.

**Planeación de Recursos Humanos:** La planeación de los recursos humanos consiste en realizar periódicamente una auditoria de los mismos para ver si están desempeñando satisfactoriamente sus labores, pudiendo rotar a los que considere inapropiados para dicho puesto.

## **Área de Producción**

Área estratégica financieramente para la ampliación de costos razonables y que le permiten a la empresa una mayor productividad para ser competitivos en los mercados nacionales e internacionales.

Tradicionalmente considerado como uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos adecuados para la elaboración de los productos y/o servicios, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales, y herramientas requeridas.

### **Funciones del Área de Producción:**

**Ingeniería del Producto:** Esta función comprende el diseño del producto que se desea comercializar, tomando en cuenta todas las especificaciones requeridas por los clientes. Una vez elaborado dicho producto se deben realizar ciertas pruebas de ingeniería, consistentes en comprobar que el producto cumpla con el objetivo para el cual fue elaborado; Y por último brindar la asistencia requerida al departamento de mercadotecnia para que esté pueda realizar un adecuado plan (de mercadotecnia), tomando en cuenta las características del producto.

**Ingeniería de la planta:** Es responsabilidad del departamento de producción realizar el diseño pertinente de las instalaciones tomando en cuenta las especificaciones requeridas para el adecuado mantenimiento y control del equipo.

**Ingeniería Industrial:** Comprende la realización del estudio de mercado concerniente a métodos, técnicas, procedimientos y maquinaria de punta; investigación de las medidas de trabajo necesarias, así como la distribución física de la planta.

**Planeación y Control de la Producción:** Es responsabilidad básica de este departamento establecer los estándares necesarios para respetar las especificaciones requeridas en cuanto a calidad, lotes de producción, stocks (mínimos y máximos de materiales en almacén), mermas, etc. Además deberá realizar los informes referentes a los avances de la producción como una medida necesaria para garantizar que se está cumpliendo con la programación fijada.

**Abastecimiento:** El abastecimiento de materiales, depende de un adecuado tráfico de mercancías, embarques oportunos, un excelente control de inventarios, y verificar que las compras locales e internacionales que se realicen sean las más apropiadas.

**Control de Calidad:** Es la resultante total de las características del producto y/o servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento se refiere, por medio de las cuales el producto o servicio en uso es satisfactorio para las expectativas del cliente; tomando en cuenta las normas y especificaciones requeridas,

realizando las pruebas pertinentes para verificar que el producto cumpla con lo deseado.

**Fabricación:** Es el proceso de transformación necesario para la obtención de un bien o servicio.

### **Área de Mercadotecnia**

Área encargada de generar la mayor fuente de ingresos al negocio.

Es el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precio, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.

Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

### **Funciones del Área de Mercadotecnia:**

**Investigación de mercados:** Implica conocer quienes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales; e identificar sus características. Cuanto más se conozca del mercado mayor serán las posibilidades de éxito.

**Decisiones sobre el producto y precio:** Este aspecto se refiere al diseño del producto que satisfará las necesidades del grupo para el que fue creado. Es muy importante darle al producto un nombre adecuado y un envase que, además de protegerlo, lo diferencie de los demás. Es necesario asignarle un precio que sea justo para las necesidades tanto de la empresa como del mercado.

**Distribución:** Es necesario establecer las bases para que el producto pueda llegar del fabricante al consumidor; estos intercambios se pueden dar ya sea a través de mayoristas, minoristas, comisionistas o empresas que venden al detalle.

**Promoción:** Es dar a conocer el producto al consumidor. Se debe persuadir a los clientes a que adquieran productos que satisfagan sus necesidades. No sólo se promocionan los productos a través de los medios masivos de comunicación, también por medio de folletos, regalos, muestras, etc. Es necesario combinar estrategias de promoción para lograr los objetivos.

**Venta:** Es toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio. En esta fase se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores.

**Postventa:** Es la actividad que asegura la satisfacción de necesidades a través del producto. Lo importante no es vender una vez, sino permanecer en el mercado, en este punto se analiza nuevamente el mercado con fines de retroalimentación.

## Área de Finanzas

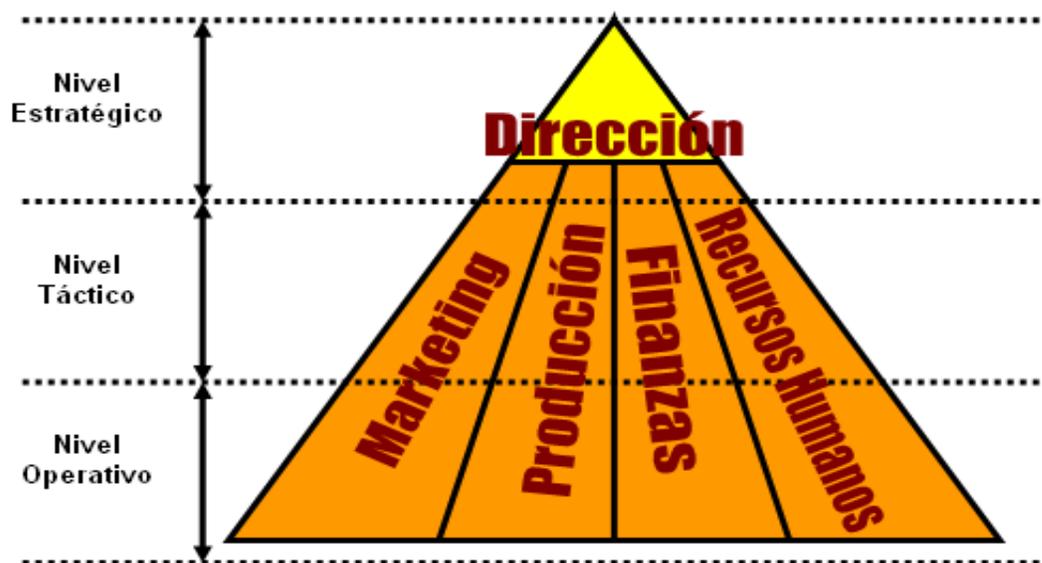
De vital importancia es esta función, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

## Funciones del Área de Finanzas:

**Tesorería:** El tesorero es la persona encargada de controlar el efectivo, tomar decisiones y formular los planes para aplicaciones de capital, obtención de recursos, dirección de actividades de créditos y cobranza, manejo de la cartera de inversiones.

**Contraloría:** El contralor es el que realiza por lo común las actividades contables relativas a impuestos, presupuestos, auditoría interna, procesamiento de datos y estadísticas, contabilidad financiera y de costos, etc.

En el siguiente esquema se observa las cuatro áreas funcionales y la relación con los niveles jerárquicos de la empresa. Es decir, dentro de las diferentes áreas podemos encontrar tanto nivel táctico como operativo y en el nivel estratégico a la dirección.



Esquema No. 1. Relación de las áreas funcionales con los diferentes niveles de la organización.

## 2.4. Empresa Benmatic

De acuerdo a los conceptos de empresa y su clasificación esta es una empresa de servicios que cuenta con las siguientes características:

Ben Matic S.A. de C.V. es una empresa con más de 15 años de experiencia. Se creó en abril de 1992, iniciando con 10 máquinas en el ramo Vending, actualmente cuenta con 250 máquinas distribuidas por toda la zona metropolitana y diez rutas para atender la demanda de las mismas, lo que le permite dar un servicio más personalizado. Cuentan con diez chóferes repartidores, ayudantes en constante capacitación, y personal técnico para atender a los problemas de mantenimiento que puedan surgir.

En todas las máquinas tienen instalados los números telefónicos donde se pueden hacer reportes de las mismas y todo el personal cuenta con Radio para poder ser localizados rápidamente. Cuentan con máquinas de refresco, botana y café. A demás de distintos tamaños y modelos de equipos para acoplarse a las necesidades de espacio y demanda de productos (Ver fotos anexas). Garantizan que las máquinas ofrecen cambio constante al consumidor todo el tiempo, ya que mantienen los monederos al máximo nivel de cambio. No están limitados a manejar una marca determinada, ya que pueden ofrecer los productos líderes de cada fabricante, permitiéndoles atender a los gustos de la mayoría de sus clientes (Si desearan algún producto que actualmente no manejan y quepa en la máquina, están en posibilidad de conseguirlo y colocarlo). Cuentan con 15 diferentes proveedores y 3 técnicos que le dan mantenimiento a las máquinas.



Figura No. 1. Se observa las máquinas de Benmatic que se encuentran en Hospitales, en algunas dependencias de Gobierno y en empresas del sector Privado.

La Empresa Benmatic cuenta con 10 camionetas para transportar sus diferentes productos a los distintos puntos de venta.



Figura No. 2. Se observa los vehículos en los que transportan la mercancía, para hacerla llegar a los diferentes puntos de venta.

## **CAPITULO III ADMINISTRACIÓN**

En este capítulo se analizarán diferentes conceptos de la administración, los precursores de la Administración, proceso administrativo, los principios de la Administración. Se conocerá la importancia que tiene la Administración en una empresa, con los hechos que la demuestran objetivamente.

La administración se aplica a todo tipo de Empresa. El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración.

Una adecuada administración eleva la productividad. La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo. En los organismos grandes de la administración es indiscutible y esencial. En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando la Administración.

### **3.1. Antecedentes de la Administración**

La administración, tal como la conocemos hoy, es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de numerosos pioneros, algunos filósofos, economistas, ingenieros, estadistas y otros, entre los que se incluyen empresarios, que con el transcurso del tiempo fueron desarrollando y divulgando obras y teorías en su campo de actividades. Siendo así no es de extrañar que la administración moderna utilice ampliamente ciertos conceptos y principios descubiertos y empleados en las ciencias matemáticas, en las ciencias humanas (psicología, sociología, biología, educación, en las ciencias físicas física, química, así como en el derecho, la ingeniería, etc.

La agrupación de las diversas corrientes de pensamiento histórico, es básica como cultura administrativa, ya que representa los antecedentes del desarrollo de la Administración y su transformación paulatina por lo que su cuerpo doctrinal, no es el resultado de investigaciones y experiencias recientes, sino que por lo contrario se remontan hasta los mismos inicios de la humanidad.

Es a través del tiempo como la administración nace y se desarrolla por medio de la necesidad de los individuos de coordinar sus propósitos y esfuerzos, para realizar tareas rudimentarias, pero vitales que no podrían haber realizado solos. El ejemplo de las primeras manifestaciones administrativas se presenta: "cuando dos hombres quisieron mover una piedra que ninguno podía desplazar por si solo".<sup>1</sup>

En el siguiente cuadro y con el propósito de tener una concepción general del tema, se presenta a continuación la cronología de los principales eventos de los orígenes de la administración.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Jiménez Castro Wilburg, Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa, Editorial. Limusa, Primera Edición (México 1987)

<sup>2</sup> Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Editorial. McGraw Hill, Cuarta Edición, (México 1995)

<b>Años</b>	<b>Autores</b>	<b>Eventos</b>
400 A.C.	Egipcios	Reconocimiento de la necesidad de planear organizar y controlar.
2600 A.C.	Egipcios	Descentralización en la organización.
2000 A.C.	Egipcios	Reconocimiento de la necesidad de órdenes escritas. Uso de consultoría staff.
1800 A.C.	Hammurabi (Babilonia)	Empleo de control escrito y testimonial; establecimiento del salario mínimo; reconocimiento de que la responsabilidad no puede transferirse.
1491 A.C.	Hebreos	Conceptos de organización, principio escalar, principio de la excepción.
600 A.C.	Nabucondonosor (Babilonia)	Control de la producción e incentivos salariales.
500 A.C.	Mencius (China)	Reconocimiento de la necesidad de sistemas estándares
400 A.C.	Sócrates (Grecia)	Enunciado de la universalidad de la administración.
	Ciro (Persia)	Reconocimiento de la necesidad de las relaciones humanas; empleo del estudio de movimientos arreglo físico y manejo de materiales.
	Platón (Grecia)	Enunciado del principio de la especialización.
175 A.C.	Caton (Roma)	Uso de las descripciones de funciones
20	Jesús (Judea)	Unidad de mando, reglamentos relaciones humanas.
284	Diocleciano (Roma)	Delegación de autoridad
1436	Arsenal de Venecia	Contabilidad de costos, verificaciones y balances de control, numeración de inventarios, intercambio de partes, utilización de la técnica de línea de montaje, implementación de la administración de personal, estandarización de las partes, control de inventarios y de costos.
1525	Nicolás Maquiavelo	Confianza en el principio de consenso del grupo, reconocimiento de la necesidad de cohesión en la organización, enunciado de las cualidades de liderazgo, descripción de tácticas políticas.
1767	Sir James Stuart (Inglaterra)	Teoría de la fuente de autoridad, impacto de la automatización, diferenciación entre gerentes y trabajadores, basada en las ventajas de la especialización.
1776	Adam Smith (Inglaterra)	Aplicación del principio de especialización a los trabajadores manufactureros, concepto de control.
1799	Eli Whitney (Estados Unidos)	Método científico, empleo de la contabilidad de costos y del control de calidad, aplicación del concepto de

		intercambio de partes, reconocimiento de la amplitud administrativa.
1800	James Watt Mathew Boulton (Inglaterra)	Procedimientos estandarizados de operación, especificación, métodos de trabajo, planeación, incentivo salarial, tiempos estándares, datos estandarizados, seguros mutuos a los empleados, bonificaciones de navidad, utilización de la auditoría
1810	Robert Owen	Reconocimiento y aplicación de prácticas de personal, responsabilidad del entrenamiento de los obreros e introducción de planes de vivienda para estos.
1832	Charles Babbage (Inglaterra)	Énfasis en el método científico, énfasis en la especialización, división del trabajo, estudios de tiempos y movimientos, contabilidad de costos, efectos del color en la eficiencia del obrero
1856	Daniel McCallum (Estados Unidos)	Empleo de organigramas para mostrar la estructura organizacional, aplicación de la administración sistémica en los ferrocarriles.
1886	Henry Metcalfe (Estados Unidos)	Arte de la administración, ciencia de la administración.
1856-1915	Frederick W. Taylor (Estados Unidos)	Administración científica, aplicación de sistemas, administración de personal, necesidad de cooperación entre el trabajo y la gerencia, incrementos salariales, división equitativa entre el trabajo y la gerencia, organización funcional, principio de excepción aplicado al sistema de costos, estudio de métodos estudio de tiempos, definición de la administración científica, énfasis en la tarea administrativa, en la investigación, planeación, cooperación y control.
1881-1925	Henri Fayol (Francia)	Reconocimiento de la necesidad de aplicar racionalmente las 6 funciones básicas (técnicas, financieras, comerciales, contabilidad, seguridad y administrativas. Establecimiento de los elementos del proceso administrativos (prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar). Reconocimiento de los 14 principios generales de la administración.

### 3.2. Definición de Administración

Comencemos por la etimología. La palabra administración viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Sin embargo, en la actualidad, la palabra administración tiene un significado distinto y mucho más complejo porque incluye (dependiendo de la definición) términos como "proceso", "recursos", "logro de objetivos", "eficiencia", "eficacia", entre otros, que han cambiado radicalmente su significado original. Además, entender éste término se ha vuelto más dificultoso por las diversas definiciones existentes hoy en día, las cuales, varían según la escuela administrativa y el autor.<sup>3</sup>

Según Idalberto Chiavenato (2004), la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".

Para Robbins y Coulter (2005), la administración es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas".<sup>4</sup>

El Dr. George R. Terry (1993) la define como: "La administración consiste en lograr que se hagan las cosas mediante otras personas".

Koontz y O'Donnell (1992) nos da la siguiente definición: "La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

Hitt, Black y Porter (2006), definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional".<sup>5</sup>

Según Díez de Castro, García del Junco, Martín Jimenez y Perriñez Cristóbal (2006), la administración es "el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización".<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, de Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill Interamericana, 2004

<sup>4</sup> Administración», Octava Edición, de Robbins Stephen y Coulter Mary, Pearson Educación, 2005

<sup>5</sup> Administración», Novena Edición, de Hitt Michael, Black Stewart y Porter Lyman, Pearson Educación, 2006

<sup>6</sup> Administración y Dirección», de Díez de Castro Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jimenez Francisca y Perriñez Cristobal Rafael, McGraw-Hill Interamericana, 2001

Para Koontz y Wehrich (2004), la administración es "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos".<sup>7</sup>

Reinaldo O. Da Silva (2002), define la administración como "un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización".<sup>8</sup>

Henry Fayol (1916), (considerado por muchos el verdadero padre de la Administración moderna), dice que administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

En síntesis, y teniendo en cuenta las anteriores definiciones, puedo decir que la Administración es:

La coordinación de los recursos humanos, materiales y financieros para el logro de los objetivos.

### **3.3. Principales escuelas de la Administración**

#### **Enfoque clásico de la administración (escuela científica de Frederick Taylor)**

A comienzos del siglo XX dos ingenieros desarrollaron los trabajos pioneros sobre administración. Un estadounidense Frederick Winslow Taylor quien desarrolla la escuela de administración científica, escuela que se preocupa por aumentar la eficiencia de la industria, inicialmente, de la racionalización del trabajo del obrero. El otro es el europeo Henri Fayol quien desarrolla la llamada teoría clásica la cual se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa a través de su organización y de la aplicación de principios científicos generales de la administración. Estos dos personajes no se comunicaron entre sí y partieron de puntos de vista diferentes y aún opuestos, lo cierto es que sus ideas construyen las bases del llamado enfoque clásico o tradicional de la administración, dominando casi las cuatro primeras décadas de dicho siglo.

La preocupación básica de la escuela es aumentar la productividad y el nivel de los trabajadores. La administración científica desarrolla un enfoque de abajo hacia arriba (del obrero hacia el supervisor y el gerente) y su principal característica es el énfasis en las tareas, de esto parte la (O. R. T.), Organización racional del trabajo, la cual permite la especialización del trabajador además de esto, una corriente de ideas desarrolladas por ingenieros para crear una verdadera ingeniería industrial.

De otro lado, la corriente de la anatomía (estructura) y fisiología (funcionamiento) de la organización, desarrollada en Francia con los trabajos pioneros de Fayol. Esta escuela está formada por ejecutivos entre ellos Henri Fayol, James D. Mooney, Lindall F. Urwick y otros. Crea un enfoque inverso a la administración científica, ya que

---

<sup>7</sup> Administración Un Perspectiva Global», 12a. Edición, de Koontz Harold y Wehrich Heinz, McGraw-Hill Interamericana, 2004

<sup>8</sup> Teorías de la Administración», de Oliveira Da Silva Reinaldo, International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2002

hablaba sobre dividir la empresa, centralizando un jefe principal. Fue una corriente teórica, su énfasis es la estructura.<sup>9</sup>

### **Orígenes del enfoque clásico.**

Los orígenes del enfoque clásico de la administración supera las consecuencias de la revolución industrial y podrían resumirse en dos hechos genéricos, que son:

- ✓ El crecimiento acelerado y desorganizado en la empresa, la cual exige un enfoque científico más depurado y que sustituya el empirismo. Con la gran empresa de dimensiones más limpias, surgen condiciones iniciales para el planeamiento de la producción a largo plazo, reduciendo la inestabilidad y la improvisación.
- ✓ La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones, los monopolios se instalan en Estados Unidos entre 1880 y 1890, la producción en masa, aumentando el número de asalariados en las industrias; se hace entonces necesario evitar el desperdicio y economizar en la mano de obra, dividiendo el trabajo entre quienes piensan y quienes ejecutan. Los primeros fijan estándares de producción, describen los cargos, fijan funciones, estudian métodos de administración y normas de trabajo. Los segundos operan. Inicialmente los autores clásicos pretendieron desarrollar una ciencia en la administración, cuyos principios, en sustituciones de las leyes científicas, pudiesen aplicarse para resolver los problemas de la organización.

### **La administración científica.**

El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. Su preocupación inicial fue tratar el fantasma del desperdicio y de las pérdidas por las empresas estadounidenses y elevar los niveles de productividad, mediante la aplicación de métodos y técnicas de la ingeniería industrial.

### **La obra de Taylor**

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), fundador de la administración científica, nació en Filadelfia, Estados Unidos. Procedía de una familia de cuáqueros de principios rígidos; fue educado dentro de una mentalidad de disciplina, devoción al trabajo y al ahorro. En sus primeros estudios tuvo contacto directo con los problemas sociales y empresariales derivados de la revolución industrial. Inició su vida profesional como obrero en 1878 en la Midvale Steel Co., pasando después hacer capataz, supervisor, jefe de taller, y a ingeniero, en 1885, después de formarse Steven Institute. En esa época estaba de moda el sistema de pago o por tarea. Los patrones buscaban ganar

---

<sup>9</sup> <http://html.rincondelvago.com/henri-fayol.html>

el máximo, a la hora de fijar el precio de la tarea, y los obreros, a su vez, reducían a un tercio el ritmo de producción de las máquinas. Buscando equilibrar, de tal modo, el pago por pieza determinado por los primeros. Esto llevó a Taylor a estudiar el problema de la producción en sus mínimos detalles pues, gracias a su progreso en la compañía no quería decepcionar a sus patrones, ni decepcionar a sus compañeros de trabajo. Estos últimos esperaban que el entonces jefe de taller no los tratase duramente en la planeación de trabajo por pieza.

Se puede decir que tiene dos periodos:

### **Primer periodo de Taylor. En esencia lo que Taylor expresa es:**

- El objetivo de una buena administración es pagar salarios altos y tener bajos costos unitarios de producción.
- Para lograr ese objetivo debe aplicar métodos científicos de investigación y experimentación a su problema global, con el fin de formular principios y establecer procesos estandarizados que permitan el control de las operaciones de producción.
- Los empleados deben ser dispuestos científicamente en servicios o puestos de trabajo en donde los materiales y las condiciones laborales sean seleccionados con criterios científicos, para que de esta manera las normas puedan cumplirse.
- Los empleados pueden ser entrenados científicamente para perfeccionar sus actitudes, con el fin de realizar un servicio o tarea, de modo que la producción se cumpla.
- Debe cultivarse una atmósfera de íntima y cordial cooperación entre la administración y los trabajadores, para garantizar la continuidad de ambiente psicológico que posibilite la aplicación de los otros principios de él.

### **Segundo periodo de Taylor.**

Taylor aseguraba que las industrias de su época padecían males que podrían agruparse en tres factores:

1. Holgazanería sistemáticamente por parte de los obreros quienes relucían deliberadamente la producción a casi un tercio de la que sería normal, para evitar que la gerencia redujese las tarifas de los salarios.
2. Desconocimiento de la gerencia en cuanto a las rutinas de trabajo y del tiempo necesario para su realización.
3. Falta de uniformidad en las técnicas y de las metas de trabajo.

### **La administración como ciencia.**

Para Taylor, la organización y la administración deben estudiarse y tratarse científicamente y no empíricamente. La improvisación debe ceder lugar a la planeación, y al empirismo a la ciencia.

Más que en términos de uno u otro de sus elementos, su obra debe evaluarse principalmente por la importancia de la aplicación de una metodología sistemática en el análisis y en la solución de los problemas de la organización, aplicando un criterio de abajo hacia arriba.

La administración científica constituye una combinación global que puede reducirse así:

- ✓ Ciencia en vez de empirismo.
- ✓ Armonía en vez de discordia.
- ✓ Cooperación, no individualismo.
- ✓ Rendimiento máximo en vez de producción producida.
- ✓ Desarrollo de cada hombre en el sentido de alcanzar mayor eficiencia y prosperidad.

Para Taylor los elementos de aplicación de la administración científica son:

- Estudio de tiempo y estándares de producción.
- Supervisión funcional.
- Estandarización de herramientas e instrumentos.
- Planeación de tareas y cargos
- El principio de excepción.
- Utilización de la regla y de instrumentos destinados a economizar tiempo.
- Guías de instrucciones de servicios.
- La clasificación de los productos y del material utilizado en la mano de obra.
- La idea de tarea asociada a incentivos por su ejecución eficiente.
- Diseño de la rutina de trabajo.

### **La organización racional del trabajo.**

Taylor comprobó que en todos los oficios, los obreros aprendían la manera de ejecutar las tareas de su trabajo observando a sus compañeros vecinos. Ese intento de sustituir métodos empíricos y rudimentarios por métodos científicos, en todos los oficios, recibió el nombre de organización racional del trabajo. (O. R. T.)

Los principales aspectos de la organización racional del trabajo (O. R. T.) son:

- ✓ Análisis del trabajo y estudio de los tiempos y movimientos.
- ✓ Estudio de la fatiga humana.
- ✓ División del trabajo y especialización del obrero.
- ✓ Diseño de cargos y tareas
- ✓ Incentivos salariales y pérdidas por producción.
- ✓ Concepto de homo economicus.
- ✓ Condiciones ambientales de trabajo.
- ✓ Estandarización de métodos y de máquinas.

- ✓ Supervisión funcional.

### **Análisis del trabajo y estudio de tiempo y movimientos.**

Para Taylor y sus seguidores, el instrumento básico para racionalizar el trabajo de los obreros era el estudio de tiempo y movimiento. Por ello comprobó que el trabajador puede efectuar mejor y más económicamente mediante el análisis del trabajo, de la división y subdivisión de todos los movimientos necesarios para la ejecución de cada operación de una tarea. El estudio de tiempo y movimiento, además de permitir la realización de los métodos de trabajo del obrero y la aplicación de los tiempos estándares para la ejecución de las operaciones y tareas, trajo otras ventajas como son las siguientes:

- Eliminar los movimientos inútiles y sustituirlos por otros más eficaces.
- Volver más racional la selección y entrenamiento del personal.
- Mejorar la eficacia del obrero y el rendimiento en la producción.
- Distribuir el trabajo para que no haya períodos de falta o exceso.
- Tener una base uniforme de salario equitativo por aumento de la producción.
- Calcular, con más precisión, el costo unitario y, por consiguiente, el precio de venta de los productos.

Los objetivos de Taylor eran los siguientes:

- ✓ Eliminación de todos los desperdicios de esfuerzo humano.
- ✓ Adaptación de los obreros a la propia tarea.
- ✓ Entrenamiento para que respondan a las exigencias de su trabajo.
- ✓ Mayor especialización de las actividades.
- ✓ Establecimientos de normas y detalladas de comportamiento en el trabajo.

Frank B. Gilbreth (1868-1924), fue otro ingeniero norteamericano que acompañó a Taylor en su interés por el esfuerzo humano como medio de aumentar la productividad.

### **Estudio de la fatiga humana.**

Para Gilbreth, el estudio de los movimientos debe realizar una triple finalidad:

1. Evitar los movimientos inútiles en la ejecución de una tarea.
2. Ejecutar los más económicos posibles desde el punto de vista fisiológico en, los movimientos inútiles.
3. Dar a ese movimiento seleccionado una secuencia apropiada (principio de economía de movimiento).

El estudio de los movimientos se basa en la anatomía y en la fisiología humana, sobre los efectos de la fatiga en la productividad del obrero, verificando que la fatiga predispone al trabajador a la:

- Disminución de la productividad.
- Pérdida de tiempo.
- Aumento de rotación de personal.
- Enfermedades.
- Accidentes.
- Disminución de la capacidad de esfuerzo.

Con esto la administración científica pretendía racionalizar todos los movimientos, eliminando aquellos que producen fatiga y que están o no indirectamente relacionado con la tarea que el trabajador ejecuta.

### **División del trabajo y especialización del obrero.**

El análisis del trabajador y estudio de tiempo y movimientos crearon condiciones para una total reestructuración de las operaciones industriales, eliminando los movimientos innecesarios y economizar energía y tiempo. A partir de ahí, el obrero perdió su libertad e iniciativa para establecer su manera de trabajar y pasó a ser confinado a la ejecución automática y repetitiva de una operación o tarea manual, simple y estandarizada durante toda su jornada de trabajo.

### **Diseño de cargas y tareas.**

Diseñar un cargo es especificar su contenido (tareas), los métodos de ejecutar las tareas y las relaciones con los demás cargos existentes. El diseño de cargos es el proceso mediante el cual estos se crean, se proyectan y se combinan con otros cargos para la ejecución de tareas mayores.

Si un cargo es complejo, está constituido por una variedad de tareas diferentes que su ocupante debe realizar mientras trabaja.

El énfasis en las tareas condujo al ingeniero norteamericano a simplificar los cargos con el fin de mantener la máxima especialización de cada trabajo; cada obrero debería ejecutar una tarea cíclicamente para aumentar su eficiencia. Para cada tarea hay un método apropiado ya que se diseñan para que el trabajador los ejecute en forma automatizada: este debe hacer, no pensar ni decidir, igualmente, la simplicidad permite el control y seguimiento visual por parte del supervisor.

Líneas de producción: en vez del obrero ejecutar una tarea compleja alrededor de la materia prima, esta pasa por una línea móvil de producción, en la cual cada obrero especializado efectúa secuencialmente su tarea específica.

El método de trabajo, es decir, la manera de ejecutar la tarea específica, cada obrero es entrenado para desempeñar las actividades rutinarias del cargo, y en caso de ocurrir un imprevisto, el debe acudir a su supervisor. El flujo secuencial de trabajo y también el tiempo de su duración se establece previamente.

La simplificación en el diseño de los cargos les permite obtener las siguientes ventajas:

- Administración de empleos con calificación mínima y salarios menores, reduciéndoles costo de producción.
- Minimización de los costos de entrenamiento.
- Reducción de la posibilidad de errores en la producción, con lo que se disminuye desperdicios y devoluciones.
- Facilidad para la supervisión, permitiendo que cada supervisor pueda controlar un número mayor de subordinados.
- Aumento de la eficiencia del trabajo, lo que permite tener una productividad mayor.

### **Incentivos salariales y premios por producción.**

Una vez analizado el trabajo, racionalizadas las tareas y estandarizado el tiempo para su ejecución, una vez seleccionado científicamente el obrero y entrando de acuerdo con el método preestablecido, sólo restaba que este colaborase con la empresa y trabajar dentro de los estándares de tiempos previstos. Para alcanzar la colaboración del obrero. Taylor y sus seguidores desarrollaron los planes de incentivos salariales y de premios por producción.

### **Conceptos del homo economicus.**

Con la administración científica se implantó el concepto del homo economicus esto es, el hombre económico según este concepto toda persona es concebida como profundamente influenciada por las recompensas salariales económicas y materiales. En otras palabras el hombre busca el trabajo no porque le guste sino como un medio de ganarse la vida a través del salario que éste le proporciona. El hombre está exclusivamente motivado a trabajar por medio del hambre y por la necesidad de dinero para vivir.

Los principales partidarios de la administración científica creían que una vez seleccionado científicamente el trabajador desde el punto de vista físico, enseñado el mejor método de trabajo y condicionada su remuneración a la eficiencia, el trabajo produciría el máximo que pudiese físicamente. Así se buscó relacionar los más estrechamente posibles, el pago del trabajador con su producción a través de la remuneración por la producción y de los planes de incentivos salariales.

Esa estrecha visión de la naturaleza humana el hombre económico no se limitaba a ver el hombre como alguien que se emplea por dinero, sino que peor aún veía el obrero de la época como un individuo limitado y mezquino, con perjuicios y culpable de la holgazanería y el desperdicio de la empresa el cual debía ser controlado continuamente mediante el trabajo previamente racionalizado y estandarizado en el tiempo.

## **Condiciones de trabajo.**

Taylor y sus seguidores verificaron que la eficiencia depende no solamente del método de trabajo y de incentivos salariales sino también de un conjunto de condiciones que garanticen el bienestar físico del trabajador y disminuya la fatiga del trabajador.

Las condiciones de trabajo que más preocuparon a los ingenieros de la administración científica fueron las siguientes:

- ✓ La adecuación de instrumentos y herramientas de trabajo y de equipos producción al fin de minimizar el esfuerzo del operador y la pérdida de tiempo en la ejecución de la carrera.
- ✓ La distribución física de las máquinas y equipos para racionalizar el flujo de la producción.
- ✓ El mejoramiento del ambiente físico del trabajo, de manera que el ruido, la ventilación, la iluminación, el confort general en el trabajo reduzca la eficiencia del trabajador.
- ✓ La provisión de instrumentos y equipos éste para cargos específicos, como transportadores, ordenadores, contadores y otro elemento para reducir movimientos innecesarios.

## **Estandarización.**

La organización nacional de trabajo no se preocupó solamente por el análisis del trabajo, el estudio de tiempos y movimientos, de la fatiga del obrero y de los planes de incentivos salariales; fue más allá, pasó a preocuparse además de la estandarización de los métodos y proceso de trabajo y de la estandarización de máquinas y equipos, herramientas e instrumentos de trabajo, materias primas, componentes, con el fin de reducir la variabilidad y la diversidad en el proceso productivo y por consiguiente, eliminar el desperdicio y aumentar la eficiencia.

Un estándar o patrón es una unidad de medida adoptada y aceptada comúnmente como criterio. Los patrones o estándares representan el desempeño deseado y están siempre relacionados con el resultado que se desea alcanzar. La estandarización es la aplicación de los patrones en una organización o sociedad, lo que significa la aplicación de métodos científicos para obtener uniformidad y reducir costos.

Con la administración científica, la estandarización se convierte en una preocupación constante en la obtención de la eficiencia; además, puede conducir a la simplificación, en la medida en que la uniformidad obtenida reduzca la variabilidad si las excepciones que complican las actividades.

## **Supervisión funcional**

Esto es justamente la existencia de diversos supervisores, cada cual especializado en determinadas áreas y con autoridad funcional sobre los mismos subordinados, esa autoridad funcional es relativa y parcial. Para Taylor, el tipo de organización por excelencia es la organización funcional.

Según Taylor las características más sobresalientes y visible de la administración funcional consiste en el hecho en que cada obrero, en vez de estar en contacto directo con la administración en un único punto, es decir, por intermedio de su jefe de grupo recibe orientación y órdenes diarias de otros supervisores a cargo, cada uno de los cuales desempeñan su propia función particular.

La supervisión funcional es exactamente la aplicación de la división del trabajo y de la especialización, a nivel de los supervisores y jefes. La administración funcional deja también previstas las decisiones para la máxima utilización del principio de la división del trabajo, reduciendo al mínimo las funciones que cada empleado debe ejecutar. Tiende, por tanto, a producir alta eficiencia funcional en cada uno de los empleados y en el conjunto de estos. La supervisión funcional presupone una autoridad relativa dividida y distribuida por zonas tal concepción trajo muchos ataques a su creador, pues se argumentaba que un empleado no puede subordinarse a dos o más superiores. Dada la dirección de los problemas administrativos y empresariales habrían de tomar una creciente complejidad de las empresas.

### **Principios de la administración científica**

La preocupación por racionalizar, estandarizar y establecer normas de conductas al administrador, condujo a la mayoría de los ingenieros de la administración científica a pensar que estos principios podrían aplicarse a toda situaciones posibles de la empresa un principio es una afirmación válida de una determinada situación prevista; es una visión anticipada de lo que debería hacerse cuando ocurra aquella determinada situación.

Dentro de la abundancia de principios defendidos por los diversos autores de la administración científica, los más importantes son:

### **Principios de Taylor**

Para Taylor la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios:

- ✓ Principio de planeamiento: sustituir en el trabajo el criterio individual del obrero, la improvisación y la actuación empírico-práctica, por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.

- ✓ Principio de preparación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes, prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además de la preparación de la mano de obra, preparar también las máquinas y equipos de producción, como también la distribución física y la disposición racional de las herramientas y materiales.
- ✓ Principio de control: controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia debe cooperar con los empleados para que la ejecución sea lo mejor posible.
- ✓ Principio de ejecución: distribuir diferencialmente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

### **Principio de eficiencia de Emerson**

El ingeniero Harrington Emerson (1853 -1931), uno de los principales auxiliares de Taylor, desarrolló los primeros trabajos sobre la selección y entrenamiento de empleados. Los principios de rendimientos personalizados son:

- ✓ Trazar un plano objetivo y bien definido, de acuerdo con los ideales.
- ✓ Establecer el predominio del sentido común.
- ✓ Mantener orientación y supervisión competentes.
- ✓ Mantener disciplina.
- ✓ Mantener honestidad en los acuerdos, o sea, justicia social en el trabajo.
- ✓ Mantener registros precisos, inmediatos y adecuados.
- ✓ Fijar una remuneración proporcional a trabajo.
- ✓ Fijar normas estandarizadas para las condiciones de trabajo.
- ✓ Fijar normas estandarizadas para el trabajo.
- ✓ Fijar normas estandarizadas para las operaciones.
- ✓ Establecer instrucciones precisas.
- ✓ Fijar sentidos eficientes al mayor rendimiento y a la eficiencia.

### **Principio básicos de Ford**

Henry Ford (1863-1947), inició su vida como un simple mecánico llegando posteriormente a ser ingeniero jefe en una fábrica, en (1889), fundó su primera fábrica de automóviles que poco después fue cerrada. Sin desanimarse fundó la Ford Motor. Allí fabricó un modelo de auto a precios populares, dentro de un plan de ventas y de asistencia técnica de gran alcance, revolucionando la estrategia comercial de la época.

El (1913), ya producía 800 auto por día. En (1914), repartió entre sus empleados una parte del control accionario de su empresa. Estableció el salario mínimo de cinco dólares por día y la jornada diaria de ocho horas de trabajo, cuando en la época, en la mayoría de los países europeos la jornada oscilará entre 10 y 12 horas.

El (1926), ya tenía 88 fábricas y empleaba 150.000 personas, fabricando entonces 2.000.000 de automóviles al año. Además de haber construido el primer auto popular a gran escala y de haber hecho fortuna, tuvo otros méritos, principalmente por haber formulado un conjunto de ideas y de teorías propias respecto de la administración. Utilizó un sistema de integración horizontal y vertical, produciendo desde la materia prima inicial hasta el producto final acabado, además de una cadena de distribución comercial propia. La condición previa necesaria y suficiente para la existencia de la producción en masa, es la capacidad de consumo masivo sea real o potencial.

La condición clave de la producción en masas es la simplicidad. Tres aspectos dan soporte al sistema:

1. La progresión de producto a través del proceso productivo es planeado, ordenado y continuo.
2. El trabajo es entregado al trabajador en lugar de dejarlo con la iniciativa de ir a buscarlo.
3. Las operaciones son analizadas y divididas en sus elementos constituyentes.

Ford adopta tres principios básicos:

1. Principio de intensificación: consiste en disminuir el tiempo de producción.
2. Principio de economicidad: consiste en reducir al mínimo el volumen de materia prima en transformación.
3. Principio de productividad: consiste en aumentar la capacidad de producción del hombre en el mismo periodo.

### **Teoría clásica de la administración (Henri Fayol)**

Henri Fayol (1841 - 1925), nació en Constantinopla y falleció en París, se graduó de Ingeniero de Minas a los 19 años, hizo grandes aportes a los diferentes niveles administrativos, considerado el padre de la Teoría Clásica de la Administración la cual nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, establece catorce principios de la administración, dividió las operaciones industriales y

comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa, las cuales son:

- Funciones Técnicas: Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
- Funciones Comerciales: Relacionadas con la compra, venta e intercambio.
- Funciones Financieras: Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- Funciones de Seguridad: Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
- Funciones Contables: Relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.
- Funciones Administrativas: Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa.

Argumenta Fayol, que ninguna de las seis funciones esenciales precedentes tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, de constituir su cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos, esas atribuciones constituyen otra función, designada habitualmente con el nombre de administración.

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración:

- Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- Organizar: Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
- Dirigir: Guiar y orientar al personal.
- Coordinar: Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
- Controlar: Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las ordenes dadas.

**PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS DE FAYOL:**

1. División de Trabajo.
2. Autoridad.
3. Disciplina.
4. Unidad de Dirección.

5. Unidad de Mando.
6. Subordinación de interés individual al bien común.
7. Remuneración.
8. Centralización.
9. Jerarquía.
10. Orden.
11. Equidad.
12. Estabilidad del personal.
13. Iniciativa.
14. Espíritu de equipo.

## TEORIA DE LA ORGANIZACIÓN

**1. La administración como ciencia:** todos los autores de la teoría clásica afirman unánimemente que se debe estudiar y tratar la organización y la administración científicamente, sustituyendo el empirismo y la improvisación por técnicas científicas. Se pretende elaborar una ciencia de la administración. Fayol ya afirmaba la necesidad de una enseñanza organizada y metódica de la administración, de carácter general para formar mejores administradores, a partir de sus aptitudes y cualidades personales. En su época, esa idea era una novedad, su posición era la de que siendo la administración una ciencia como las demás, su enseñanza en las escuelas y universidades era plenamente posible y necesaria.

**2. Teoría de la organización:** La teoría clásica concibe la organización como una estructura. La manera de concebir la estructura organizacional está bastante influenciada por las concepciones antiguas de organización (como la organización militar y la eclesiástica), tradicionales, rígidas y jerarquizadas. Para Fayol, la organización abarca solamente el establecimiento de la estructura y de la forma, siendo por lo tanto, estática y limitada. Para Mooney, "la organización es la forma de toda asociación humana para la realización de un fin común. La técnica de la organización puede ser descrita como la técnica de correlacionar actividades específicas o funciones en un todo coordinado". Para Mooney, como para Fayol y Urwick, la organización militar es el modelo del comportamiento administrativo. Así la preocupación por la estructura y la forma de la organización marca la esencia de la teoría clásica.

## Escuela de las relaciones humanas

Con la aparición de los enfoques humanistas, la teoría administrativa sufre un cambio dentro de sus principios, y es donde el recurso humano comienza a estudiarse y a tomarse en cuenta dentro de las empresas. Se estudia un método de estímulo y sus comportamientos, pero básicamente la Escuela de Relaciones Humanas surge como una respuesta y oposición a la teoría clásica de la administración.<sup>10</sup>

La Escuela de relaciones humanas surge en los Estados Unidos, en la década de los años treinta, su mantenimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología y en particular la psicología del trabajo, la cual surge en la primera década del siglo pasado, se dirigía principalmente hacía dos aspectos básicos que ocupan dos etapas de su desarrollo.

#### **a) Análisis del trabajo**

En esta etapa domina el aspecto productivo. Durante esta etapa los temas que se consideraban fundamentales en la psicología del trabajo eran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga

#### **b) Adaptación del trabajo al trabajador.**

Esta segunda etapa se caracteriza por la atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo. Los temas que predominaban en esta etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

### **Teoría de las relaciones humanas**

La teoría de las relaciones humanas o denominada escuela humanística de la administración, desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores (1914), surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne, Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.<sup>11</sup>

La teoría clásica pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador. En un país eminentemente democrático como los Estados Unidos, los trabajadores y los sindicatos vieron e interpretaron la

---

<sup>10</sup> Agustín Reyes Ponce, Administración De Empresas, Editorial Limusa. México 1995

<sup>11</sup> Harold Koontz Una Perspectiva Global Ed. Mc. Graw-Hill México, 1994

administración científica como un medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales.

En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

## **Orígenes de la Teoría de las relaciones humanas**

Las cuatro principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son:

- ✓ Necesidad de humanizar y democratizar la administración.
- ✓ El desarrollo de las llamadas ciencias humanas
- ✓ La filosofía pragmática de J. Dawey y de la psicología dinámica de K. Lewin
- ✓ Las conclusiones del experimento de Hawthorne

## **Precursores de la Teoría de las Relaciones Humanas**

**Elton Mayo:** (1880-1949). Psicólogo de Profesión fue profesor de filosofía lógica y ética en Australia. Su interés primordial era analizar en el trabajador los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción. Demostró que sin la cooperación en los proyectos, de ser escuchados, de ser considerados en igualdad por parte de sus superiores es difícil y en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos fijados.

## **Aportaciones de Elton Mayo**

En una compañía "Western Electric ubicada en el barrio de Hawtourne Chicago, se toma la decisión de hacer un estudio psicológico y sociológico para conocer la influencia que tienen ciertos factores como limpieza, luz, ruido, etc. En el aspecto productivo de la misma. Dicho estudio lo inician un grupo de sociólogos y psicólogos.

- ✓ Demostró que el aspecto psicológico es muy importante en las tareas administrativas.
- ✓ Demostró la importancia de la comunicación.
- ✓ Demostró la importancia que tienen los grupos informales dentro de la empresa

## **Experimentos de Elton Mayo**

**Primer experimento.** Este primer experimento consiste en trasladar a seis empleados de los cuarenta mil que trabajaban en la empresa a un local especial, se les otorgan concesiones especiales como descansos, refrigerios, y jornadas de trabajo más cortas; Esto eleva la productividad y cuando ya tenía 8 meses el

experimento, se le pide a Elton Mayo que se encontraba en la universidad de Harvard realizando estudios de psicología industrial que colabore en el experimento.

Elton Mayo al llegar quita todas las concesiones otorgadas y para sorpresa de los psicólogos y sociólogos, la productividad sigue constante a pesar de haber quitado las concesiones; al preguntarle a los obreros el porque de esta reacción, contestaron "Que elevaron la productividad no por las concesiones otorgadas si no el compromiso que tenían de haber sido elegidos de 40 mil empleados para hacer el estudio, en consecuencia se sacó en conclusión que se les había persuadido psicológicamente.

**Segundo experimento.** Consistió en entrevistar a 22 mil de los 40 mil empleados por medio de la aplicación de cuestionarios que incluían todo tipo de preguntas, los resultados obtenidos en este experimento fueron:

- ✓ El empleado siente gran resentimiento hacia la compañía donde trabaja
- ✓ Que el estado de ánimo de los trabajadores influye en la productividad de la empresa.
- ✓ Que durante las entrevistas, el empleado tiene descargas emocionales.

**Tercer experimento.** En este experimento se pretendía demostrar la relación del incentivo productividad, los resultados fueron:

- ✓ Que la relación incentivo-productividad no es mucha cuando esta se trata del aspecto económico
- ✓ Que la empresa tiene grupos informales de trabajo que en muchas ocasiones tienen mayor fuerza que los formales
- ✓ Que la empresa no acepta a la gente que se sale de los lineamientos.

**Kurt Lewin:** Psicólogo polaco. Nació el 9 de septiembre de 1890, en la ciudad de Moglino en la provincia de Poznań (Polonia). Se interesó en la investigación de la psicología de los grupos y las relaciones interpersonales. Estudió medicina en Friburgo de Brisgovia y biología en Múnich y se doctoró en filosofía por la Universidad Berlín en 1916.

En 1924, como tutor de Zeigarnik, realizó estudios sobre recuerdo de tareas incompletas.

Fue profesor en la Universidad de Berlín. En 1933, perseguido por los nazis, huyó de Alemania y se fue a EE. UU., donde fue docente de la Universidad de Cornell. En 1935 fue profesor en la Universidad de Iowa. Ya por 1940 se nacionalizó estadounidense.

En 1942 fue nombrado presidente de la "Sociedad para el Estudio Psicológico de Temas Sociales" (Society for the Psychological Study of Social Issues en inglés). Dos años después murió asesinada su madre en un campo de exterminio nazi.

En 1944 Lewin abandonó Iowa y se marchó al Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT), estableciendo el Centro de Investigación para la Dinámica de Grupos (Research Center for Group Dynamics), donde se preocupó por hacer una teoría común sobre los grupos. En 1946, Lewin coordinó un grupo de investigadores que trabajó con grupos de diferentes clases.

En 1947 creó el "Entrenamiento de Laboratorios Nacionales" (National Laboratories Training) y a los pocos días, el 12 de febrero de 1947, murió en Newtonville, Massachusetts).

### **Aportaciones de Kurt Lewin**

Se basa en dos aspectos importantes: La motivación, La frustración

Considera que el campo de trabajo del individuo abarca también el aspecto psicológico y que este afecta la productividad de la organización.

Considera también que el trabajador tiene reacciones positivas y negativas y que en la mayoría de los casos acepta y atrae las situaciones positivas y rechaza las negativas.

Realizo investigaciones sobre motivación, e investigo la tensión, estudiando la forma en que esta afecta a las empresas igual que al logro de sus objetivos.

Lewin clasifico los estilos de liderazgo en: autoritarios, democráticos y de dejar hacer (laissez, faire), considero que el problema para entender el funcionamiento de los grupos radicaba en asuntos específicos como el liderazgo, la comunicación, las normas sociales, el status, la atmósfera grupal así como en las relaciones entre los miembros. Kurt Lewin es el autor de la Teoría del campo de fuerzas. En ella sostiene como tesis fundamental que la conducta humana es el resultado del espacio social o espacio vital del individuo.

**Mary Parker Follet:** Nació en Boston, Massachusetts, Estados Unidos de América. (1868 – 1933). Puede decirse que propiamente, no escribió libros sobre administración, sin embargo dio a conocer una publicación denominada Experiencia Creativa, además dictó una serie de conferencias y estudios de muy diversos temas administrativos, que fueron reunidos y publicados a su muerte por Metcalf y Urwik con el título de Colección de Estudios de Mary Parker Follett y más tarde difundidos con el nombre de Administración Dinámica.

### **Aportaciones de Mary Parker Follet**

Analizo aspectos de coordinación, administración y mando. Para Mary Parker existe una diferencia entre poder y autoridad. Esta última es esencialmente moral: es el

reconocimiento que se le da a la persona que ocupa una posición en la organización, mientras que el poder es en consecuencia de la jerarquía.

Critico a la época científica porque la consideraba que no tomaba en cuenta el aspecto psicológico. Critico abiertamente la aplicación materialista de Taylor y seguidores, afirmando que solo tomaba en cuenta aspectos mecánicos y olvidaba aspectos psicosociales del hombre.

Presto especial atención a los aspectos conflictivos de las empresas igual que al de las relaciones humanas y la afectación que tienen estas en la organización.

### **Aportaciones de la Escuela de Relaciones Humanas**

- ✓ Mejoró la perspectiva clásica que consideraba la productividad.
- ✓ Recalcaron la importancia del estilo del gerente y con ello revolucionaron la formación de los administradores.
- ✓ La atención fue centrándose cada vez más en enseñar las destrezas administrativas, en oposición a las habilidades técnicas.
- ✓ Hizo renacer el interés por la dinámica de grupos.

Con la teoría de las relaciones humanas surge una nueva visión sobre el hombre, que hace énfasis en estos aspectos, tan importantes como los siguientes:

- Los trabajadores son trabajadores sociales. Con sentimientos, deseos y temores.
- Las personas son motivadas por ciertas necesidades. Estas logran satisfacer sus necesidades básicas con la ayuda del grupo en el que interactúan.
- El comportamiento de los grupos puede manejarse mediante un adecuado estilo de supervisión y liderazgo. El supervisor eficaz es el que posee capacidad para dirigir a sus subordinados obteniendo lealtad, estándares elevados de desempeño y alto compromiso con los objetivos de la organización.
- Las normas del grupo funcionan regulando el comportamiento de los individuos, por lo tanto este control debe incluir sanciones positivas (estímulos, aceptación social, etc.), como también negativas (burlas, rechazo por parte del grupo, sanciones simbólicas, etc.), para obtener los resultados esperados.
- La psicología industrial contribuyó a demostrar la parcialidad de los principios de administración adoptados por la teoría clásica.

### **Escuela estructuralista**

Esta corriente aparece a finales de los años cincuentas como consecuencia de la baja productividad, ya que las corrientes científicas y del humano relacionismo habían tomado en cuenta a la productividad o al personal pero en forma aislada y esta integrada por un grupo de psicólogos y sociólogos que se dedican a estudiar el comportamiento humano.<sup>12</sup>

La corriente estructuralista, pretende equilibrar los recursos de la empresa, prestando atención tanto a su estructura como al recurso humano. Es una corriente que tiene como objetivo principal estudiar los problemas de la empresa y sus causas prestando especial atención a los aspectos de autoridad y comunicación.

Esta corriente considera que hay cuatro elementos comunes a todas las empresas:

1. **AUTORIDAD:** Todas las organizaciones cuentan con un grupo de personas que tienen a su cargo la dirección de otras.
2. **COMUNICACIÓN:** En mayor o menor grado, en las empresas se da para lograr los objetivos.
3. **ESTRUCTURA DE COMPORTAMIENTO:** Este elemento se refiere a la división del trabajo, a la forma en como funciona las empresas y al comportamiento del personal.
4. **ESTRUCTURA DE FORMALIZACION:** Consiste en estudiar las normas, las reglas y políticas bajo las que trabaja la empresa.

**Max Weber:** Sociólogo alemán (Erfurt, Prusia, 1864 - Múnich, Baviera, 1920). Max Weber era hijo de un jurista y político destacado del Partido Liberal Nacional en la época de Bismarck. Estudió en las universidades de Heidelberg, Berlín y Gotinga, interesándose especialmente por el Derecho, la Historia y la Economía.

Las primeras investigaciones de Max Weber versaron sobre temas económicos, algunas de ellas realizadas por cuenta de los intelectuales reformistas conocidos como «socialistas de cátedra». Desde 1893 fue catedrático en varias universidades alemanas, fundamentalmente en Heidelberg, salvo en los años 1898-1906 en que, aquejado de fuertes depresiones, dejó la enseñanza para dedicarse a viajar y a investigar.

### **Principales aportaciones de Max Weber**

Analizo profundamente a las organizaciones desde puntos de vista diferentes, estudió aspectos de burocracia, democracia, autoridad y comportamiento. Sus obras: "Economía y sociedad" y "Ética protestante"

---

<sup>12</sup> <http://html.rincondelvago.com/escuela-estructuralista.html>

Sus aportaciones en la Administración fueron muy importantes pero fueron reconocidas 20 años después, dentro de ellas encontramos:

**TIPOS DE SOCIEDAD:** Hace una división clara de la sociedad indicando que dentro de ella siempre existirán preferencias.

**TIPOS DE AUTORIDAD:** Considera que hay quienes pueden ejercerla y quienes no.

La clasifica en 3:

- ✓ Legal : Que es la que establece la ley,
- ✓ Carismática : Que es determinada por el carácter personal y,
- ✓ Tradicional: Determinada por el estatus que se ocupa.

**CARACTERÍSTICAS DE LA BUROCRACIA:** La define como un sistema de oficinas que se caracteriza por las demoras o impedimentos y que en la mayoría de los casos se relaciona con actividades del Estado. Determina que puede ser mejorado si se cumple con un modelo ideal de burocracia que cuente con las siguientes características:

- ✓ Máxima división del trabajo
- ✓ Jerarquía de autoridad
- ✓ Determinación de reglas
- ✓ Administración imparcial
- ✓ Seguridad en el trabajo
- ✓ Diferenciación clara de los bienes.

Considera que cuando una organización respeta el modelo ideal de burocracia se puede mejorar la eficiencia logrando que un gran número de personas puedan desempeñar adecuadamente su trabajo y que los que sean utilizados bajo ciertos sistemas sean tratados con gran eficiencia. Sus estudios tuvieron gran influencia pero la crítica más grande que se hace, es que siempre consideró situaciones empresariales y personales ideales, "pero no existe lo ideal".

**Renate Mayntz:** Sociólogo Alemán que pertenece a la escuela estructuralista. Su principal obra "Sociología de la administración".

### **Principales aportaciones de Renate Mayntz**

Estructura de la autoridad y tipología de las organizaciones. Este autor considera que las empresas pueden ser estructuradas en base a 3 formas:

- ✓ Estructura jerárquica: En ellas el dirigente toma las decisiones bajo el concepto de que a mayor nivel, menor obediencia y a menor nivel, mayor obediencia.

- ✓ Estructura democrática: En este tipo de empresas, la estructura se lleva a cabo por lo que opina la mayoría.
- ✓ Estructuradas por la autoridad técnica: La estructura se lleva a cabo de acuerdo a los conocimientos que tiene cada persona y en ella hay libertad de acción y dirección.

Estructura de la comunicación. Para Mayntz la empresa debe de prestar especial atención a la comunicación porque de ella dependen en gran parte el logro de los objetivos y la clasifica en dos:

- ✓ Informal: Este tipo de comunicación se refiere a las comunicaciones personales.
- ✓ Formales : Relaciones laborales

Disfunciones estructurales y conflictos: Esto se presenta cuando el empleado y la empresa esperan cosas diferentes, las principales causas son:

- ✓ Cuando las ordenes no se dan en forma correcta o las dan varias personas
- ✓ Cuando se exige mayor capacidad o velocidad en el trabajo
- ✓ Cuando la gente siente que debería de ser otro su papel en la empresa
- ✓ Cuando existen sobrecargas en el trabajo.

Formalización y Burocratización: Descubre que cuando en una empresa se reglamenta demasiado, se puede caer en la burocracia y esto delimita la creatividad no dejando la libertad de acción.

**Amitai Etzioni:** Su nombre de nacimiento fue Werner Falk. Nació en Colonia, Alemania, el 4 de enero de 1929. En los años 30 tuvo que huir a Israel, donde estudió en la Universidad Hebrea de Jerusalem.

### **Aportaciones de Amitai Etzioni**

Escribió las obras "Organizaciones modernas" y "Tratados sobre organización". Dentro de sus principales aportaciones están: La tipología de las organizaciones y la tipología del comportamiento en las organizaciones.

Considera que la empresa puede ser estructurada en base a las necesidades específicas de cada organización. Este autor parte del concepto de que las organizaciones juegan un papel muy importante en nuestras vidas.

Aportaciones a la administración:

## Tipología de las organizaciones:

Los define como unidades constituidas para alcanzar un fin específico y las clasifica en 4:

1. Las coactivas: En ellas el nivel superior tiene toda la autoridad y se afecta la libertad del individuo. Ej. Campos de concentración, la cárcel, los hospitales mentales, etc.
2. Normativas: Ofrece recompensa por pertenecer a ellas. Ej. Asociaciones profesionales y clubes.
3. Utilitarias: Su único objetivo es el lucro. Ej. Industrias y comercios.
4. Mixtas: Nos dan un beneficio pero tienen ellas una utilidad. Ej. Los bancos.

## Tipología del comportamiento en las organizaciones

Considera que en ella trabajan tres tipos de miembros o personas:

1. Alienador: Está obligado a pertenecer a la organización. Ej. Servicio militar.
2. Calculador: Equilibra los beneficios que va a obtener y los beneficios que obtendrá la empresa y en base a esto decide si quiere pertenecer a la empresa, si no existe equilibrio; lo rechaza.
3. Moral: Se involucra en las organizaciones por aspectos morales. Ej. Las damas de la caridad.

Este autor considera que una empresa debe tener una serie de objetivos que debe de lograr y con base a esto debe llevar a cabo su estructura.

**Chester Barnard:** Nació en 1886 en Malden, Massachusetts. Trabajó en una granja, y estudió economía en la Universidad de Harvard, mientras que él obtuvo su dinero afinando pianos. Técnicamente no era elegible para un título de licenciatura en

Harvard, pero con el tiempo, a través de su experiencia recibió Doctorados honorario de muchas universidades. Comenzó como un empleado de la American Telephone and Telegraph Company (ahora AT & T) en 1909 y de 1927 se convirtió en presidente de la New Jersey Bell Telephone Company. Durante la Gran Depresión, dirigió el estado de Nueva Jersey sistema de socorro. [2] Más tarde, trabajó con las Organizaciones de Servicios (USO), de la que fue presidente de 1942 a 1945. Cuando él se retiró del negocio, se desempeñó como presidente de la Fundación Rockefeller desde 1948 hasta 1952, y presidente de la National Science Foundation de 1952 a 1954. Murió en 1961 en la ciudad de Nueva York.

## **Aportaciones de Chester Barnard**

Su obra: "Funciones del ejecutivo y naturaleza del mando". Sus aportaciones: Funciones del ejecutivo y las teorías de la autoridad. Este autor afirma que la autoridad o mando tiene dos elementos básicos: El origen del mando (Quien ordena) y la Aceptación del mando (Quien obedece). Demuestra la importancia que tiene la actitud del ejecutivo en el logro de los objetivos, demostrando que el logro de los objetivos se basa principalmente en el desempeño del jefe.

La aceptación de la autoridad o mando, depende en gran parte de que cuando se den las órdenes estas cumplan los siguientes requisitos:

- ✓ Comprensión: La orden debe de ser comprendida por los subordinados.
- ✓ Congruente: Debe estar acorde con los objetivos de la empresa
- ✓ Compatible: Debe de estar equilibrada con los intereses personales y de la empresa.
- ✓ Factible: Que sea una orden posible de cumplir.

La obra de este autor relaciona dos aspectos importantes: La actitud del jefe, la reacción del subordinado y la importancia que tiene en una empresa que una orden sea comprendida y aceptada.

**Ralph Dahrendorf:** Nació en la ciudad alemana de Hamburgo el 1ro. de mayo de 1929, aunque se lo considera un sociólogo germano-inglés. Es conocido como uno de los autores fundadores de la Teoría del Conflicto Social. Inicialmente estudia la carrera de filosofía, filología clásica y sociología en Hamburgo y Londres entre 1947 y 1952. Posteriormente consigue el doctorado en la Universidad de Hamburgo. Desde entonces se dedica a la docencia y a la elaboración de numerosos libros. Es autor de importantes trabajos como Clases y conflictos de clases en la sociedad industrial (1973), donde analiza los problemas de la sociedad post-capitalista. Entre 1974 y 1984 fue director de la London School of Economics, renombrado centro de estudio sobre problemáticas económicas, sociales y políticas.

## **Principales aportaciones de Ralph Dahrendorf**

Aportaciones: Análisis estructural y del comportamiento.

Presta especial atención a los conflictos y a las fuentes que los generan, considera que hay diferentes tipos de conflictos:

- ✓ Industriales: Obrero-empresa
- ✓ Informales: No se acepta con agrado la personalidad del jefe o la manera en que da las ordenes.

- ✓ Desviadas: Situaciones que se reflejan en la organización sin ser ocasionadas por la misma. Manifiestos provocados por los sindicatos.
- ✓ Subyacentes: Pueden ser por la lucha del poder disimulado.

Todos los autores que pertenecen a esta corriente tienen como objetivo conocer más profundamente las estructuras organizacionales estudiando el comportamiento humano y la influencia de ciertos factores sobre de ellos. Mientras Etzioni analiza las organizaciones, Mainz presta atención a la autoridad y a los conflictos.

Bernard se enfoca básicamente a analizar los tipos de autoridad pero en forma diferente a Mainz, Weber estudia la burocracia sugiriendo un modelo ideal y la autoridad como una herramienta para imponer la voluntad.

Todos desde sus particulares puntos de vista contribuyen a un mejor conocimiento de las estructuras organizacionales y del conocimiento humano.

La administración utiliza todas las aportaciones dadas por los estructuralistas contribuyendo mucho con las demás corrientes.

### **Escuela de Sistemas**

El surgimiento de la escuela de sistemas, es un reflejo peculiar de la crisis metodológica que experimentan tanto la escuela clásica como la corriente del comportamiento. Asimismo, la formación de esta tendencia refleja la complejidad progresiva de la economía.<sup>13</sup>

Esta escuela considera la administración como un sistema social, o un sistema de relaciones interculturales, orientada sociológicamente y se identifica con los diversos grupos sociales, así como de sus relaciones culturales, esta escuela es parecida a la del comportamiento humano ya que ambas están basadas en la ciencia de la conducta.

Esta escuela tiene como uno de sus principios solucionar en forma cooperativa las diversas limitaciones que hombre y su ambiente puedan encontrar. Se dice también que en esta escuela se emplea el concepto de unidad social, en donde la gente se comunica recíprocamente en forma efectiva y dispuesta a contribuir al logro de un objetivo en común.

Por otro lado generalmente un sistema social crea conflicto, cohesiones e interacciones entre sus miembros, existen sentimientos, percepción e identificaciones de grupo, lo mismo que respuestas culturalmente modeladas, todo lo cual crea propensión al surgimiento de problemas respecto al control, el poder y la reconciliación de intereses.

---

<sup>13</sup> <http://www.monografias.com/trabajos44/pensamiento-administrativo/pensamiento-administrativo2.shtml>

Esta escuela se propone partir de concepciones sociológicas, para hacer un balance crítico de las ideas anteriores sobre la naturaleza y los métodos de la gestión, para sintetizar teóricamente, la nueva experiencia práctica en el dominio de la organización de la producción.

Esta corriente se distingue por su propensión a ver en la organización social, un sistema complejo formado por varios subsistemas parciales. Entre dichos subsistemas suelen incluir: al individuo, la estructura formal, la estructura informal, los status, así como el ambiente físico.

De una manera operacional, esta escuela comprende 3 partes principales, que se clasifican según las técnicas y herramientas que utilizan:

- ✓ Los sistemas de información. Se diseñan para proveer al administrador de conocimientos y datos útiles para el desarrollo de su trabajo, por ejemplo: la teoría de información, los sistemas de control, las computadoras.
- ✓ Los modelos de decisión. Guardan estrecha relación con los problemas matemáticos de investigación de operaciones y con el extenso dominio de los llamados métodos de planeación reticular. Éstos han permitido hallar un nuevo lenguaje para describir, resumir en modelos y analizar complejas operaciones polifásicas. Tales métodos de confección de modelos de sistemas y regulación operativo son: la simulación, y en particular el camino crítico (CPM), el Pert (Program evaluation and review technique).
- ✓ El enfoque de sistemas, mediante el cual, el administrador puede evaluar las interrelaciones de todos los factores a considerar, por ejemplo: estructura organizacional, flujos de información, estructura procedimental, ambiente de decisión, comparación de costos y riesgos asociados a estrategias alternativas.

## **Teoría general de sistemas**

La Teoría General de los Sistemas presenta una nueva forma de pensar y observar el mundo real como un conjunto de elementos independientes o fenómenos individuales interrelacionados entre sí, en los que la complejidad es un motivo de interés.

Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados que pueden considerarse como una sola entidad y tienen un objetivo en común.

Los objetos de estudio de cualquier ciencia son un sistema, entonces tienen la propiedad de generalizar, forman un pasaje de conclusiones entre las ciencias y los objetos que ellas estudian.

Conociendo los objetos como sistemas, es conveniente distinguir sus características para así llegar a conocer su comportamiento.

Cuando se toma un objeto para estudiar y se lo considera un sistema, este estará formado por subsistemas que a su vez son sistemas de rango inferior al sistema del que forman parte. Los sistemas se caracterizan por estar dentro de un contexto o entorno que influye y es influido por el sistema, un límite que define la esfera de acción del sistema y su grado de apertura en relación con su medio ambiente.

La homeostasis es una tendencia intrínseca a la autorregulación del sistema para adaptarse a su entorno y la entropía es la tendencia a la degeneración del sistema por el paso del tiempo y la falta de adaptación al medio

#### Teorías

- ✓ Existe una nítida tendencia hacia la integración de diversas ciencias naturales y sociales.
- ✓ Esa integración parece orientarse rumbo a una teoría de sistemas.
- ✓ Dicha teoría de sistemas puede ser una manera más amplia de estudiar los campos no-físicos del conocimiento científico, especialmente en las ciencias sociales.
- ✓ Con esa teoría de sistemas, al desarrollar principios unificadores que atraviesan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas, nos aproximamos al objetivo de la unidad de la ciencia.
- ✓ Esto puede generar una integración muy necesaria en la educación científica.
- ✓ La TGS afirma que las propiedades de los sistemas, no pueden ser descritos en términos de sus elementos separados; su comprensión se presenta cuando se estudian globalmente.

#### Premisas básicas:

1. Los sistemas existen dentro de sistemas: uno dentro del otro.
2. Los sistemas son abiertos: es consecuencia del anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura: para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares por ejemplo, se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones.

#### **Escuela cuantitativa**

Esta escuela consiste en unir el conocimiento de varias disciplinas al estudio y la solución efectiva de un problema.

La Escuela Cuantitativa ha contribuido en todos los campos de la administración. Ha permitido nuevas técnicas de planeación y control en el empleo de los recursos materiales, financieros, humanos, etc. Y sobretodo, ha representado un formidable apoyo en la toma de decisiones en el sentido de optimizar la realización del trabajo, así como en el de disminuir los riesgos involucrados en todos los planes que afecten el futuro a corto o a largo plazo.

La característica más obvia de la escuela cuantitativa del pensamiento administrativo es la utilización de equipos de varias disciplinas como la medicina, ingeniería, física, economía, psicología, etc; resultando soluciones, más íntegras.

Esta investigación de operaciones, o ciencia administrativa es por lo tanto un método científico utilizando todas las herramientas científicas pertinentes que prevé una base cuantitativa para decisiones administrativas. Surgiendo así, equipos de investigación integrados para la profundización de las diferentes opciones de acción.

Dicho enfoque se puede explicar como:

- ✓ Formular el problema.
- ✓ Construir un modelo matemático para representar el sistema bajo estudio, éste expresa la efectividad del sistema bajo estudio como función de un conjunto de variables.
- ✓ Derivar una solución del modelo, encontrando valores de las variables para una maximización de la efectividad.
- ✓ Probar el modelo y la solución resultante, evaluando y comparando lo previsto con lo logrado.
- ✓ Establecer controles sobre la solución, posibles variaciones de las partes que constan la solución.
- ✓ Ejecutar la solución.

**La forma general del modelo de investigación de operaciones es:**

- ✓ Efectividad del sistema (Utilidad, costo etc.).
- ✓ Variables sujetas al control.
- ✓ Variables no sujetas al control.

El enfoque matemático postula que la administración es una entidad lógica cuyas acciones pueden expresarse en términos de símbolos matemáticos, como relaciones y datos que se pueden medir. Su aplicación es básica en el proceso de decisiones.

No se trata de que esta escuela sugiera el empleo al máximo de las matemáticas como instrumento en la administración; esto lo hacen todas las escuelas, y cada día aplican más estos instrumentos que puede decirse hoy que son casi universales.

Lo que la escuela afirma, es que las matemáticas deben ser colocadas como la esencia de lo administrativo, reducir a la administración básicamente a matemáticas.

En un inicio se utilizó fundamentalmente la investigación de operaciones, ésta tiene relevante importancia en el campo de la administración ya que fomenta el pensamiento ordenado, la metodología lógica; proporciona poderosas herramientas en la solución de problemas complejos, es de gran utilidad cuando se aplica a problemas físicos de la administración tales como inventarios, control de producción, etc., más que a problemas de comportamiento humano.

**Las bases en que se sustenta esta doctrina son las siguientes:**

- a) La empresa es una unidad económica.
- b) La administración, a través de las decisiones, tiene que seguir una serie de procesos lógicos.
- c) Dado que estos procesos lógicos pueden expresarse en símbolos matemáticos, es lógico que de las matemáticas dependa que se llegue o no a resultados eficaces.

Sin embargo, los aspectos humanos tales como el entusiasmo o moral del personal, la imagen de la empresa y relaciones públicas quedan sin explicación y, aunque se pretendan medir a base de estadística esto es sumamente dudosa y peligrosa porque dependen, más que otra cosa, de cierta apreciación subjetiva que sólo la mente del hombre puede realizar.

Los autores que han hecho grandes aportaciones a esta escuela son A. Kauffman, Norbert Wiener, Irwin D.J. Bross.

**Desarrollo de la Escuela Cuantitativa**

El primer ejemplo en la historia antigua ocurrió en 212 a. de J.C. cuando la Siracus empleó a Arquímedes para desarrollar un medio de romper el sitio naval de la ciudad que estaba siendo atacada por los romanos, aquí se incorporan los científicos a tomas de decisiones estratégicas en asuntos militares, naciendo, por ende, en el Siglo XX la investigación de operaciones o ciencia administrativa.

Taylor contribuyó en gran parte sobre la investigación de operaciones, ya que él desarrolló las técnicas científicas en el área de planificación de la producción, creando elementos de organización cuyo objetivo no era la realización de operaciones sino su

análisis. Resaltando que no era la perfección que él creía alcanzar, sino en el grado al cual su trabajo llevó a mejores decisiones que las que eran posibles y a su vez necesarias, como también los equipos mixtos e interdisciplinarios, los cuales son vitales para la eficiente investigación de operaciones. Apareciendo Taylor como pionero de dicho enfoque.

El descubrimiento y utilización de modelos matemáticos se desarrolló en varias disciplinas y temas. Por ejemplo, en la investigación de operaciones, se incluyeron varios modelos como la regla de cálculo desarrollada por Carl Barth, convirtiéndose en un modelo matemático representativo. En 1971 A. K. Erlang, matemático danés, ayudó a los ingenieros de la empresa de teléfonos a resolver problemas de naturaleza física y matemática a través del método socrático, no da una solución directa al problema sino determinaba el tema desde cualquier punto de vista concebible. Sus ideas y su trabajo en teléfonos se anticiparon casi medio siglo en conceptos modernos de teoría de líneas de espera.

En el área de Control de inventarios se tienen varios contribuyentes, como lo es Ford Wm Harris, quien publica el primer modelo del lote económico para un sistema simplificado (1915). También se puede nombrar a H. S. Owen, Benjamín Cooper, R. H. Wilson, W. A. Mueller. Donde las técnicas matemáticas de control de inventarios se encuentran entre las más antiguas entre todas las que conforman la investigación de operaciones.

En el área militar, F. W. Lanchester cuantifica las operaciones militares, obteniendo expresiones que relacionan las fuerzas numéricas relativas de los combatientes y sus poderes relativos de fuego, dicha ecuación, se puede decir, que describe ciertas relaciones fundamentales del arte de la guerra. Thomas A. Edison, se le atribuye el proceso de técnicas militares contra los submarinos.

Las obras de Lanchester y Edison imputaron más en la Segunda Guerra Mundial para ver los comienzos de la efectiva investigación militar que en la Primera Guerra.

## **Neohumanorrelacionismo**

Los neohumanorrelacionistas basan su trabajo en los estudios de la Escuela de las Relaciones Humanas.

**Abraham Maslow:** Psicólogo nacido en Brooklyn, Nueva York en 1908, falleció en 1970 de un ataque cardíaco.

Al inicio de su carrera, Maslow estudió la personalidad y la motivación humana. Su trabajo en esta área perturbó a los teóricos del comportamiento, cuyas interpretaciones de la motivación y personalidad no consideraban la que Maslow llamó la persona integral.

Maslow es considerado una importante figura en la psicología contemporánea. Su carrera en la Universidad de Brooklyn durante 14 años fue brillante, pasando luego a

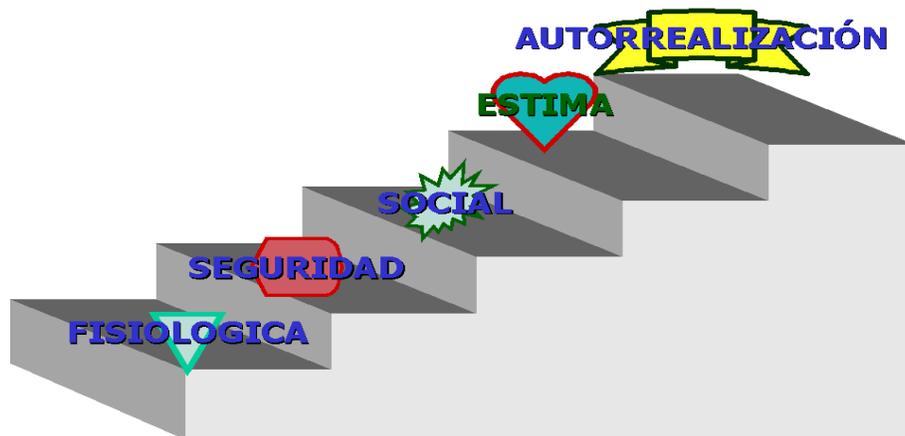
la Universidad de Brandeis como jefe del departamento de Psicología. En 1968 fue elegido presidente de la Asociación americana de Psicología.

### **Aportaciones de Abraham Maslow**

Sus obras más importantes son: Hacia una Psicología del Ser (1968) y Motivación y Personalidad (1970)

### **Jerarquía de las necesidades**

Maslow considera que las necesidades humanas dan forma de una jerarquía, que comienzan en orden ascendente desde las necesidades inferiores hasta las superiores y concluyó que cuando un conjunto de necesidades ha sido satisfechas cesa de ser una motivación.



- ✓ **Necesidades Fisiológicas:** Las necesidades relacionadas con la supervivencia: alimento, recreación, vestido, salud, sexo, vivienda, etcétera.
- ✓ **Necesidades de seguridad:** Son necesidades de sentirse libre de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, la propiedad, alimento, abrigo o habitación.
- ✓ **Necesidades sociales:** Son las necesidades de aceptación propia y ser aceptados por los diferentes grupos sociales: amigos, compañeros de trabajo, agremiaciones, etcétera.
- ✓ **Necesidades de estima:** Una vez que las personas comienzan a satisfacer sus necesidades de pertenencia tienden a desear estimarse ellos mismos y que otras personas los estimen. Esta clase de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, posición y confianza en sí mismo.

- ✓ **Necesidad de autorrealización;** Maslow consideró que ésta era la necesidad superior en su jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que cada quien es capaz de convertirse; de maximizar el propio potencial y lograr algo.

**Frederick Herzberg:** Nace en 1923, es considerado el padre del “enriquecimiento del trabajo” y uno de los mejores filósofos de nuestro tiempo. Tras acabar sus estudios en el colegio “Ciudad de Nueva York” en 1946, se traslada a la Universidad de Pittsburgh, donde recibe un premio en Psicología Industrial y Clínica en 1949, y el posterior doctorado un año más tarde.

Fue director de investigación para los Servicios Psicológicos de Pittsburgh desde 1951 hasta 1957. En el 57, volvió a trabajar como profesor universitario de psicología en la Universidad de Cleveland. Durante este tiempo también ha trabajado como director del “Programa de graduado en salud mental industrial”.

### **Aportaciones de Frederick Herzberg**

Herzberg publicó en 1965 sus investigaciones conocidas como Las Motivaciones y los factores higiénicos, en donde, además de la teoría dual sostiene que los factores motivadores dan satisfacción cuando aparecen y no producen insatisfacción cuando desaparecen.

Los factores higiénicos, en cambio, no dan satisfacción al presentarse pero producen insatisfacción cuando desaparecen. Por eso, Herzberg los denominó saludables.

- ✓ **Factores saludables o higiénicos:** Ambiente amigable, prestaciones, reconocimiento, ambiente físico agradable, buena remuneración.
- ✓ **Factores motivadores:** El puesto de trabajo

Estos factores inducen a que el empleado realice sus funciones con: creatividad, autoridad, responsabilidad y pueda tomar buenas decisiones.



Cuadro No. 1. En este cuadro podemos observar la división que hace Herzberg de su teoría de la motivación en factores higiénicos y factores motivacionales.

**Douglas McGregor:** (1906 - 1964), fue un profesor de gestión en el MIT Sloan School of Management y presidente de Antioch College de 1948 a 1954. Su libro de 1960 El lado humano de la Empresa tenido una profunda influencia en las prácticas de la educación. En el libro se identificó un enfoque de la creación de un entorno en el que los empleados se sienten motivados a través de autoridad, la dirección y el control o la integración y el control de sí mismo, a la que llamó teoría X y la teoría Y, respectivamente. Y la teoría es la aplicación práctica del doctor Abraham Maslow 's Humanas Facultad de Psicología de la Tercera Fuerza o la psicología, aplicados a la gestión científica.

### **Aportaciones de Douglas McGregor**

La contribución de McGregor a la Administración se centra en dos posiciones derivadas: una, de los planteamientos de Max Weber en cuanto a los valores del supervisor con respecto a la naturaleza del comportamiento humano determinan sus acciones y procesos de ejercer el mando, tomar decisiones y motivar. La segunda, con base en la teoría de Maslow.

De allí planteó la existencia de dos tipos de supervisores:

- ✓ **El pesimista:** Es el supervisor tayloriano, con poca confianza en el trabajador, al que coloca en denominada teoría "X"
- ✓ **El optimista:** Quién confía en el trabajador y piensa que el ser humano tiene amor y se autorrealiza en el desempeño de sus tareas, al cual la encasilla dentro la teoría "Y".<sup>14</sup>

### **Paralelo Teoría "X" y Teoría "Y"**

<sup>14</sup> <http://intraremington.remington.edu.co/admon/und3nh.htm>

TEORÍA "X"	TEORÍA "Y"
<p><b>Supuestos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La gerencia es la responsable de la organización de los recursos de una empresa</li> <li>• Respeto a las personas, se debe seguir un proceso para encaminar sus esfuerzos, motivándolas, controlando sus acciones y también modificando su conducta para ajustarla a las necesidades de la organización</li> <li>• Sin esta intervención activa de la gerencia, las personas serían pasivas, incluso renuentes con respecto de las necesidades organizativas. Hay que persuadirlas, recompensarlas, castigarlas, controlarlas; sus actividades tienen que ser dirigidas.</li> </ul>	<p><b>Supuestos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En la sociedad industrial, las organizaciones sólo apoyan a los trabajadores con la cobertura de sus necesidades primarias o básicas, las fisiológicas y de seguridad cuando mucho.</li> <li>• Estas necesidades ya no son motivadores del comportamiento hacia el trabajo organizacional, porque, "una necesidad al ser satisfecha debía de ser motivador de la conducta" (Maslow)</li> <li>• El hombre cuya necesidad se frustra está enfermo y su enfermedad tendrá incidencia en la conducta. Nos equivocaremos si atribuimos su pasividad resultante, su rechazo a aceptar responsabilidad, a su "naturaleza humana" intrínseca. Estas formas de conducta son síntomas de enfermedad de privación de sus necesidades egoístas y de autorrealización</li> </ul>
<p><b>Valores del supervisor "X"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El hombre medio es indolente por naturaleza</li> <li>• Carece de ambición, le desagrada la responsabilidad, prefiere que lo dirijan</li> <li>• Es intrínsecamente egocéntrico, indiferente a las necesidades organizativas.</li> <li>• Por naturaleza, es reacio al cambio</li> <li>• Es crédulo, no muy vivo, presa fácil del charlatán y del demagogo</li> </ul>	<p><b>Valores del supervisor "Y"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El ser humano tiene iniciativa y es responsable</li> <li>• Desea cooperar y lograr objetivos que considera valiosos</li> <li>• Es capaz de auto controlarse y auto dirigirse</li> <li>• Actualmente aprovecha una mínima parte de sus capacidades y está limitado por los sistemas vigentes.</li> </ul>
<p><b>Actitudes derivadas de la función de supervisión "X"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar el trabajo con tareas</li> </ul>	<p><b>Actitudes derivadas de la función de supervisión "Y"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los supervisores crearán ambientes</li> </ul>

<p>simples y con tiempos y movimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar mucho al subordinado, para que cumpla los estándares y metas</li> <li>• Reglas sólidas de disciplina</li> </ul>	<p>propicios para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentarán la toma de decisiones de los subordinados</li> <li>• Permitirán que sus colaboradores amplíen permanentemente su autodirección.</li> </ul>
---	---

Cuadro No. 2. En este cuadro se observa de manera general las aportaciones en la teoría X y Y de Mcgregor.

### 3.4. Principios de la Administración

La salud y el buen funcionamiento del cuerpo social dependen de ciertas condiciones, a las cuales se les da indiferentemente el nombre de principios, de leyes o de reglas.<sup>15</sup>

Casi nunca puede aplicarse dos veces el mismo principio en condiciones idénticas: es necesario tener en cuenta las circunstancias diversas y cambiantes, los hombres igualmente diversos y cambiantes y muchos otros elementos.

Además, los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. La cuestión consiste en saber servirse de ellos: es éste un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y mesura. La mesura, hecha de tacto y experiencia, es una de las principales cualidades del administrador.

El número de los principios de administración no es limitado. Toda regla, todo medio administrativo que fortifica el cuerpo social o facilita su funcionamiento toma lugar entre los principios, por todo el tiempo, al menos, en que la experiencia lo confirme en esta alta dignidad. Un cambio en el estado de cosas puede determinar el cambio de las reglas a las cuales ese estado había dado nacimiento.

Para casi todos los autores clásicos de la administración, definen a los principios: "Como normas o "leyes" capaces de resolver los problemas de un organismo social."<sup>16</sup>

Por lo tanto, podemos decir que los principios de administración son:

Verdades primordiales que sirven como una guía para resolver los problemas dentro de la organización. En el año de 1911, Frederick W. Taylor publicó su obra "The principles of Sicientific Management.", y establece cuatro principios básicos de la administración científica que son los siguientes:

<sup>15</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/definicionprincipiosadministracion/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/definicionprincipiosadministracion/)

<sup>16</sup> Münch Galindo, Lourdes; "Fundamentos de administración"; Editorial Trillas; México, 1997.

- ✓ Principio de planeamiento. En el cual se evita que el trabajador improvise su trabajo.
- ✓ Principio de Preparación. En este punto se logra que el empleado obtenga una capacitación para desarrollar mejor su trabajo y por consiguiente, mejore su productividad.
- ✓ Principio de Control. Se supervisa al trabajador para que realice adecuadamente su trabajo
- ✓ Principio de Ejecución. Se distribuye la responsabilidad en las labores de trabajo.

Taylor empezó a crear los principios de acuerdo a las observaciones hechas en aquella época, pensando en obtener la mejor productividad sobre la base de tiempos y movimientos. En Francia, Henri Fayol publicó su libro llamado "Administration Industrielle et Générale" en el año de 1916, donde aparecen por primera vez los principios de la administración, que son los siguientes:<sup>17</sup>

1. **División del trabajo:** tiene por finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo. Es de orden natural (órganos/funciones). La especialización permite adquirir una habilidad, una seguridad y una precisión que incrementa su rendimiento. Cada cambio de ocupación o de tarea implica un esfuerzo de adaptación que disminuye la producción. La división del trabajo permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben aplicarse la atención y el esfuerzo, es el mejor medio de obtener el máximo provecho de los individuos. Tiende a la especialización de las funciones y a la separación de los poderes. No obstante, la división del trabajo tiene límites que la experiencia y el sentido de la medida enseñan a no franquear.
2. **Autoridad-Responsabilidad:** la autoridad consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer. En un jefe se distingue la autoridad legal inherente a la función y la autoridad personal formada de inteligencia, saber, experiencia, valor moral, de aptitud de mando, etc. En un buen jefe la autoridad personal es un complemento indispensable de la autoridad legal.

No se concibe la autoridad sin la responsabilidad, sin una sanción (recompensa o penalidad) que acompaña al ejercicio del poder. La responsabilidad es un corolario de la autoridad, su consecuencia natural (autoridad-nace una responsabilidad).

La necesidad de sanción (sentimiento de justicia); es confirmada y acrecentada por la consideración de que en beneficio del interés general se deben alentar las acciones útiles e impedir las que no tienen este carácter. La sanción de los actos de la autoridad son parte de las condiciones esenciales de una buena

---

<sup>17</sup> <http://html.rincondelvago.com/principios-generales-de-administracion.html>

administración. Se debe primero establecer el grado de responsabilidad y luego la cuantía de la sanción, ante esto resulta muy difícil determinar el grado de influencia del acto de autoridad inicial en el efecto producido y establecer el grado de responsabilidad del jefe. Para mantener el sentimiento de responsabilidad en la empresa el juzgamiento exige alto nivel moral, imparcialidad y firmeza.

- 3. Disciplina:** consiste en la obediencia, la asiduidad, la actividad, la presencia y los signos exteriores de respeto realizados conforme a las convenciones de la empresa y sus agentes. El estado de disciplina de un cuerpo social depende esencialmente del valor de los jefes. Además del mando, otro de los factores que influyen sobre la disciplina son los convenios, los cuales deben ser claros y dar satisfacción a ambas partes en todo lo que sea posible

La disciplina es el respeto de los convenios que tiene por objeto la obediencia, la asiduidad, la actividad y los signos exteriores con que se manifiesta el respeto. Se impone a los más altos jefes como a los agentes más modestos. Los medios más eficaces para establecer y mantener la disciplina son: buenos jefes en todos los niveles jerárquicos, convenios tan claros y equitativos como sea posible, sanciones juiciosamente aplicadas.

- 4. Unidad de Mando:** Para la ejecución de un acto cualquiera un agente sólo debe recibir órdenes de un jefe. Desde el momento en que dos jefes ejercen su autoridad sobre el mismo hombre/servicio se observan estas consecuencias: la dualidad cesa por la desaparición/anulación de uno de los jefes y la salud social renace; o el organismo continúa debilitándose, pero en ningún caso se produce la adaptación del organismo social a la dualidad de mando. Otras consecuencias son: dudas en el subalterno, confusión, choque de intereses opuestos, disgusto en un jefe, desorden en el trabajo. Una imperfecta delimitación de los servicios conduce también a la dualidad de mando al igual que las continuas relaciones entre los distintos servicios y las atribuciones a menudo imprecisas. Es necesario dividir las atribuciones y separar los poderes de los distintos jefes.
- 5. Unidad de Dirección:** Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin. Es la condición necesaria para la unidad de acción, de la coordinación de fuerzas y de la convergencia de esfuerzos. La unidad de mando no puede existir sin la unidad de dirección, pero no deriva de ésta. La unidad de dirección se crea mediante una buena constitución del cuerpo social, la unidad de mando depende del funcionamiento del personal.
- 6. Subordinación del interés particular al interés general:** en una empresa el interés de un agente/grupo no debe prevalecer contra el interés de la empresa. Cuando dos intereses de orden diverso, pero igualmente respetables, se contraponen, se debe buscar la forma de conciliarlos. Los medios para esta conciliación son: la firmeza y buen ejemplo de los jefes, convenios tan equitativos como sea posible, una atenta vigilancia.
- 7. Remuneración del personal:** constituye el precio del servicio prestado, debe ser equitativa y, en lo que sea posible, dar satisfacción al personal y a la empresa, al empleador y al empleado.

La tasa de la remuneración depende primero, de circunstancias independientes de la voluntad del patrón y del valor de los agentes, segundo, del valor de los agentes, y por último del modo de retribución adoptado. La apreciación de estos factores (1y 2) exige un conocimiento profundo de los negocios, criterio e imparcialidad. Mediante el modo de retribución del personal se busca: que asegure una remuneración equitativa, que estimule el trabajo, recompensando el esfuerzo útil y que no pueda conducir a excesos de remuneración, rebasando el límite razonable. Modos de retribución: pago por jornada, pago por tarea, pago por pieza, primas, participación en los beneficios, subsidios en especie, instituciones de bienestar, satisfacciones honoríficas.

8. **Centralización:** es un hecho natural que consiste en que en todo organismo, las sensaciones convergen hacia el cerebro o la dirección y en que de ésta o aquél parten las órdenes que ponen en movimiento todas las órdenes del organismo. Es una cuestión de medida, se debe hallar el límite favorable a la empresa (pequeñas-centralización absoluta- agentes de ejecución). El grado de centralización debe variar según las circunstancias. La medida de la centralización o descentralización puede ser constantemente variable, ya que el valor absoluto o relativo del jefe y de los agentes están sujetos a continua transformación. Todo lo que aumenta la importancia del papel de los subordinados pertenece a la descentralización; todo lo que disminuye la importancia de este papel pertenece a la centralización.
9. **Jerarquía:** está constituida por la serie de jefes que va desde la autoridad superior a los agentes inferiores. La vía jerárquica es el camino que sigue, pasando por todos los grados de la jerarquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior o las que le son dirigidas. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión segura y por la unidad de mando. A veces es necesario conciliar el respeto de la vía jerárquica con la obligación de obrar rápidamente. El principio jerárquico quedará salvaguardado si los jefes han autorizado a sus agentes respectivos a entrar en relaciones directas; y la situación quedará regularizada si ellos informan inmediatamente a sus jefes respectivos sobre lo que han hecho de común acuerdo. Si los agentes quedan de acuerdo y sus operaciones son aprobadas por sus jefes inmediatos las relaciones directas pueden seguir; desde el instante en que el acuerdo desaparece o que la aprobación de los jefes falta las relaciones directas cesan y la vía jerárquica queda inmediatamente restablecida. Es una falta apartarse de la vía jerárquica sin necesidad, pero es una falta mucho mayor seguir dicha vía cuando de ello resulte un perjuicio para la empresa.
10. **Orden:** un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar (orden material). Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar (orden social). El orden debe tener por resultado evitar las pérdidas de materiales y de tiempo, el lugar debe ser elegido para facilitar las operaciones tanto como sea posible, sino es así el orden es aparente, y puede encubrir un desorden real. El orden perfecto implica un lugar juiciosamente elegido, el orden aparente no es sino una imagen falsa o imperfecta del orden real.

Para el orden social es indispensable que se haya reservado un lugar a cada agente y que cada agente esté en el lugar asignado. El orden perfecto exige que el lugar convenga al agente y que el agente convenga al puesto, esto

supone una buena organización y un buen reclutamiento (funciones administrativas). El orden social exige un conocimiento exacto de las necesidades y de los recursos sociales de una empresa, y un equilibrio constante entre ellas.

**11. Equidad:** la justicia es la realización de los convenios establecidos. A menudo es necesario interpretar o suplir la insuficiencia de estos convenios. Para que el personal sea estimulado a emplear en sus funciones toda la buena voluntad y sacrificio de que es capaz, hay que tratarlo con benevolencia. La equidad es el resultado de la combinación de la benevolencia con la justicia. La equidad no excluye la energía ni el rigor, exige en su aplicación buen sentido, experiencia y contacto. El jefe tiene como mayor preocupación el hacer penetrar el sentimiento de equidad en todos los niveles de la escala jerárquica.

**12. Estabilidad del personal:** un agente necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y llegar a desempeñarla bien, admitiendo que esté dotado de las aptitudes necesarias. En general las personas que dirigen empresas prosperas son estables; el personal que dirige una empresa en bancarrota es inestable: la inestabilidad es a la vez causa y consecuencia de las malas situaciones. Sin embargo, los cambios de personal son inevitables: edad, enfermedad, retiro, muerte, que perturban la constitución del cuerpo social.

**13. Iniciativa:** es la posibilidad de concebir y de ejecutar; es un poderoso estimulante de la actividad humana. En todos los niveles de la escala social, el trabajo y la actividad de los agentes son acrecentados por la Iniciativa. Se debe estimular y desarrollar esta facultad lo más que se pueda; sin embargo, se debe considerar en sus limitaciones, enmarcadas dentro de los principios de autoridad, disciplina, etc.

**14. Unión del personal:** la unión hace la fuerza. Para su desarrollo, se debe cumplir el principio de la unidad de mando y evitar el peligro de dividir al personal y abusar de las comunicaciones escritas. Las relaciones deben ser verbales en lo posible, es más rápido, claro y armónico.

### 3.5. Importancia de la Administración

La administración es de naturaleza humana, dado que se realiza a través de pensamiento racional del hombre.

El interés en esta ciencia crece a medida de que esta sociedad evoluciona y demanda una mayor cantidad y calidad de bienes y servicios para su consumo.<sup>18</sup>

La administración se encuentra presente en cualquier actividad por pequeña que sea, que realiza el hombre, esto es así por que la planificación, la organización, la dirección, el control, la toma de decisiones, la coordinación y la comunicación son las categorías que llevan a la concretización de la producción en las organizaciones.

---

<sup>18</sup> Rodriguez Valencia Joaquin. Introducción a la administración con enfoque de sistemas; Editorial Ecasa. México 1990.

Sin el proceso administrativo, que es un ordenamiento lógico y racional, sería imposible producir bienes y servicio para el consumo y satisfacción de necesidades de la sociedad.

El papel que la administración juega en la sociedad, es protagónico frente a cualquier otras ciencias, técnicas o disciplinas, ya que en la práctica todo el quehacer humano debe hacer uso del proceso administrativo. Esto quiere decir que todo individuo, no importa su ocupación, profesión o sexo es un administrador, en este sentido la administración se convierte en la disciplina más practicada por el hombre.

Peter Drucker dijo en una ocasión “no hay países pobres ni países ricos, lo que existe son países pobremente administrado y países ricamente administrado”, denotando con esta sentencia que el llamado desarrollo y subdesarrollo es cuestión de aplicar eficientemente los métodos y estilos de gestión de las organizaciones, sean públicas, privadas o benéficas. Estas aseveraciones quieren decir que aquellos países que tiene un mayor nivel de vida y desarrollo tecnológico, tienen más alto grado de racionalidad en el manejo y aplicaciones de la técnicas utilizadas en el proceso administrativo.

La administración científica surge para agilizar, racionalizar y aumentar la productividad. La administración en el mundo moderno es indispensable, no solamente en las empresas e industrias sino en todo tipo de organización. El papel que desempeña la administración ente las organizaciones productivas es sumamente importante, ya que las complejas relaciones que se producen en las industrias modernas hacen necesario organizar racionalmente el trabajo.

Solamente a través de técnicas y procedimientos administrativo, elaborados de acuerdo con la realidad de un país, es que se puede cumplir con eficacia con los procesos de producción, distribución y consumo de bienes y servicios que las empresas producen.

De acuerdo con Agustín reyes Ponce y Joaquín Rodríguez Valencia (1992), la importancia de la administración se basa en los siguientes puntos:<sup>19</sup>

1. La administración se da donde quiera que exista una organización.
2. El éxito de una empresa u organismo social, se debe a la buena administración que posea.
3. Para las grandes empresas, la administración científica es esencial.
4. Para las empresas pequeñas y medianas, la manera más indicada de competir con otras es el mejoramiento de su administración, dicho en otras

---

<sup>19</sup> Reyes Ponce Agustín. Administración de empresas. Editorial Limusa México, D. F. 1992

palabras, tener una mejor coordinación de sus recursos incluyendo al humano.

5. Para lograr un incremento en la productividad, dependerá de una adecuada administración.

### **Objetivos de la administración**

- ✓ Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social.<sup>20</sup>  
Eficacia. Cuando la empresa alcanza sus metas  
Eficiencia. Cuando logra sus objetivos con el mínimo de sus recursos.
- ✓ Es permitirle a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla.
- ✓ Asegurar que la empresa produzca o preste sus servicios.

---

<sup>20</sup> <http://www.google.com/organizacion/elementosbasicosdelaadministracion/segunalgunosautores.htm> [ Consulta: 2003, Abril ]

## **CAPITULO IV METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

Dada la importancia de la Capacitación que hoy en día representa para las organizaciones se ha realizado dicho estudio ya que considero que la Capacitación es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal y con esto alcanzar una alta productividad y el logro de sus objetivos. En este capítulo se elaboraran una serie de preguntas para analizar la importancia de la Capacitación en las PYMES en México, ya que ello me permitirá profundizar en estos tópicos y llegar a conclusiones importantes al respecto.

A continuación se formula el planteamiento del problema ya que es la etapa donde se estructura formalmente la idea de investigación y este es el siguiente:

### **4.1. Planteamiento del problema**

¿Cuales son las necesidades de Capacitación que requieren actualmente los empleados del nivel operativo de la empresa Benmatic?

### **4.2. Objetivos**

#### **Objetivo general**

Conocer las necesidades de Capacitación que requieren los empleados de nivel operativo de la empresa Benmatic.

#### **Objetivos específicos**

1. Conocer los planes y programas de Capacitación con los que cuenta la empresa Benmatic.
2. Analizar la manera de incrementar la productividad y calidad del trabajo en los empleados del nivel operativo de la empresa Benmatic a través de la Capacitación.

### **4.3. Hipótesis**

H.1. La Capacitación en el manejo adecuado de las máquinas auto vendedoras es una necesidad que requieren actualmente los empleados de nivel operativo de la empresa Benmatic.

H.2. La Capacitación en el manejo adecuado del producto es una necesidad que requieren actualmente los empleados de nivel operativo de la empresa Benmatic.

### **4.4. Identificación de variables**

Variable dependiente: Capacitación

Variable independiente: El empleado de nivel operativo de la empresa Benmatic.

#### **4.5. Definición operacional de las variables**

Variable dependiente: Es la Capacitación que consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.

Variable independiente: El empleado de nivel operativo de la empresa Benmatic. Es un individuo hombre, su edad fluctúa entre 30 a 40 años, su nivel máximo de estudios es el nivel medio superior (Preparatoria) y sus principales funciones son las siguientes:

- ✓ Realizar inventario de los diferentes productos.
- ✓ Abastecen las máquinas de botana, refresco y café.
- ✓ Reportan las auditorias.
- ✓ Nivelan los monederos de las máquinas.
- ✓ Cargan y descargan los productos de las camionetas.
- ✓ Realizan la limpieza general de las máquinas.

#### **4.6. Tipo de Estudio**

Esta investigación se clasifica como un estudio experimental y descriptivo. Experimental porque dicha investigación me condujo al lugar de los acontecimientos (Empresa Benmatic); por otro lado es descriptivo ya que me permita analizar de manera general lo que ocurre en Benmatic con respecto a sus programas de Capacitación, así como conocer de manera general lo que ocurre en este momento con la Capacitación en las diferentes empresas en México.

#### **4.7. Población**

Son todos los empleados de la empresa Benmatic (20 personas), un 95% son hombres de los cuales el 50% tiene en una edad promedio de entre 30-40 años y el resto de 40-45 años.

El 50% de los empleados pertenecen al nivel operativo y el resto son administrativos. El nivel máximo de estudios de los empleados de nivel operativo es de secundaria. Los administrativos cuentan con licenciatura.

#### **4.8. Muestra**

La muestra en este estudio serán 10 empleados de nivel operativo. Los cuales realizan inventarios y el surtido de máquinas de botana, refresco y café de Benmatic, reportan las auditorias, nivelan los monederos de las máquinas, cargan y descargan los productos de las camionetas y realizan la limpieza general de las máquinas.

Dichos empleados en su totalidad son hombres de entre 30-40 años de edad.

El nivel máximo de estudios que tienen es el nivel medio superior (preparatoria).

#### **4.9. Instrumento**

Como instrumento se utilizo el análisis de Puestos ya que es el procedimiento de recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado.

Este instrumento me permitió analizar a partir del criterio de cada uno de los empleados de nivel operativo, las necesidades de Capacitación más significativas para desempeñar su trabajo de manera adecuada, satisfacer las necesidades del cliente y cumplir con los objetivos de la organización.

#### **4.10. Procedimiento**

La presente investigación se inicia con un análisis de información tópica que me permitieron elaborar el marco teórico para dicho estudio.

Es decir en el capítulo 1 se analizaron diferentes conceptos de Capacitación, las ventajas que representa el brindar Capacitación, los diferentes tipos de Capacitación, así como los medios para impartirla, como se elabora una detección de necesidades, cuales son los objetivos de la Capacitación, etc.

En el capítulo 2 se analizaron conceptos básicos de que es una empresa, así como sus características, como se clasifican y las diferentes áreas funcionales que la integran.

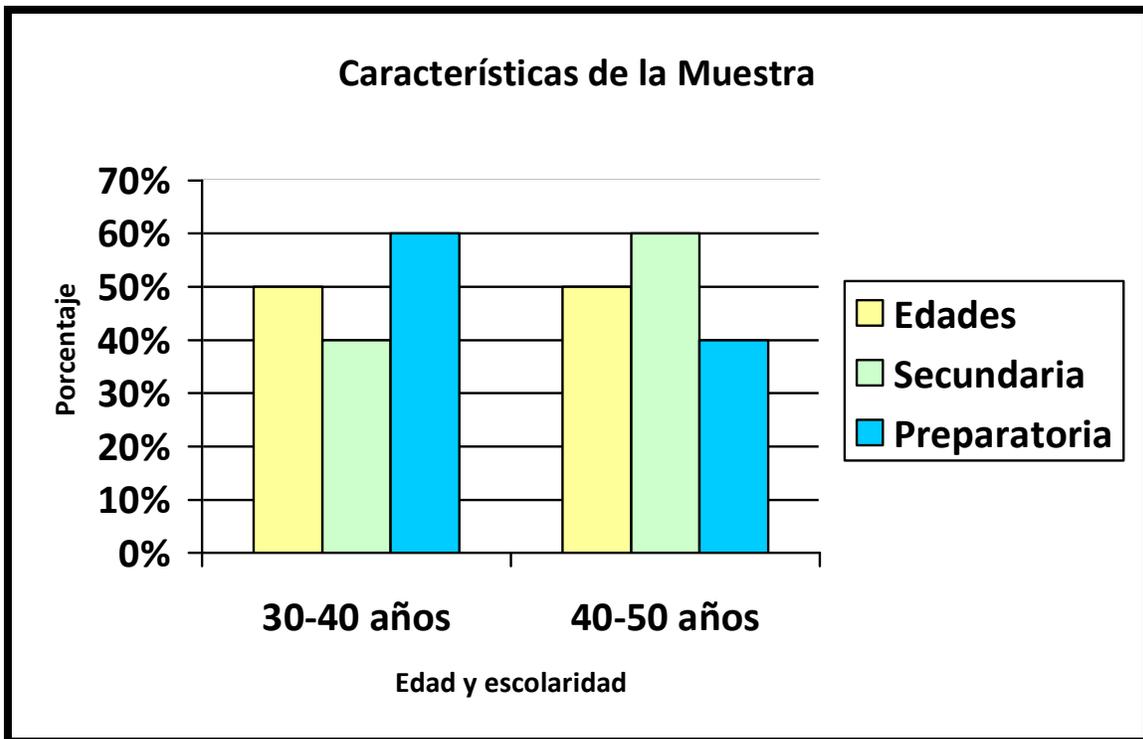
En el capítulo 3 se analizaron diferentes conceptos de la administración, los precursores de la Administración, proceso administrativo, los principios de la Administración y la importancia que tiene la Administración en una empresa.

Y ahora en este último capítulo de metodología de la investigación se recaba la información del caso practico de la Empresa Benmatic que consiste en la formulación del planteamiento del problema, posteriormente se elaborara la hipótesis la cual nos permite determinar las variables un dependiente que es la causa y otra variable independiente que es el efecto. A su vez se determinara la población, muestra y por último se aplico un análisis de puestos para determinar las necesidades de Capacitación que presentan actualmente los empleados de nivel operativo de la empresa Benmatic que como ya se menciona anteriormente es una empresa

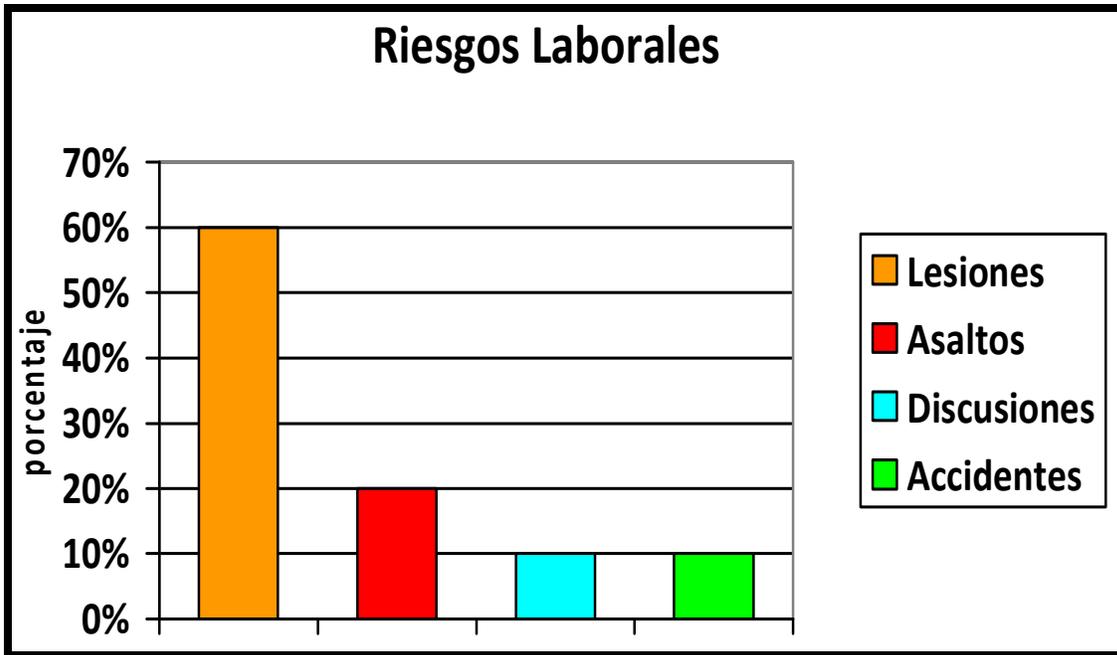
dedicada a la venta de botanas, refresco y café a través de máquinas auto-vendedoras, recargables y estas se encuentran ubicadas en puntos estratégicos del área metropolitana como son: Hospitales, empresas de telefonía celular, empresas del sector público y algunas empresas del sector privado.

#### 4.11. Resultados

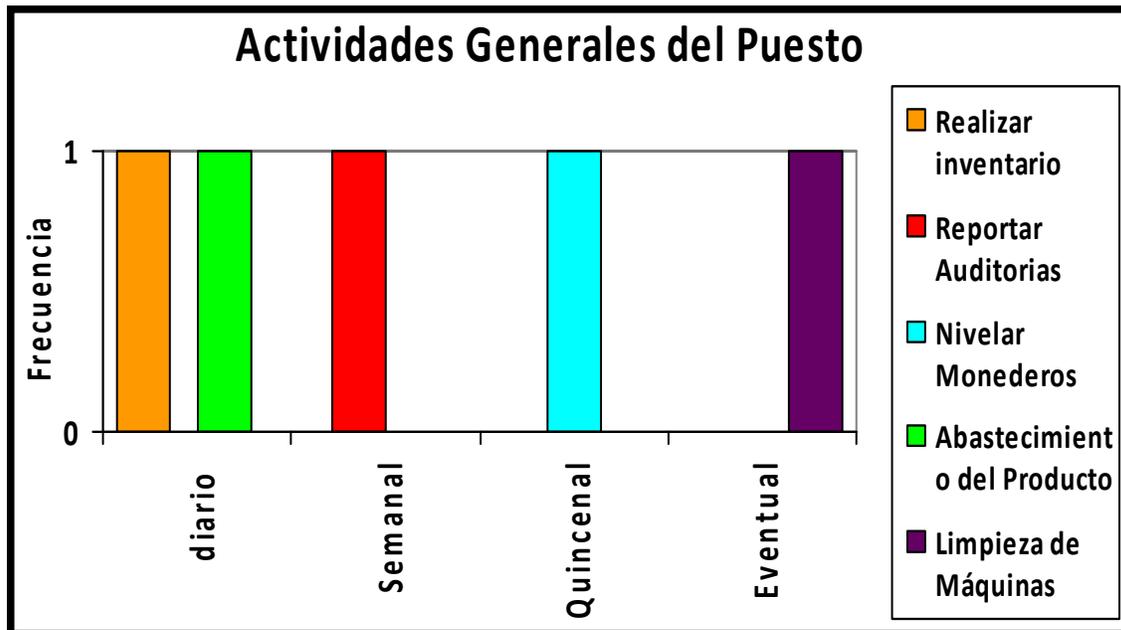
A continuación daré a conocer los resultados que se obtienen de la presente investigación a través del uso de algunas gráficas, cabe mencionar que solo se utilizo un análisis de puestos para determinar las necesidades y los requerimientos de Capacitación que necesitan actualmente los empleados de nivel operativo de la empresa Benmatic.



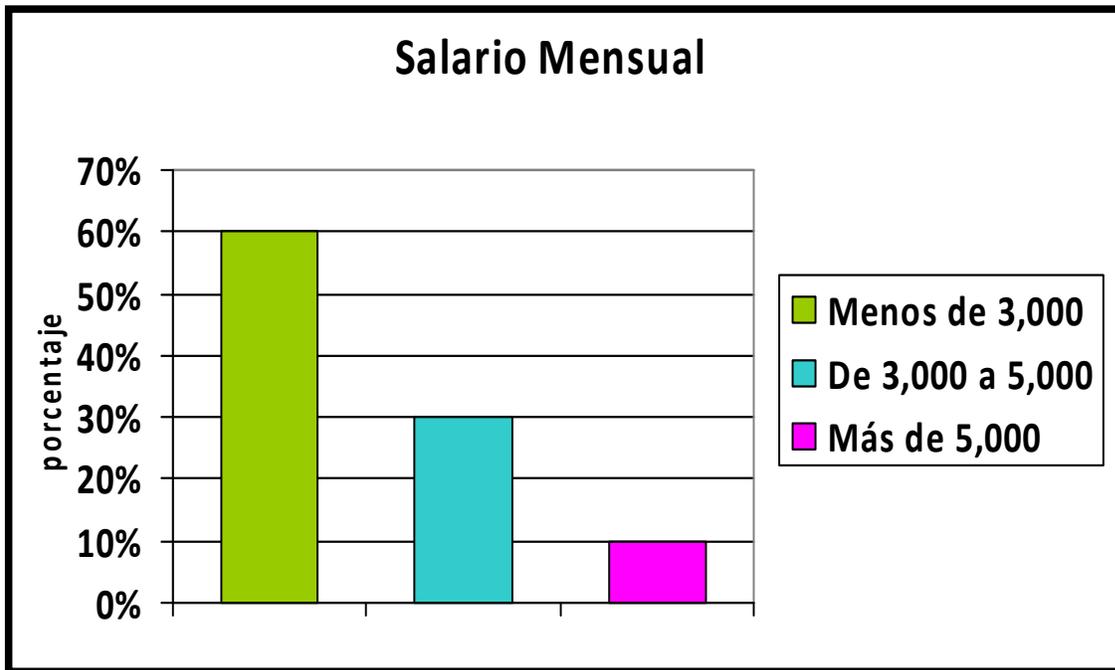
Grafica 1. En esta se observan las edades y el nivel de estudios que tienen los empleados de nivel operativo de Benmatic al contestarnos el análisis de puestos para la presente investigación.



Gráfica 2. En esta se observan los riesgos laborales a los que se enfrentan los empleados de nivel operativo y requieren de una especial atención de acuerdo con lo que reporta el análisis de puestos.



Gráfica 3. En esta se observan cuales son las principales actividades del nivel operativo de la empresa Benmatic y con que frecuencia las realizan. Dentro de las actividades que se llevan a cabo diariamente se encuentran la realización de inventarios y abastecimiento del producto. La actividad que se realiza semanalmente es la de reportar auditorias, la actividad quincenal es la de nivelar los monederos de las máquinas y por último se encontró como actividad eventual la limpieza de las máquinas.



Gráfica 4. En esta se observan cual es el salario mensual percibido por los trabajadores del nivel operativo de la empresa Benmatic.

4.12. PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN  
 PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA BENMATIC



DATOS DE LA EMPRESA

<b>Nombre:</b>	BENMATIC S.A DE C.V.		
<b>Propietario:</b>	ING. BENJAMÍN LOZANO		

**DATOS DEL INSTRUCTOR**

<b>Nombre:</b>	ELIZABETH MARTINEZ FRANCO		
<b>Fecha de elaboración</b>	NOVIEMBRE DEL 2008	<b>Fecha de revisión final y Firma del Director</b>	DICIEMBRE DEL 2008

**DATOS DEL CURSO**

<b>Nombre:</b>	PROCESO DE ENTRENAMIENTO VIVENCIAL				
<b>Clave:</b>		<b>Horas prácticas</b>	16 HORAS		
<b>Horas por semana:</b>	4 HORAS	<b>Horas teóricas</b>	4 HORAS	<b>Horas de curso a la semana</b>	4 HORAS

## OBJETIVOS GENERALES DEL CURSO

AL FINALIZAR EL CURSO EL PARTICIPANTE, SERA CAPAZ DE DEMOSTRAR LA IMPORTANCIA DE TRABAJAR EN EQUIPO AL IGUAL QUE CONOCER COMO ESTÁN INTEGRADAS LAS MÁQUINAS Y SU ADECUADO FUNCIONAMIENTO, PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA ARMONIA DEL FACTOR HUMANO.

## PLANEACIÓN

Unidad/Tema	I. Identidad de la Empresa Benmatic		
Propósito (s) Objetivo (s)	Contenidos temáticos	Fechas programadas	Actividades de enseñanza-aprendizaje
Al finalizar este tema el participante conocerá la importancia que tiene identidad de la empresa así como conocer sus objetivos.	I. Identidad de la Empresa  1. Misión 2. Visión 3. Objetivos 4. Valores 5. Antecedentes	03/01/09	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se lleva a cabo una dinámica de integración la cual consiste en invitar a los participantes a que hagan un círculo y posteriormente indicarles que se presenten y con la inicial de su nombre expresen una cualidad y un defecto de ellos mismos.</li> <li>✓ Aplicar una evaluación diagnóstica, a cerca de las partes de las máquinas, el funcionamiento de estas así como el manejo de sus productos.</li> <li>✓ Se llevara a cabo un Análisis y la</li> </ul>

	6. Filosofía empresarial 7. A que giro pertenece 8. A que se dedica	03/01/09	Comprensión de algunos conceptos fundamentales para conocer la identidad de la empresa Benmatic.
<b>Unidad/Tema</b>	II. Motivación		
<b>Propósito (s) Objetivo (s)</b>	<b>Contenidos temáticos</b>	<b>Fechas programadas</b>	<b>Actividades de enseñanza-aprendizaje</b>
Al finalizar este tema el participante comprenderá, la importancia de la motivación, cual es su objetivo y el beneficio para la organización.	II. Motivación  1. Concepto de Motivación 2. Objetivo 3. Ciclo Motivacional 4. Beneficios para las organizaciones 5. Técnicas de Motivación	10/01/09	✓ Realiza una dinámica con respecto a la motivación llamada taller de comunicación grupal. Su objetivo: es analizar la comunicación en grupo, la motivación, dentro de cada grupo hay formas de rechazo o aceptación y consiste en una serie de preguntas y son las siguientes:

		10/01/09	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ ¿Cuando entro de nuevo a un grupo me siento?</li><li>❖ ¿Cuando el grupo empieza a trabajar yo?</li><li>❖ ¿Cuando otras personas me conocen por primera vez ellas?</li><li>❖ ¿Cuando estoy en un nuevo grupo solo me siento bien si?</li><li>❖ ¿Cuando la gente guarda silencio yo?</li><li>❖ ¿Cuando alguno habla mucho yo?</li><li>❖ ¿En un grupo siento temores de?</li><li>❖ ¿Cuando alguien me ataca yo?</li><li>❖ ¿Me siento herido más fácilmente cuando?</li><li>❖ ¿Aquellos que me conocen bien piensan que yo?</li><li>❖ ¿Me siento solo en un grupo cuando?</li><li>❖ ¿Solo confío en aquellos que?</li><li>❖ ¿La gente me quiere cuando?</li><li>❖ ¿Mi gran fuerza personal es?</li><li>❖ ¿Yo soy?</li><li>❖ ¿Estoy triste cuando?</li></ul>
--	--	----------	---

		10/01/09	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Reflexión grupal, intercambio de datos.</li><li>✓ Una vez terminada la dinámica debemos darles a conocer a los trabajadores que es la motivación y es, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera, cual es su objetivo, que es el ciclo motivacional y cuales son los beneficios para la Organización, así mismo conocer algunas técnicas de Motivación . A continuación se presentan formas de Motivar a los Empleados:<ol style="list-style-type: none"><li>1. Una sonrisa.</li><li>2. Un simple y sincero 'gracias'.</li><li>3. Una carta personal al empleado con copias a su supervisor.</li><li>4. Hacer un reconocimiento público delante de sus compañeros.</li><li>5. Hacer un reconocimiento público delante de su Jefe.</li><li>6. Mostrar directamente al empleado responsable de la prestación de ese servicio, una carta de agradecimiento de un cliente o proveedor.</li><li>7. Escuchar a un empleado que propone una idea para mejorar la eficiencia y actuar en forma positiva con respecto a</li></ol></li></ul>
--	--	----------	---

		10/01/09	<p>esa sugerencia.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>8. Acordar descuentos para los empleados con los clientes y proveedores de la empresa.</li><li>9. Permitir a un empleado trabajar en un nuevo e innovador proyecto del que no participaría habitualmente.</li><li>10. Elegir a los empleados que hayan alcanzado mayores logros en la empresa.</li><li>11. Preguntar a los empleados que recompensa no económica les gustaría tener y si es posible otorgársela.</li><li>12. Implementar un certificado tipo "Te han nombrado" para dárselo cada vez que escuches algo bueno de algún empleado, ya sea de un cliente, un compañero de trabajo o un superior.</li><li>13. Rotar la bandera de la empresa o cualquier otro símbolo corporativo que denote excelencia de área en área o de equipo en equipo.</li><li>14. Crea un pequeño fondo de dinero con los gerentes para comprar algo simbólico a los empleados que hayan logrado un</li></ol>
--	--	----------	--

		10/01/09	<p>mérito en particular.</p> <p>✓ Se realiza una dinámica llamada “Da tres palmadas”. Su objetivo es Motivar la integración - des tensionar y consiste en hacer un círculo y el que dirige se coloca en el centro y comienza el canto, cuando se dice ahí donde estas parado, se hace lo que se le ocurre, Ej. : Ahí donde estas parado pisa el que esta a tu lado y así sucesivamente.</p>
<b>Unidad/Tema</b>	III. Las máquinas y su adecuado funcionamiento		
<b>Propósito (s) Objetivo (s)</b>	<b>Contenidos temáticos</b>	<b>Fechas programadas</b>	<b>Actividades de enseñanza-aprendizaje</b>
Al finalizar este tema el participante conocerá, como están integradas las máquinas, su funcionamiento adecuado las ventajas y desventajas que tienen dichas máquinas.	<p>III. Las máquinas y su adecuado funcionamiento.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Partes de las máquinas</li> <li>2. Funcionamiento</li> <li>3. Posibles fallas</li> <li>4. Acomodo del producto</li> <li>5. Trato al cliente</li> </ol>	17/01/09	<p>✓ Se les da a los participantes una platica de cómo están integradas las máquinas al mismo tiempo se les van mostrando físicamente las partes por las cuales esta conformada la máquina y cual es su adecuado funcionamiento.</p> <p>✓ Una vez terminada dicha explicación se les invita a compartir con el grupo cualquier duda que tengan con la finalidad de aclararla y que exista una retroalimentación.</p>

		17/01/09	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Se les informa a los participantes cuales son las posibles fallas que pueden presentar las máquinas y como repararlas.</li> <li>✓ Al igual se les mostrara como deben acomodar adecuadamente el producto, como deben transportarla para que no se dañe y para que ellos mismos no se lastimen.</li> <li>✓ Se realiza una sesión de dudas. Aclaraciones y comentarios.</li> <li>✓ Se lleva a cabo la siguiente dinámica: La risa del chágualo. Objetivo: recrear. Consiste en que los jugadores se separan en dos filas iguales, una frente a la otra y separados por 2 mts. Quien dirija el juego tira al centro, un chágualo o zapato. Si cae boca abajo, los jugadores de una fila deben permanecer serios y los de la otra deben reír muy fuerte: si cae bocarriba al contrario. los que ríen cuando deben estar serios, salen de la fila.</li> <li>✓ Se aplicara una evaluación de las partes y el funcionamiento de las máquinas. Con la finalidad de conocer y quedaron algunas dudas y así poder aclararla.</li></ul>
--	--	----------	--

Unidad/Tema	III. Las máquinas y su adecuado funcionamiento		
Propósito (s) Objetivo (s)	Contenidos temáticos	Fechas programadas	Actividades de enseñanza-aprendizaje
<p>Al finalizar este tema el participante podrá aplicar todas las técnicas para el funcionamiento adecuado de las máquinas y así mismo poder desempeñar eficientemente su trabajo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Partes de las máquinas</li> <li>2. Funcionamiento</li> <li>3. Posibles fallas</li> <li>4. Acomodo del producto</li> <li>5. Trato al cliente</li> </ol>	<p>24/01/09</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se pondrá un video donde se muestre como se lleva a cabo el trabajo adecuado del chofer repartidor, desde que inicia llegando con el cliente hasta el llenado de las máquinas, el registro del producto, el registro de las auditorias, el recolectar el dinero, etc.</li> <li>✓ Se invita a los participantes a que lleven a cabo la siguiente dinámica: La carga eléctrica. Sus objetivos: integrar, divertir. Consiste en que : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El animador pide que se retire un voluntario del círculo que han formado los jugadores.</li> <li>2. En ausencia de este se explica que durante el juego todos deben permanecer en silencio y que uno de ellos " tendrá</li> </ol> </li> </ul>

		24/01/09	<p>carga eléctrica".</p> <ol style="list-style-type: none"><li>3. Cuando el voluntario coloque su mano sobre la cabeza de quien tenga la carga eléctrica todos deberán gritar y hacer gestos.</li><li>4. Se llama al voluntario y el animador le explica: "uno de los presentes tiene carga eléctrica: concéntrese y vaya tocando la cabeza de cada uno para descubrir quien tiene la carga eléctrica. Cuando lo descubra, avise".</li></ol> <p>Nota: cuando la persona toque al designado con la carga eléctrica, todos deberán pegar un grito.</p> <p>Una vez terminada la dinámica se les invita a formar parejas para poder realizar otra dinámica.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Se va a realizar un simulador del trabajo que desempeña un chofer- repartidor; es decir ya que los participantes están en parejas y en base al video que ya vieron tendrán que tratar de imitar lo que observaron uno de los participantes fungirá como cliente y el otro como el trabajador y posteriormente será de viceversa con ello</li></ul>
--	--	----------	--

		24/01/09	se pretende que los participantes se den cuenta de cuales son las deficiencias que tienen y así las puedan corregir para desempeñar con mayor eficiencia su trabajo.
<b>Unidad/Tema</b>	IV. Trabajo en Equipo		
<b>Propósito (s) Objetivo (s)</b>	<b>Contenidos temáticos</b>	<b>Fechas programadas</b>	<b>Actividades de enseñanza-aprendizaje</b>
Al finalizar este tema el participante conocerá las conductas individuales en el proceso de trabajo en equipo. Se pretende crear un clima de apertura y compañerismo dentro de un grupo.	IV. Trabajo en Equipo  1. Que es trabajo en equipo  2. Su importancia  3. El compañerismo	31/01/09	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se les proyectara a los participantes un video de lo importantes que es el trabajo en equipo, el video esta localizado en la siguiente página <a href="http://broadcaster.com">broadcaster.com</a></li> <li>✓ Se realizara la siguiente dinámica: Muchas Latas. Que consiste en que: <ul style="list-style-type: none"> <li>1. El Facilitador integra a los participantes en subgrupos de 5 miembros y les solicita que seleccionen un nombre para identificar a su equipo.</li> </ul> </li> </ul>

		31/01/09	<ol style="list-style-type: none"><li>2. El Facilitador entrega a cada subgrupo sus latas y les explica que la actividad consistirá en que uno de los integrantes de cada subgrupo, estando de pie, deberá cargar el mayor número de latas. Los demás integrantes podrán ayudarlo a colocar las latas sobre su cuerpo, pero una vez colocadas no podrán ayudarlo.</li><li>3. Ganará el equipo cuyo integrante pueda cargar, sin que nadie le ayude, el mayor número de latas.</li><li>4. El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice cual fue su desempeño individual en el trabajo de equipo. Así mismo, como ayudo la actividad a facilitar el compañerismo.</li><li>5. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida personal.</li></ol> <p>✓ Se realiza una segunda dinámica Pasa la Lata. Consiste en que:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. El Facilitador integra a los participantes en subgrupos de 5 miembros y les</li></ol>
--	--	----------	--

		31/01/09	<p>solicita que seleccionen un nombre para identificar a su equipo.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>2. El Facilitador entrega a cada subgrupo sus latas y les explica que la actividad consistirá en que cada equipo deberá formar una fila. El primer integrante de la fila deberá tomar una lata y sujetarla con la barbilla y el cuello, sin tocarla en ningún momento con las manos. Después deberá pasar la lata al siguiente integrante, sin que ninguno de los dos utilice las manos. Se continúa con el mismo procedimiento hasta que la lata pase hasta el último integrante de la fila. Si alguna lata cae deberá ser regresada al primer integrante de la fila</li><li>3. Ganará el equipo que logre pasar mas latas.</li><li>4. El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se desarrolló el trabajo en equipo. Así mismo, como ayudo la actividad a facilitar el compañerismo.</li><li>5. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida personal.</li></ol>
--	--	----------	---

		31/01/09	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se realiza una mesa redonda con el tema trabajo en equipo. Darles a los participantes la oportunidad de expresar que es para cada uno de ellos el trabajo en equipo y lo importante que es para desempeñar adecuadamente sus funciones en el puesto.</li> <li>✓ Se realiza una evaluación Pos test la cual incluye comentarios de que les pareció el curso, si se cumplieron sus expectativas, que fue lo que les gusto y lo que no les gusto y algún comentario que deseen hacer al Instructor.</li> </ul>
Recursos didácticos	Bibliografía básica y de consulta		Sistema de evaluación
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Películas</li> <li>✓ T.V.</li> <li>✓ Cañón</li> <li>✓ Plumones</li> <li>✓ Cartulinas</li> <li>✓ Pizarrón</li> <li>✓ Actividad grupal</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. UCECA, Guia Tecnica para la detección de necesidades de Capacitación en la pequeña y mediana empresa, Serie técnica, núm. 1. Editorial Popular de los trabajadores, México, 1979.</li> <li>2. Aquino, Jorge y Arecco, Marcelo J. Recursos Humanos. Buenos Aires: Ediciones MACCHI, 1996.</li> </ol>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluación Pretest, Postest</li> <li>✓ Participación</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Desarrollo dinámico</li> </ul>

## Conclusiones

Finalmente a continuación se analizan los resultados que se obtuvieron con respecto a las diferentes necesidades de Capacitación que presentan actualmente los empleados del nivel operativo de Benmatic.

- ✓ Identidad con su empresa. Es importante ya que con ello los empleados de nivel operativo saben a dónde pretende llegar la empresa fijando sus objetivos, cuál es su visión cuales son los valores que la rigen y con base en ellos cuál será su función como operativo para que se cumplan dichas metas u objetivos. Por tal motivo considero de gran importancia que esta información siempre sea difundida en toda la organización.
- ✓ Motivación. Primero que nada debemos saber que los individuos que integran las empresas constituyen la fuente principal de ventajas competitivas, otorgando rasgos distintivos a las organizaciones. La motivación es uno de los medios a través de los cuales una organización pueda asegurar la permanencia de sus empleados. Entendemos por motivación toda fuerza o impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de una persona con el fin de lograr un objetivo determinado. En el ámbito laboral estar motivado supone estar estimulado e interesado suficientemente como para orientar las actividades y la conducta hacia el cumplimiento de unos objetivos establecidos previamente. Por ello se propone que existan planes y programas de Capacitación para motivar a los empleados de la empresa Benmatic.
- ✓ Como esta integrada la máquina y su funcionamiento adecuado. Este es un tema de suma importancia puesto que si no se les indica a los trabajadores como está integrada la máquina y su adecuado funcionamiento será difícil que logren desempeñar sus actividades dentro del puesto, ya que su función principal es directamente con las máquinas tanto el surtido del producto, como el registro de auditorías, el ajuste de monederos, la recolecta del dinero que se encuentra en los monederos, etc. Por esto considero que no les debe quedar ninguna duda a los empleados del nivel operativo de la empresa Benmatic del funcionamiento de las máquinas auto vendedoras.
- ✓ Trabajo en equipo. Brinda grandes fortalezas: integra los esfuerzos individuales, aprovecha las capacidades diversas de cada integrante, divide el trabajo de acuerdo con sus funciones específicas y logra resultados plurales. El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. El trabajo en equipo tiene varios beneficios y son los siguientes:
  - Disminuye la carga de trabajo, ya que todos los empleados colaboran.
  - Tienes mejores resultados, ya que dos o más lo hacen mejor que uno.
  - Aprendes a escuchar y a respetar a los demás.
  - Te permite organizarte de una mejor manera.
  - Mejora la calidad de la empresa.

Por todo lo anterior concluyo que hoy en día la Capacitación es parte fundamental para el éxito de las organizaciones ya que es la educación profesional que busca adaptar al hombre para determinada empresa. Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. En el sentido utilizado en administración, la capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea ya sea compleja o simple.

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá.

Finalmente la presente investigación me lleva a reconocer que la Capacitación es un elemento importante para que el empleado desempeñe mejor su actividad, incremente su productividad y se sienta satisfecho al desempeñar sus funciones dentro de la organización.

Por último este trabajo me permite reflexionar acerca de la importancia de la elaboración de planes y programas de Capacitación con base en las necesidades de la organización (como en el caso de la empresa Benmatic), la cual nos permite incrementar la productividad del trabajador, lograr la metas organizacionales y tratar de alcanzar la competitividad que actualmente se necesita en nuestro país.

## ANALISIS DE PUESTOS

### Identificación

Puesto:	Fecha del análisis:
Ubicación:	Nombre del Analista:
Puesto al que reporta:	Nombre del entrevistado:
Puesto (s) supervisados:	Salario mensual:

### Descripción

Actividades Generales de su puesto:

Actividades Especificas del puesto:  
Labores diarias

Labores quincenales

Labores eventuales

Requerimientos para desarrollar sus actividades
Escolaridad:
Experiencia :
Sexo :
Aspectos especiales:
Responsabilidad de su Puesto
Bienes
Relaciones
Condiciones Generales del Trabajo
Ambiente físico
Esfuerzo
Riesgos

Este análisis de puesto fue tomado del libro de Reyes Ponce Agustín.

**Administración de empresas.** Editorial Limusa México, D. F. 1992.

## Bibliografía

- UCECA, Guía Técnica para la detección de necesidades de Capacitación en la pequeña y mediana empresa, Serie técnica, núm. 1. Editorial Popular de los trabajadores, México, 1979.
- Aquino, Jorge y Arecco, Marcelo J. Recursos Humanos. Buenos Aires: Ediciones MACCHI, 1996.
- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México, Mc Graw-Hill, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los recursos humanos. McGraw-Hill, 5ta. Edición Santafé de Bogotá 1999.
- SILICEO, Alfonso, Capacitación y desarrollo de personal. México 1985
- Blake, O. Origen, detección y análisis de las Necesidades de Capacitación, Ediciones Macchi, Argentina, 2000.
- Werther, William B. Jr; Davis, Keith. Administración de personal y Recursos Humanos. México 1992. 3ra Edición.
- R. Wayne Mondy Robert M. Administración de recursos humanos Ed. Prantice Hall.
- Stoner, J.; Freeman, R.; Gilbert, D. Jr. Administración. Editorial Prentice Hall. México, 1996. 6ta Edición. Bohlander, G.; Sherman, A.; Snell, A.; Administración de Recursos Humanos. Editorial Thomson. México, 1999. 11a Edición
- Prácticas de la Gestión Empresarial, de Julio García del Junco y Cristóbal Casanueva Rocha, Mc Graw Hill, Pág. 3.
- Stoner, Freeman, Gilbert. "Administración", Prentice Hall, 6ta Edición. México. 1996.  
Juan Gerardo Garza Treviño. "Administración Contemporánea", Mc. Graw Hill, 2da, Edición. México. 1999.
- HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ Sergio, "Introducción a la Administración, un enfoque teórico práctico", Mc. Graw Hill, México D.F., 1994.
- Jiménez Castro Wilburg, Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa, Editorial. Limusa, Primera Edición (México 1987).

- Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Editorial. McGraw Hill, Cuarta Edición, (México 1995)
- Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, de Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill Interamericana, 2004
- Administración», Octava Edición, de Robbins Stephen y Coulter Mary, Pearson Educación, 2005
- Administración, Novena Edición, de Hitt Michael, Black Stewart y Porter Lyman, Pearson Educación, 2006
- Administración y Dirección, de Díez de Castro Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jimenez Francisca y Periañez Cristobal Rafael, McGraw-Hill Interamericana, 2001
- Administración Un Perspectiva Global, 12a. Edición, de Koontz Harold y Wehrich Heinz, McGraw-Hill Interamericana, 2004
- Teorías de la Administración, de Oliveira Da Silva Reinaldo, International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2002
- Agustín Reyes Ponce , Administración De Empresas, Editorial Limusa. México 1995
- Harold Koontz Una Perspectiva Global Ed. Mc. Graw-Hill México, 1994
- Rodriguez Valencia Joaquin. Introducción a la administración con enfoque de sistemas; Editorial Ecasa. México 1990.
- Reyes Ponce Agustin. Administración de empresas. Editorial Limusa México, D. F. 1992
- Münch Galindo, Lourdes; Fundamentos de administración; Editorial Trillas; México, 1997
- Diccionario de Economía, Tercera Edición, de Andrade Simón, Editorial Andrade, Pág. 257.
- Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., Pág. 110.
- www.rae.es, del Diccionario de la Lengua Española, de la Real Academia Española, URL de la Página Web = <http://www.rae.es/>.
- <http://www.telpin.com.ar/interneteducativa/Proyectos/2006/LASEMPRESAS/Pagina%204.htm>
- <http://www.definicion.org/empresa>
- <http://www.serconet.com/usr/juanm/tsld003.htm>

- [http://www.madrimasd.org/Emprendedores/servicios\\_emprendedores/guia\\_autoevaluacion/etapa1/concepto.aspx](http://www.madrimasd.org/Emprendedores/servicios_emprendedores/guia_autoevaluacion/etapa1/concepto.aspx)
- [www.rae.es](http://www.rae.es/), del Diccionario de la Lengua Española, de la Real Academia Española, URL de la Página Web = <http://www.rae.es/>.
- <http://html.rincondelvago.com/caracteristicas-y-clasificacion-de-la-empresa.html>
- <http://html.rincondelvago.com/escuela-estructuralista.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos44/pensamiento-administrativo/pensamiento-administrativo2.shtml>
- <http://intraremington.remington.edu.co/admon/und3nh.htm>
- [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/definicionprincipiosadministracion/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/definicionprincipiosadministracion/)
- <http://html.rincondelvago.com/principios-generales-de-administracion.html>
- <http://www.geoogle.com/organizacion/elementosbasicosdelaadministracion/sigunalgunosautores.htm> [ Consulta: 2003, Abril ]
- <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/humanad.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/mocapac/mocapac.shtml>
- [http://www.rhred.com/ce\\_mi\\_4.asp](http://www.rhred.com/ce_mi_4.asp)
- <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/desarrollorrrhh/capitulo10.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/mocapac/mocapac.shtml>
- <http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/capacitacion-interna-y-el-impacto-en-la-productividad>.
- <http://aceproject.org/main/espanol/em/emd04b.htm>
- <http://aceproject.org/main/espanol/em/emd04b.htm>
- <http://html.rincondelvago.com/capacitacion.html>
- [http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa28/proceso\\_administrativo\\_capacitacion/p9.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa28/proceso_administrativo_capacitacion/p9.htm)
- [http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/PR/Leyes/01041970\(1\).pdf](http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/PR/Leyes/01041970(1).pdf)
- <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/9/124.htm>