

24-189



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y  
ADMINISTRACION**

**LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO Y SUS  
REPERCUSIONES SOCIOECONOMICAS EN  
EL SUPERVISOR.**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N:  
JUAN FRANCISCO SANCHEZ ESCALONA  
GILBERTO LORA LAYDES  
JUAN VELASCO PEREZ**

*DIRECTOR DEL SEMINARIO: LIC. EN PSICOLOGIA  
CONSUELO RAMOS Y RODRIGUEZ*

**MEXICO, D. F.**

**1981**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## INDICE

	Pag.
Introducción . . . . .	8
<b>Capítulo I Capacitación y Adiestramiento.</b>	
1.1 Breve historia del recurso humano como integrante de la organización . . . . .	12
1.2 Antecedentes históricos de la capacitación y el adiestramiento en México. . . . .	21
1.3 Aspecto legal de la capacitación y adiestramiento. . . . .	34
1.4 Planes y programas de capacitación y adiestramiento . . . . .	43
<b>Capítulo II El supervisor.</b>	
2.1 Perfil histórico del supervisor . . . . .	62
2.2 Papel del supervisor . . . . .	73
2.3 Necesidad técnica, administrativa y humana de la capacitación del supervisor . . . . .	78

Capítulo III Efectos de la capacitación y adiestramiento  
en el supervisor.

3.1 Determinación del universo . . . . .	82
3.2 Determinación de la muestra . . . . .	84
3.3 Recopilación de los datos . . . . .	86
3.4 Análisis e interpretación de los datos. . . . .	89
Conclusiones . . . . .	112
Recomendaciones. . . . .	115
Bibliografía . . . . .	117

## I N T R O D U C C I O N

Los llamados países desarrollados han logrado progresar porque cuentan con una estructura económica con bases firmes, en comparación con los llamados "en vías de desarrollo", "atrasados" o "del tercer mundo, los que presentan entre otras las siguientes características: una estructura agraria anacrónica, donde el latifundio y el minifundio son improductivos; urbanización acelerada, acompañada de grandes masas de población sin empleo y zonas tugurio, desigualdad en el progreso regional, con tendencia al retraso acentuado de ciertas áreas y poblaciones; falta de calificación de la fuerza de trabajo y en fin una dependencia de la economía de factores externos. México se encuentra entre estos últimos, porque soporta una pobreza cultural, social y económica.

Se ha mencionado a la capacitación y adiestramiento de los recursos humanos como uno de los factores que influyen en el desarrollo económico y social de los países y del trabajador, consideramos que mediante una aplicación adecuada de dichas materias se pretende la superación del trabajador en el desempeño de sus funciones; elevar su nivel de vida y aumentar tanto cuantitativa como cualitativamente la productividad del país.

El presente trabajo tiene como objetivo demostrar que existe una relación íntima entre la capacitación y adiestramiento y el nivel de vida de los trabajadores y verificar - la efectividad de los programas en dichas materias que aplicados a éstos traen como consecuencia su superación socioeconómica. Para tal efecto se escogió al supervisor, porque - consideramos que es un elemento indispensable para el logro de los objetivos que se fijan las organizaciones.

Con un sincero afán de contribuir en algo, hemos preparado el presente trabajo, con el fin de orientar a todo aquel interesado en la función que desempeña la capacitación que proporciona la empresa a su personal con objeto de elevar su nivel socioeconómico. No pretendemos "descubrir lo ya conocido", sino más bien hacer hincapié en los aspectos que a nuestro juicio, son de mayor trascendencia para los - objetivos que nos hemos fijado. Deseamos expresar nuestro agradecimiento al Jefe de Exámenes Profesionales y Coordinadora del Seminario de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración Lic. Guadalupe Torres Tovar, por su orientación para realizar el presente trabajo; a todas las personas que amablemente nos proporcionaron su tiempo y un reconocimiento especial a la Lic. en Psicología Consuelo Ramos y Rodríguez quién con su liderazgo y generosidad contribuyó significativamente para nuestra formación profesional.

El primer capítulo inicia con una breve referencia histórica del papel que ha desempeñado el recurso humano dentro de las organizaciones; posteriormente se citan los antecedentes de la capacitación y adiestramiento en nuestro país; asimismo se hace un análisis del aspecto legal de la materia, además se mencionan las etapas de todo proceso de capacitación y adiestramiento.

El segundo capítulo trata sobre el supervisor, empezando por hacer una síntesis de su trayectoria histórica a través de las diferentes etapas de las organizaciones y los papeles que ha desempeñado en las mismas, para terminar haciendo hincapié de la necesidad de una capacitación integral del supervisor.

Por último, el tercer capítulo está dedicado a investigar los efectos socioeconómicos de la capacitación y adiestramiento en el supervisor.

## CAPITULO I

## CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

- 1.1 BREVE HISTORIA DEL RECURSO HUMANO COMO INTEGRANTE DE LA ORGANIZACION.
- 1.2 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO EN MEXICO.
- 1.3 ASPECTO LEGAL DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.
- 1.4 PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

### 1.1 BREVE HISTORIA DEL RECURSO HUMANO. COMO INTEGRANTE DE LA ORGANIZACION.

El papel que desempeña el recurso humano dentro de las organizaciones es de vital importancia, porque es el común denominador de la eficiencia de los recursos económicos, materiales y técnicos. Este papel ha evolucionado con el tiempo, resultando conveniente hacer una breve referencia histórica para tener una idea más clara sobre el desarrollo de las relaciones entre los miembros de una organización, específicamente las de mando y subordinación.

Los primeros indicios históricos de que tenemos referencia, nos señalan que con la aparición del Homo Sapiens se presentan también los primeros grupos organizados, como resultado de la necesidad de unir esfuerzos para enfrentar las múltiples adversidades y poder subsistir. Así lo muestran las pinturas rupestres de Altamira, España (16,000 años de antigüedad aproximadamente) donde se revela que esos hombres primitivos poseían un sentimiento artístico, habilidad para dibujar y que eran cazadores. Estos primeros grupos eran nómadas y se dedicaban a la recolección de frutos; posteriormente practicaron la agricultura y el pastoreo convirtiéndose en sedentarios, originando con ello una división más definida del trabajo: el hombre y la mujer desarrollaban actividades encaminadas a la supervivencia, y cada integrante de la comunidad podía ser pastor, agricultor o guerrero.

Con el paso del tiempo, los integrantes de las comunidades pudieron permitirse desarrollar actividades no productivas, como las del mago y el artista que con el guerrero forman los grupos de los notables, mientras que las tareas productivas eran realizadas por mano de obra esclava, obtenida por medio de la guerra.

Mas adelante, con la aparición de las aldeas protegidas por el señor feudal, los esclavos se convirtieron en servidumbre y cultivaron la tierra del feudo cuyo producto entregaban a su protector. Simultaneamente aparecen los mercados, cuya función era trasladar las mercancías de una población a otra, los que se agrupan en gremios para proteger sus intereses ante el señor feudal.

Los campesinos vivían en condiciones muy precarias, y se vieron obligados a abandonar sus actividades agrícolas para dirigirse a las poblaciones y ofrecer sus servicios como aprendices o jornaleros en los nacientes talleres de artesanos, mediante una paga, que aunque era poca, ofrecía la posibilidad de escalar otra posición social y llegar a ser maestro del taller.

La introducción a la producción de la máquina de vapor en 1750, inició una nueva etapa en la industria; los operarios fueron desplazados de sus pequeñas aldeas comunales a los centros industriales en expansión donde las condiciones

de vida eran denigrantes, ya que mujeres y niños trabajaban con los hombres durante jornadas interminables y vivían apinados entre la inmundicia y la infección. Estos centros industriales se basaban en la explotación de una actividad única y cuando se presentaba algún contratiempo en la industria local, afectaba a toda la comunidad llevando a sus integrantes a la miseria; en los inicios de la llamada Revolución Industrial se daba mejor trato a las máquinas que a los seres humanos, ya que éstos se conseguían fácilmente, mientras que las máquinas serán difíciles de obtener.

Como una respuesta a esta situación, surgieron pensamientos que ofrecieron solución al problema social; el más importante de esa época fue Carlos Marx (1818-1883), cuya ideología se encuentra resumida en las tres obras siguientes: Manifiesto del Partido Comunista (1848); Apuntes para la Crítica de la Economía Política (1859) y el Capital (1867), sirviendo de base para que sus seguidores se reunieran en Congresos denominados "Internacionales", los que en la Segunda Internacional (París 1889), llegaron -entre otras- a las siguientes conclusiones:

- 1.- Establecer la jornada de ocho horas.
- 2.- Prohibición al trabajo nocturno para mujeres y niños.
- 3.- Prohibición del trabajo a menores de 14 años.
- 4.- Supervisión del Estado en toda la industria.

EN el inicio del presente siglo, la industria evolucionó considerablemente en comparación con etapas anteriores, - como resultado del desarrollo de la producción en masa y la aparición de las grandes empresas industriales, creandose - nuevas técnicas para el estudio del trabajo. Quien implantó la organización científica del trabajo fué Frederick Winslow Taylor (1856-1915), ingeniero en jefe de la empresa Midvale Iron Works; suponía que el trabajador debía estudiarse como una unidad aislada, semejante en ciertos aspectos importantes a una máquina cuya eficiencia podía medirse científicamente; y que los principales factores que afectaban el desarrollo de su trabajo eran los movimientos inútiles o ineficaces; así como los inconvenientes del medio físico, tales - como la falta de luz, calefacción inadecuada, el exceso de - humedad, etc. Pero posteriormente se descubrió que éstas - cuestiones no representaban la totalidad del problema, los - estudios de Hawthorne demostraron que existe "algo más importante que los horarios, los salarios o las condiciones físicas del trabajo; algo que incrementaba la producción, sin importar las condiciones físicas" (1)

George Elton Mayo, profesor de investigaciones industriales en la Escuela de Negocios para graduados de Harvard, fué el responsable de los estudios de Hawthorne, Chicago (1927-1932) con los cuales quedó demostrado que las organizaciones, - además de la producción de bienes y servicios, tienen que llenar otra función social que consiste en crear y distribuir -

(1) BROWN, J.A.C. La Psicología Social en la Industria.

entre sus colaboradores satisfacciones humanas y que la moti vación adecuada es más importante que las condiciones físicas del ambiente.

Con base en lo expuesto, estamos en condiciones de distinguir más claramente los orígenes históricos de nuestros - problemas actuales: el empresario enseñó a sus empleados que el trabajo es una necesidad penosa y desagradable, los trató como máquinas y atendió sus necesidades físicas, pero las - psicológicas (responsabilidad, orgullo por el trabajo, respe to propio, condición y sentimiento de utilidad social), no - las consideró.

Las actividades del ser humano hacia el trabajo son producto de diversos factores que estudiaremos a continuación - con objeto de tener una apreciación más clara del recurso humano dentro de las organizaciones.

La posición del trabajador dentro de una organización -- está en función del grado de educación que posee; las posibilidades de desarrollo serán mayores para quienes cuenten con estudios superiores y técnicos, que para las personas que solamente cursaron la educación básica; además, el hombre no de sarrollado culturalmente es sensible a los cambios, es decir, no ve con agrado los aspectos innovadores de la empresa. La forma en que fueron educados en el seno familiar, constituye un elemento más que debemos tener en consideración; hay perso

nas que desde su infancia estuvieron sujetas a las órdenes - de su tutor hasta la edad madura ( acostumbrados siempre a - obedecer y a realizar sólo determinadas tareas ), este tipo de personas generalmente pretenden quedar bien con sus jefes o con el supervisor, son personas que difícilmente conviven con sus compañeros; se aíslan del grupo y no poseen iniciativa para desarrollar sus funciones. Por el contrario, las - personas que desde su infancia disfrutaron de un ambiente de respeto y libertad, por lo general se comportan dentro de - una organización con camaradería, buscando por méritos pro-- pios el reconocimiento de sus superiores y tienen iniciativa al desarrollar sus funciones.

El nivel socioeconómico del que proviene el trabajador, determina en gran medida el deseo de superación del mismo; - generalmente los hombres educados en familias y estratos so-- ciales de clase media se consideran ambiciosos y luchan por sobresalir dentro de la empresa, en cambio, los que devienen de niveles sociales humildes, por lo regular se limitarán sólo a conseguir un empleo que les permita ganar lo indispensable para sobrevivir.

La realización que ha logrado el hombre es importante - para poder interpretar las actitudes que tiene hacia su tra-- bajo. El individuo que ha pasado la mayor parte de su vida sufriendo contratiempos, careciendo de oportu-- nidades o des-- perdiciéndolas, al llegar a determinada edad tiene un empleo que no le permite vivir comodamente, ni alcanzar las aspira-- ciones que se había fijado como metas; presentará dificulta--

des a la organización, sobre todo, si carece de alguna especialización, dominio de un oficio o alguna preparación a nivel medio o superior.

El salario que percibe un trabajador por la prestación de sus servicios, aparentemente es una de las principales causas que lo dirige al trabajo; por medio de este logra satisfacer sus necesidades primarias (comer, vestir), y adquirir bienes necesarios de acuerdo a su estrato social, conforme se va ya superando en su trabajo.

El salario devengado se complementa con las prestaciones estipuladas en la Ley Federal del Trabajo. Existen empresas que rebasan esas consideraciones mínimas para atraer a los trabajadores y esperar de ellos un rendimiento óptimo, así como eliminar vicios que se observan en el desempeño de sus labores, como faltar el día lunes, llegar tarde, ausentarse constantemente de su trabajo, etc. Premios por puntualidad y asistencia; aguinaldo; primas vacacionales; reparto de utilidades; facilidad para obtener préstamos; ayuda para servicio médico, etc., constituyen el paquete de prestaciones económicas.

El trabajador buscará de la organización además de la seguridad económica y física, tener un trabajo permanente que le brinde la pertenencia y el reconocimiento del grupo y la posibilidad de realización como ser humano.

Es necesario brindar a los trabajadores las condiciones

de seguridad e higiene mínimas, para protección de su integridad física, y así evitar accidentes de trabajo en el desarrollo de sus actividades, lo que se consigue con la coordinación entre la empresa y los trabajadores.

Las organizaciones deben tener en cuenta que una vez que el individuo ha logrado resolver sus problemas de tipo económico, busca satisfacer las necesidades que no se pueden cubrir simplemente con el dinero; sino mediante incentivos no económicos que redundan en el bienestar del trabajador y su familia. Entre los incentivos no económicos que las empresas brindan a sus colaboradores podríamos mencionar los siguientes: servicio de transporte gratuito, que es de gran ayuda para los trabajadores que tienen su domicilio en zonas distantes al centro de trabajo; servicio de comedor en la empresa; servicio de guarderías infantiles; establecimientos de escuelas para los hijos de los trabajadores; poner a disposición clubes y parques para la recreación y descanso de los trabajadores y sus familiares.

Dentro de la organización, el individuo desea que sus derechos de libertad de expresión y asociación le sean respetados; le gusta que le llamen la atención discretamente, pero que también sus superiores reconozcan sus esfuerzos; asimismo desea formar parte de un grupo para convivir con sus compañeros dentro y fuera del centro de trabajo, buscará las reuniones de fines de semana para tal efecto. Todo lo anterior, cuando es alcanzado, va creando una moral alta que influye

en la satisfacción del trabajador dentro de la organización y en la realización de sus tareas.

En la actualidad, los dirigentes de las organizaciones deben considerar todos los factores que influyen en el trabajador para crear un medio ambiente de trabajo propicio para el desarrollo del personal.

## 1.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO EN MEXICO.

La capacitación y adiestramiento de los recursos humanos, puede considerarse como un proceso continuo de transformación, que parte de individuos con un cierto nivel superior de conocimientos y que los conduce a otro más alto, con el fin de hacerlos social y económicamente más útiles, capaces de elevar su nivel de vida y aumentar la productividad nacional.

Fernando Romero dice: Los seres humanos son una materia prima cuyo valor potencial lo constituye normalmente una pequeña parte de su valor como producto elaborado. Si esa materia es sometida a un proceso de transformación, (educación) se convierte en un producto socioeconómico acabado. Tal producto tiene una utilidad que depende de la calidad del proceso de transformación y que rinde o no, beneficio económico, según sea la relación que existe entre el costo de su transformación y el valor que adquiere en el mercado económico. Como todo proceso similar, la educación tiene que crecer hasta que su costo quede cubierto mediante el aumento en la producción de bienes y servicios que gracias a ella ha conseguido" (2)

En lo que se refiere a la capacitación y adiestramiento no existen reglas dadas; ni procedimientos únicos, cada país y organización, utiliza un método o técnica especial de acuerdo a sus características y necesidades, cuyos resultados no son siempre satisfactorios cuando se aplican en otros medios, o bajo diferentes circunstancias. Los actuales sistemas son

( 2 ) ROMERO, Fernando. La educación como agente económico. Editorial Senati, Lima Perú. 1963

producto de una evolución y transformación conjunta al desarrollo histórico del trabajo, por lo que se puede afirmar que la necesidad de preparación del hombre para satisfacer sus necesidades aparece en el mundo cuando los primeros seres humanos se organizaron para subsistir.

Los primeros antecedentes formales para implantar la capacitación y adiestramiento se encuentran en la edad media - con la aparición de los gremios de artesanos, donde al operario especializado se le llama "maestro" y a su auxiliar "a--prendiz", el que recibía capacitación y adiestramiento en las técnicas del oficio.

La Revolución Industrial introdujo nuevas técnicas del trabajo, obligando al trabajador a realizar esfuerzos permanentes para aprender y adaptarse a las innovaciones, los operarios más capaces eran contratados en los centros de trabajo, ya que permitían alcanzar rendimientos de producción que antes requerían del trabajo de varias personas.

Los procesos de capacitación y adiestramiento iniciados en la época de los gremios, evolucionaron en Europa con la llegada de la automatización hasta estructurarse en su forma actual, donde la capacitación es responsabilidad de las em--presas. Las antiguas agrupaciones de oficios fueron reemplazadas por las Cámaras tanto de Comercio como Industriales y el Estado intervino para lograr unidad en los criterios de -capacitación y legalizar los certificados de aptitud profesional con el fin de controlar que la formación de los aprendices en las empresas tuviera un complemento de cultura y -preparación básica general. Algunos sistemas tienen una tra-

dición de más de 400 años y a ello se debe que las empresas europeas tengan una conciencia marcada del sistema y los beneficios que de él se derivan.

La situación de México como nación joven, en comparación con el viejo mundo, presenta grandes diferencias, y los antecedentes sobre capacitación y adiestramiento son muy vagos. - Resulta conveniente hacer una breve revisión histórica de las relaciones laborales en nuestro país, para tener una idea más clara al respecto.

Las sociedades prehispánicas de México se desarrollaron por medio de la aplicación de la energía humana a la naturaleza circundante para la producción de alimentos y la erección de monumentos, templos y palacios, que en la actualidad causan la admiración de propios y extraños. El trabajo se presentó en una forma rudimentaria, por la ausencia de animales de tiro y el desconocimiento del hierro y otros metales, estaba basado en el empleo de la piedra pulida como material de fabricación de útiles de trabajo, y la base de su economía era la agricultura. La industria fue una actividad de carácter manual y familiar, aunque en ciertos aspectos era de tipo especializado lo que origino oficios, como el de la alfarería y la cerámica, se agrupaban en talleres y gremios semejantes a los de la Europa medieval, donde se capacitaba a los aprendices en el dominio del oficio. existía un régimen de tributos entregados a la autoridad, representada por Señores; también contaban con una importante mano de obra servil representada por individuos de los pueblos sometidos la que permitió que los oficios industriales quedaran a cargo de elementos libres, estos, además se dedicaron a las actividades militares, sacerdotales y políticas.

La educación que se impartía en el México Prehispánico era con fines fundamentalmente militares y religiosos, tal es el caso de los Aztecas que por medio del Calmécac se transmitían los conocimientos más elevados de la cultura náhuatl y tenía por objeto preparar funcionarios para los altos puestos - militares, civiles y sacerdotales. En el Tepochcalli o "Casa de Jóvenes", se preparaba a la gran mayoría en las artes manuales y marciales, en dichos centros se hacía una diferenciación muy marcada de las clases sociales.

El Imperio Azteca consolidó su supremacía en base a la guerra, creando una actitud de inconformidad y recelo en los pueblos sojuzgados cuya situación explica su alianza con el conquistador español, facilitando su labor que culminó con la caída de la capital Azteca en poder de Hernán Cortés y sus aliados indígenas, el 13 de agosto de 1521.

Después de consumada la Conquista, Hernán Cortés procedió a repartir las tierras entre sus capitanes y soldados, argumentando que con esto evitaría que el nuevo territorio fuera despoblado por los españoles. Para lograrlo recurre a la "encomienda", por medio de la cual tanto los naturales como las tierras pasan a ser posesión del Conquistador.

Como ya se mencionó anteriormente, la esclavitud existía

antes de la llegada de los españoles; pero era producto de la guerra y se podía redimir, en cambio, el rumbo que tomo con los conquistadores fue de explotación de los aborígenes. Es aquí donde intervienen los misioneros, creando escuelas con el fin de enseñar a los naturales la lengua española y adoctrinarlos en la religión católica.

Hernán Cortés creó las primeras industrias, tales como: la construcción de armas, fábricas de pólvora, hilados de algodón y lana, asimismo estableció nuevos sistemas para impulsar la agricultura. Con la importación de España de nuevo ganado, apareció la ganadería. Por lo que respecta al régimen de trabajo colonial, Hernán Cortés pretendió introducir un principio de igualdad y protección a los indios, que no pudo convertirse en realidad, entre otros factores, por la oposición de los Comendadores, que vieron afectados sus intereses, asimismo por el estado de ignorancia y la impotencia de los grupos indígenas, también es necesario considerar la imposibilidad del gobierno español para vigilar y hacer cumplir la observancia de los fundamentos legales expedidos al respecto.

Posteriormente, hizo su aparición el peonaje como consecuencia de la explotación de la minería y expansión de la propiedad privada de los españoles, creándose las concentraciones de grandes masas de indígenas. También se aceleró el uso de la rueda, el arado, etc., que contribuyeron al enriquecimiento de los conquistadores y de España.

Sin embargo, el desarrollo de la nascente industria fue lento, debido a las limitaciones de España, impuestas a los

colonizadores, no enviándoles las herramientas necesarias y heredando a éstos el viejo sistema feudal.

Dadas estas circunstancias, la industria en la Nueva España estaba representada por el taller artesanal, que era dirigido por los gremios y el obraje, (antecedentes de la Fábrica actual), los que estaban en constantes enfrentamientos propiciados por las preferencias que tenían los gremios por parte de las autoridades en comparación con el trato que se aplicaba a los obrajes.

Dichos privilegios fueron una de las causas de estancamiento de la industria; en estas dos instituciones, el papel desempeñado por el indígena fue denigrante, porque en el taller artesano, con sus tres clases: maestro, oficial y aprendiz, el indígena estaba relegado siempre al último nivel y su acceso a la maestría estaba negado por las ordenanzas de los gremios, estableciendo: "Que el que ha de ser maestro - no sea ni negro, ni mulato, ni indio; sino español, cristiano, viejo de vida y costumbres". (3)

La situación de los trabajadores indígenas en los obrajes era por demás denigrante, como la menciona Humboldt en -

(3) CUE CANOVAS, Agustín. Historia Mexicana, Editorial Trillas, México, 1980.

Los que existían en Querétaro: " Sorprende desagradablemente al viajero que visita esos talleres, no sólo la extrema imperfección de sus operaciones técnicas en la preparación de los tintes, sino más aún la insalubridad del obrador y el mal trato que se da a los trabajadores. Hombres libres, indios y -- hombres de color, están confundidos como galeotes que la justicia distribuye en las fábricas para hacerles trabajar a jornal. Unos y otros están medio desnudos, cubiertos de andrajos flacos y desfigurados. Cada taller parece más bien una oscura cárcel; las puertas son dobles, están constantemente cerradas y no se permite a los trabajadores salir de la casa; los que son casados, sólo los domingos pueden ver a su familia. Todos son castigados irremisiblemente si cometen la más mínima falta contra el orden establecido en la manufactura". (4)

Como se ha observado, en esta etapa, el trabajador indígena no fué objeto de una preparación para realizar eficientemente su trabajo, por el contrario, se le discriminaba y la única preparación era la recibida de los religiosos con fines de adoctrinamiento.

Esta situación prevaleció durante toda la Colonia y fué hasta el Movimiento Insurgente de 1810, cuando las actividades económicas del país se suspendieron. Este período se ca

(4) CUE CANOVAS, Agustín. Historia Mexicana. Editorial - Trillas. México, 1980.

racterizó por un abandono total de las relaciones laborales - existentes de aquella época.

Consumada la Independencia, quedaba por hacer la obra gigantesca de la reforma social y económica; era necesario destruir todos los abusos y privilegios; extirpar la ignorancia, el fanatismo y el desprecio al trabajo y a todas las artes útiles; eliminar todo género de trabas a la agricultura y al comercio y crear sobre bases firmes el desarrollo industrial. Durante esta época, llamada de la reforma, poco se logró en todos los aspectos, porque el país sufrió una serie de cambios bruscos.

El gobierno de Porfirio Díaz, que rigió de 1876 a 1910 - (excepto una breve interrupción), inició una nueva fase en la historia del país; por primera vez desde la ruptura de los lazos con España, un gobierno mexicano pudo presentar una estrategia razonada para el desarrollo económico: la supresión de impuestos internos, conocidos con el nombre de alcabalas, que obstaculizaban la producción manufacturera y el comercio interior; asimismo, se registró un aumento en la llegada de capital extranjero a México, gracias a las generosas concesiones fiscales y de tierras, y a las condiciones bancarias favorables, así como a la libre importación de maquinaria y técnicos. Los capitales británico y estadounidense controlaban casi todas las empresas mineras y la nascente industria petrole-

ra; la industria textil, de tanta importancia, era dominada por capital francés y por empresarios españoles.

Siendo México un país de sociedad predominantemente agrícola, la mano de obra para la industria nueva o establecida, tenía forzosamente que provenir del campo en condiciones marcadamente desventajosas en comparación con la mano de obra extranjera; los mejores puestos y salarios elevados eran de los capataces y trabajadores inmigrantes de otros países.

Las primeras actividades en esta época para la educación de los trabajadores se atribuyen a Ricardo Flores Magón, considerado como el primer ideólogo del movimiento social en México. Por medio del periódico "Regeneración", (órgano de prensa del Partido Liberal Mexicano, iniciado en el año 1900), trata de orientar y educar cívicamente a la clase trabajadora despertándole la conciencia de su verdadera situación.

El primer intento formal de educación para los trabajadores se presentó cuando en septiembre de 1912 se fundó la casa del obrero, denominada Casa del Obrero Mundial. Entre los principios establecidos para su actuación se encuentra el siguiente: "El individuo, lo mismo que el conjunto, cubiertas sus necesidades materiales, psicológicas e intelectuales, tiene derecho a desarrollarse plenamente, vivir en libertad, mejorar sus condiciones de existencia y elevar la suma de conocimientos ad-

quiridos en el transcurso del tiempo". (5)

Posteriormente el 10. de mayo de 1914, se constituyó la Confederación General Obrera de México, antecedente de la Federación de Sindicatos Obreros del Distrito Federal. En su declaración de principios se encuentra el siguiente en materia de educación obrera: "Implantación de la escuela racionalista en toda su extensión, para lograr la cultura proletaria por medio del periódico, conferencias, teatro, mítines, ateneos libertarios y todos los medios de difusión al alcance de la Federación". (6)

En vista del subdesarrollo de la clase obrera mexicana y de la naturaleza de las facciones político-militares de aquel período, la casa del Obrero Mundial, dejó de existir el 2 de agosto de 1916.

En mayo de 1918 se fundó la Confederación Regional Obrera Mexicana (CROM), siendo la primera organización que agrupó tanto a obreros industriales como a artesanos calificados y logró establecerse durante el decenio de 1920-1930 casi como el único organismo representante del movimiento obrero organizado en la nación. Durante su existencia se hicieron intentos de educación obrera que no llegaron a manifestarse plenamente.

(5) HUITRON, Jacinto. Orígenes e Historia del Movimiento Obrero en México. Editores Unidos, S.A. 1980.

(6) HUITRON, Jacinto. Obra citada.

En el año 1936 se fundó la Confederación de Trabajadores de México (C.T.M.). Desde su fundación ha propugnado por la educación obrera, considerándola como tarea y meta a alcanzar. Como una organización de reciente creación se enfrentó a ciertas limitaciones y su actividad en esta materia se limitaba a recoger las experiencias logradas en la celebración de eventos esporádicos. Entre los más sobresalientes, se destaca la participación activa en la Campaña de Alfabetización en el año 1944, formando el Patronato Nacional precedido por el Secretario de Educación Pública del Ejecutivo Federal.

La C.T.M., determina por mandato en su 53a. Asamblea General Ordinaria del Consejo Nacional en el año de 1955 la creación de un órgano específico que fuera responsable de las actividades tendientes a la capacitación de los trabajadores. Fue así como en 1956 surgió el Consejo Nacional de Educación y se formaron en toda la República los Consejos Estatales de Educación dependientes de éstos, todas y cada una de las organizaciones de tipo estatal y regional de las entidades federativas e igualmente se realizaron tareas con miras a constituir diversos centros de capacitación sindical; se instituyeron programas radiofónicos con charlas sobre aspiraciones de los trabajadores y se contribuyó a la fundación de escuelas de artes y oficios para éstos.

En el año 1963 se creó el Consejo Nacional de Fomento de Recursos Humanos. Su objetivo fue corregir la desproporción que existía entre el desarrollo industrial del país y el in-

suficiente número de trabajadores debidamente preparados.

También en el año de 1963 el Gobierno decidió solicitar su cooperación al Fondo Especial de las Naciones Unidas por medio de asesoría técnica, administrativa y docente para la creación de un servicio nacional de formación profesional acelerada, denominado Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria (ARMO), cuya función consiste en proporcionar ayuda a las industrias, estableciendo planes y programas de capacitación y adiestramiento para las empresas.

Los objetivos de ARMO son:

1. Promover el adiestramiento de los recursos humanos empleados en los diversos sectores de la actividad económica.
2. Investigar y divulgar los procedimientos funcionales para la formación y perfeccionamiento de los trabajadores en servicio.
3. Establecer y desarrollar sistemas de adiestramiento en el propio centro de trabajo.

Para el logro de sus objetivos ARMO realiza diversas ac-

ciones, como:

- Seminarios y cursos para instructores, supervisores y responsables de adiestramiento y capacitación.
- Asesorías en el diseño de planes y programas de adiestramiento y capacitación.
- Servicio continuo de documentación e información bibliográfica sobre temas de educación para adultos, capacitación y adiestramiento.
- Préstamo de material bibliográfico y audiovisual sobre temas anteriores.
- Producción de folletos y otros materiales de divulgación sobre el adiestramiento y capacitación.

### 1.3 ASPECTO LEGAL DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

En el apartado anterior se mencionaron los antecedentes de las relaciones laborales en México, poniendo de manifiesto la situación del trabajador en cada una de las etapas en las que se manifestó con características particulares la explotación de la mano de obra.

Nos interesa en este inciso estudiar la relación existente entre la obligación impuesta a las empresas de sostener escuelas en los centros de trabajo y el sistema público de la educación, así como también la observancia legal de los empresarios de proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento.

Los primeros antecedentes sobre la materia, hacen mención únicamente a la educación, entendida ésta como el proceso de proporcionar los conocimientos necesarios al niño y el joven para los años en que se vea obligado a trabajar.

La primera manifestación para dar a la educación la categoría constitucional y de una obligación social se encuentra en el Decreto Constitucional de Apatzingán del año 1814, cuyo Artículo 39 expresa que: "La instrucción, como necesi--

ria a todos los ciudadanos, debe ser favorecida por la sociedad con todo su poder".

Con la consumación de la Independencia en 1821, el país sufrió una serie de cambios violentos y no fué hasta 1833, - año en que el Dr. Valentín Gómez Farías, dispuso que los preceptores de los Colegios de San Ildefonso; San Gregorio; San Juan de Letrán y el Seminario, pudieran otorgar grados menores de filosofía, teología y jurisprudencia, siendo éste el primer paso para reclamar la educación.

Al triunfo de la República de 1867, Benito Juárez pro--mulgó la Ley Orgánica de Instrucción Pública, que declaraba obligatoria y gratuita la enseñanza elemental de igual manera se creó la escuela Preparatoria con base en las ideas de Gabino Barreda.

Los hombres que recorrieron el territorio nacional durante la Revolución se dieron cuenta que los peones de las ha--ciendas y sus hijos, también peones, no conocían siquiera el término "escuela", fué así como Cándido Aguilar, en el Artí--culo 10 de la Ley del Trabajo del Estado de Veracruz de fe--cha 19 de octubre de 1914 dispuso que: "Los propietarios instalaran y mantuvieran escuelas primarias, si no hubiera es--cuela pública a distancia de la residencia de los obreros, - menor de dos kilómetros".

En el mes de enero de 1917 se formó la Comisión de Constitución a la Asamblea Constituyente de Querétaro y estudió la situación de los trabajadores de la época, creando un conjunto de principios para la satisfacción de las necesidades de éstos, que son la base del Artículo 123 Constitucional. Los Diputados de la Revolución sabían del analfabetismo de - los campesinos y de los trabajadores y consideraron que la - legislación del trabajo sería incompleta si no se consignaba la obligación de las empresas de sostener escuelas en los centros de trabajo. Se incluyó en la fracción XII el siguiente inciso: "La obligación de los patrones de establecer escuelas, enfermerías y demás servicios necesarios a la comunidad" dis- posición que pasó íntegra al proyecto del Artículo 123.

Posteriormente la Ley Federal del Trabajo de 1931, regla- mentó la obligación en su Artículo 3o. Fracción VIII, cuya - versión original decía: "Los patrones tienen la obligación de establecer y sostener escuelas elementales en beneficio de - los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros ru- rales situados a más de tres kilómetros de las poblaciones, y siempre que el número de niños en edad escolar sea mayor de - veinte".

El Decreto del Congreso Federal del 20 de enero de 1934 señaló por medio del Artículo 428 Bis el órgano responsable - de vigilar la obligación patronal al respecto: "Corresponde

a la Secretaría de Educación Pública la vigilancia encaminada a obtener que las obligaciones a cargo de los patrones en materia educativa se cumplan en la forma y términos prevenidos en esta Ley".

Posteriormente en el año de 1970 se determinó en el Artículo 132 Fracción XII: "Son obligaciones de los patrones: establecer y sostener las escuelas Artículo 123, de conformidad con lo que dispongan las leyes y la Secretaría de Educación Pública".

El primer antecedente legal en materia de capacitación se encuentra en el artículo 45 de la Ley Federal de Educación Fracción VI señalando: "El contenido de la educación se definirá en los planes y programas, los que se formularán con miras a que el educando se capacite para el trabajo socialmente útil"; de donde deducimos, que dicha capacitación serviría como una preparación desde la niñez para desarrollar las facultades y aptitudes materiales e intelectuales, y despertar en los niños el amor y el respeto hacia el trabajo.

Consideramos conveniente mencionar la recomendación No. 57 de la O.I.T. del año 1939 para apoyar lo expuesto, en cuyo Artículo tercero dice: "Dentro del programa de la enseñanza obligatoria, que debe estar consagrado enteramente a la -

formación general, todos los niños deberían recibir una preparación que desarrolle en ellos la noción, el gusto y la estima del trabajo manual, elementos que son indispensables para esta formación general y que pueden facilitar la orientación profesional ulterior".

En el año 1968 se formó la Comisión Redactora del Proyecto de la Nueva Ley del Trabajo, que sostuvo discusiones con los representantes del Capital culminando con la iniciativa enviada por el Presidente de la República al Congreso de la Unión, la cual después de una serie de modificaciones, fué aprobada el año de 1969 como la Nueva Ley Federal del Trabajo.

En el año de 1971 por orden del entonces Presidente de la República, Don Luis Echeverría Alvarez, se creó una Comisión Nacional Tripartita, integrada por representantes de --trabajadores, de empresarios y miembros del Ejecutivo, con el propósito de presentar recomendaciones para la solución a -- los problemas más significativos del trabajo. Se formaron -- seis comisiones de estudio para tratar diversos temas; la Co -- misión que analizó los estudios en relación al empleo, pro -- ductividad y capacitación presentó, entre otras, las siguientes recomendaciones:

1. La consagración en la Constitución de los derechos al empleo, la capacitación y la educación permanente.
2. La creación de un Consejo Nacional de Empleo.
3. La creación de un Servicio Nacional para el Desarrollo de los Recursos Humanos.

El Poder Ejecutivo decidió en el año de 1977 asegurar el derecho de los trabajadores a la capacitación y adiestramiento en el futuro proponiendo su constitucionalización, quedando actualmente en la Fracción XIII del Artículo 123 como sigue: "Las empresas, cualquiera que sea su actividad, están obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".

Mediante la reforma a la Fracción XXXI se estableció la competencia exclusiva de las autoridades federales respecto a la aplicación de las disposiciones de trabajo en lo tocante al cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a sus trabajadores.

Conforme con lo anterior, el Ejecutivo Federal sometió a consideración del H. Congreso de la Unión, la iniciativa de decreto encaminado a modificar la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores, especialmente el Capítulo III Bis del Título cuarto, Artículos 153-"A", al 153-"X", las que se publicaron en el Diario Oficial de la Federación del 28 de abril de 1978.

En la actualidad la Ley Federal del Trabajo, determina en el Título Cuarto, Capítulo I Artículo 132 Fracción XV la obligación por parte de los patrones de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores. Asimismo, las sanciones a que se hace acreedor el patrón que no cumple con dicha obligación se encuentran en el Título dieciséis, Artículo 878 Fracción IV de la mencionada Ley.

Las reformas constitucionales y legales antedichas constituyen el fundamento jurídico conforme al que se procedió a instrumentar el llamado Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, que se encuentra estructurado en la Ley Federal del Trabajo, Título Once, Capítulo IV Artículos 537 al 539-"F". Las nuevas normas incluidas en el ordenamiento legal establecen derechos y obligaciones, señalan procedimientos y crean el Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento, a cargo de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y adiestramiento ( UCECA ); asimismo disponen -

la constitución de órganos de integración paritaria, a fin de garantizar la activa participación de los factores productivos.

La Ley Federal del Trabajo especifica las actividades que competen a la UCECA en el Artículo 538 del Capítulo IV que dice: "El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento estará a cargo de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, como organismo desconcentrado dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

La Comisión Nacional Tripartita sentó las bases para que el gobierno mexicano elevara a rango constitucional la capacitación y adiestramiento, reformando el ordenamiento legal correspondiente y creándose a partir de 1978 el llamado Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, que está estructurado en cuatro niveles:

- El primer nivel lo forman las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento que deben constituirse en cada empresa.
  
- El segundo nivel corresponde a los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento por rama industrial o actividad económica; órganos auxiliares de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y -

Adiestramiento ( UCECA )

- En el tercer nivel se encuentran los Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento y el Consejo Consultivo de la UCECA.
  
- En el cuarto nivel se encuentra la UCECA, organismo al que en materia de capacitación y adiestramiento, la Ley le asigna actividades de organización, promoción y supervisión, así como de registro de las constancias de habilidades laborales.

#### 1.4 PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Como ya se ha mencionado, por medio de la capacitación y el adiestramiento se pretende el desarrollo laboral y socio-cultural de los trabajadores; el mejoramiento de los niveles de vida y el incremento de la productividad. Por medio de planes y programas adecuados se obtienen los objetivos antes mencionados. En la actualidad, en la mayoría de los centros de trabajo la capacitación ha sido deficiente y secundaria, aunque existen empresas con sistemas adecuados, pero por desgracia son las menos.

La Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, publicó en el año de 1979 la Guía Técnica para la Formulación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento en la Empresa (7). Consideramos conveniente basarnos en este documento, ya que está conformado en nuestra realidad actual para hacer una breve síntesis del procedimiento para la formulación de planes y programas en estas materias.

La UCECA propone un procedimiento que abarca siete fases, de las cuales las cinco primeras corresponden a la elaboración de cursos, y las dos restantes a la integración del plan y de los programas de capacitación y adiestramiento.

(7) UCECA. Serie Técnica No. 2 Ed. Popular. Julio 1979

Fase 1. Definición de la población, en función de las necesidades de capacitación y adiestramiento.

La detección de necesidades de capacitación y adiestramiento, es el primer paso a seguir para conformar cualquier acción que se lleve a cabo en la materia, lo que se logra - por medio de un análisis comparativo entre la situación idónea y la situación real de la empresa. Es recomendable determinar los problemas de capacitación y los de adiestramiento; al respecto consideramos conveniente hacer la diferenciación entre ambos términos:

**Adiestramiento.** "El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos."

**Capacitación.** "La capacitación tiene un significado más amplia. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante". (8)

(8) SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal.  
Edit. Limusa, México, 1a. Ed. 1981.

Es necesario determinar el personal que se va a capacitar clasificándolo de tal forma que se formen grupos homogéneos, de acuerdo con la preparación que se requiere para el desempeño del puesto y las características individuales; con esto se logra adecuar la instrucción a la población que se dirige y se obtiene una muestra perfectamente identificada y controlada. Para tal efecto se propone la elaboración del cuadro No. 1.

Los datos contenidos en el cuadro No. 1 nos mostrarán una población con características similares que posteriormente se seleccionará para cada curso y se agrupará para formar el cuadro No. 2.

En resumen, la población objeto de la instrucción se limita según las necesidades de capacitación y adiestramiento que determinan la materia sobre la que tratarán los cursos, entendidos estos como el conjunto de actividades de enseñanza y aprendizaje; que son procesos tendientes a desarrollar y perfeccionar hábitos, actitudes, aptitudes y conocimientos de las personas, para proporcionarles instrumentos teóricos-prácticos que les permitan un desempeño eficiente en sus actividades.

Fase 2. Estructuración del contenido, por medio de la

NOMBRE	ESCOLARIDAD	PUESTO	NECESIDADES	
			CAPACITACION	ADIESTRAMIENTO

CUADRO No. 1

DEFINICION DE LA POBLACION,  
 EN FUNCION DE LAS NECESIDADES  
 DE CAPACITACION Y ADIESRAMIENTO

GRUPO	PUESTO	INTEGRANTES	NECESIDADES ESPECIFICAS DE CAP. Y AD.	ESCOLARIDAD PROMEDIO.	CURSO QUE SATISFACE LA NECESIDAD.

CUADRO NO. 2

SELECCION DE LA POBLACION,  
EN FUNCION DE LAS NECESIDADES  
DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

definición de objetivos.

Los objetivos señalarán los resultados que se pretenden alcanzar y se formularán de acuerdo a las necesidades determinadas de antemano. Es necesario analizarlos para determinar la complejidad que tienen las actividades.

Dado que el contenido de un proceso de aprendizaje se engloba en un objetivo que enuncia la actividad que el participante dominará al término de la instrucción y no delimita con precisión la secuencia del contenido, los objetivos se dividen en:

- 2.1 Objetivo Genérico. Es el que enuncia los alcances que debe lograr el participante en un proceso de enseñanza-aprendizaje.
- 2.2 Objetivos Terminales. Definen actividades que el participante deberá dominar, como unidades separadas. La interacción de éstos dará como resultado el objetivo genérico.
- 2.3 Objetivos Intermedios. Describen las actividades necesarias para el logro de cada uno de los objetivos terminales y determinarán de manera precisa la instrucción, ya que se refieren a los incisos del

contenido del proceso.

- 2.4 **Objetivos Específicos.** Enuncian la acción que el trabajador será capaz de desarrollar al término y como resultado de cada evento de instrucción.

Para determinar la duración de los eventos es necesario tomar en cuenta la complejidad del tema que se trata y permitir que se logre el aprendizaje deseado.

Posteriormente se procede a la redacción de los objetivos, que deberán reunir los elementos siguientes: el primer elemento es el capacitando, que es la persona a quien o quienes están dirigidos los objetivos, para poder ser medidos se enuncian en términos de un verbo activo; se tiene que considerar también el nivel de ejecución, entendido éste, como el grado de calidad o cantidad de la actividad que se pide como muestra de que el objetivo se ha cumplido y, por último, contendrá los elementos técnicos que van a permitir que la actividad se realice.

### Fase 3. Técnicas de Instrucción.

Para lograr el aprendizaje esperado es necesario determinar la estructura del contenido para posteriormente establecer las técnicas de instrucción que se usarán en cada in-

ciso o actividad de cualquier curso-evento de capacitación y adiestramiento.

Las técnicas de instrucción se pueden dividir con base en su objetivo y en la forma de aplicación. Para efectos de funcionalidad y organización se propone una clasificación - por áreas de aprendizaje: cognoscitiva, psicomotriz y afectiva; una combinación de éstas técnicas será recomendable en - una situación determinada.

Para elegir las técnicas de instrucción, también será - necesario considerar aspectos sobre costos y condiciones administrativas para determinar cuál o cuales técnicas podrán usarse. La técnica que se usa deberá reunir los siguientes requisitos:

- 1o. Que tenga un objetivo de aprendizaje claro y preciso.
- 2o. Que esté acorde al tipo de materia y/o contenido - que se pretende impartir.
- 3o. Que las condiciones del medio ambiente esten con--troladas en lo posible, para que disminuyan o eli--minen su efectividad.

En el cuadro No. 3 se hace una clasificación de las técnicas de instrucción que se utilizan comúnmente, así como una breve descripción de cada una de ellas.

#### Fase 4. Medios de Comunicación.

Los medios de comunicación nos permiten proporcionar a los participantes los conocimientos necesarios, ya que estimulan los sentidos e imprimen realismo y significado a las actividades del proceso enseñanza-aprendizaje. Para cumplir con los objetivos del curso es indispensable seleccionar y adaptar en forma adecuada los medios de comunicación de lo que se pretende; asimismo deben proporcionar la información en el momento oportuno del proceso.

La selección de los medios de comunicación se determina en función del análisis del área de aprendizaje que se trata, por ejemplo, si el objetivo del curso consiste en desarrollar conocimientos, habilidades o modificar actitudes, es necesario en base al tipo de instrucción determinar las actividades a desarrollar para alcanzar el aprendizaje deseado. A continuación se enumeran dichas actividades.:

- A. Directas o de hacer.
- B. De observación, que consisten en ver como se hace.
- C. De interpretación, por medio de las cuales se explica lo que se hace.

De donde se deduce que para una actividad directa el me-

AREAS DE APRENDIZAJE	TECNICAS	DESCRIPCION
	Expositiva	Clase formal impartida por un instructor que es la parte activa.
	Lectura comentada o estudio supervisado.	El participante es la parte activa, el instructor supervisa el estudio.
	Instrucción programada.	El participante resuelve las cuestiones del material impreso y obtiene información inmediata sobre sus respuestas, en el mismo material.
COGNOSCITIVA		
(Adquirir conocimientos)	Discusión dirigida.	El instructor trata de un tema y plantea preguntas a cada uno de los participantes, para objetar una conclusión en conjunto.
	Panel de discusión.	Un grupo de expositores comentan un tema y discuten sobre el frente a un grupo de participantes, los que hacen preguntas a los expositores para aclarar dudas o comentar aspectos importantes.
	Diálogos simultáneos	Consiste en discutir un tema por parejas, para obtener una opinión sobre determinado punto.
	Tormenta de ideas.	Se forman grupos, para que cada integrante manifieste ideas que ayuden a resolver un problema, a desarrollar un proyecto o actividad y seleccionar la mejor propuesta.

AREAS DE  
APRENDIZAJE

TECNICAS

DESCRIPCION

	Demostrativa o Taller de aprendizaje	El instructor realiza las funciones de un puesto de trabajo para que el grupo las observe; explica las tareas y repite la operación para resolver dudas, posteriormente cada participante explica la operación y la ejecuta con ayuda del instructor, quién señala los aciertos y corrige los errores.
PSICO-MOTRIZ (Desarrollar habilidades)	Estudio de casos	Un grupo estudia y analiza detalladamente un caso, que debe ser real y estar de acuerdo a situaciones experimentadas por el grupo, para proponer soluciones, se discuten y se selecciona la mejor solución para aplicarla.
	Juegos vivenciales	Se aplican a los participantes para que tengan la vivencia de hechos previamente conocidos y así comprenden su comportamiento y el de los demás, para crear conciencia, sensibilizar y cambiar actitudes.
AFECTIVA (Modificar actitudes)	Dramatización.	Consiste en la representación por algunos de los participantes, de personajes convencionales que actúan un tema o situación hipotética o real, el resto hace anotaciones sobre lo que ocurre para analizarlas posteriormente y estar en posibilidad de corregir errores y plantear soluciones.

dio de comunicación sería la propia máquina o equipo de trabajo; para una actividad de observación consistiría en películas y para una actividad de interpretación el medio consistiría en un diagrama que represente detalladamente una máquina.

Los medios de comunicación que se utilizan con más frecuencia son: pizarrón; proyectores de cine, de transparencias o de diapositivas; grabadoras, máquinas y herramientas; gráficas y manuales.

Después de haber seleccionado los medios de comunicación adecuados es necesario contar con un local que tenga el equipo y las condiciones ambientales adecuadas, ya que son elementos que contribuyen para alcanzar los objetivos del programa.

#### Fase 5. Evaluación.

Por medio de la evaluación los instructores y participantes están en condiciones de medir el grado de cumplimiento de los objetivos. Entre los fines que se persiguen con la evaluación se encuentran los siguientes:

10. Determinar la eficiencia de los cursos y de cada uno de sus módulos o eventos.

- 2o. Motivar el participante por medio del conocimiento de su nivel de instrucción.
- 3o. Permite diagnosticar el nivel de conocimientos de los participantes para ajustar el contenido didáctico del curso.
- 4o. Informa a los participantes de los conocimientos - que deben adquirir para tener mayor dominio de la materia.
- 5o. Permite estimar la diferencias individuales entre los participantes.

Dado que la evaluación nos permite verificar si se cumplen los objetivos, es necesario que se realice en varias etapas del proceso. La evaluación inicial o de diagnóstico es la que mide tanto cuantitativamente como cualitativamente - los conocimientos y habilidades que poseen los participantes al inicio del curso y establece el nivel al que debe iniciarse el mismo. Posteriormente la evaluación de ajuste se efectúa durante el desarrollo del programa y proporciona al instructor información constante acerca de los logros que van obteniéndose, para hacer los ajustes necesarios. La evaluación final permite medir el grado en que se cumplieron los - objetivos y a través de los resultados obtenidos, el intruc-

tor tendrá datos para la formulación de cursos futuros.

#### Fase 6. Matrices para integración de los cursos.

Con toda la información obtenida, se procede a la elaboración de documentos por medio de lo que se facilite el manejo de los elementos contenidos en el curso. Se recomienda para tal fin el uso del cuadro No. 4.

Se elaboran tantos cuadros como cursos haya y los temas se pueden clasificar en términos de tiempo (días) como se muestra en el cuadro No. 5.

#### Fase 7. Integración del Plan de Capacitación y Adiestramiento.

El plan de capacitación y adiestramiento está formado por el conjunto de los programas que intervienen, que a su vez, se integran en cursos. Los programas se formulan considerando diferentes aspectos:

- 1° Por etapas.- En las que se agrupan los cursos que se van a impartir durante un período determinado.
- 2° Por niveles ocupacionales.- Están dirigidos a trabajadores de una misma categoría.
- 3° Por la naturaleza de los cursos.- Son los que se refieren a un mismo tema.

EN el cuadro no. 6 se ilustra la estructura de los programas.

CARACTERIZACION DE LOS CURSOS

CURSO DE \_\_\_\_\_

OBJETIVO GENERICO \_\_\_\_\_

PARA (POBLACION) \_\_\_\_\_

OBJETIVOS TERMINALES	OBJETIVOS INTERMEDIOS	CONTENIDO	TECNICA	MEDIOS DE COMUNICACION	TIEMPO	EVALUACION	OBSERVACIONES

No. de curso. \_\_\_\_\_

CUADRO N° 5

MATRIZ N° 2

ORGANIZACION Y DISTRIBUCION TEMPORAL DEL CURSO DE:

PERIODO: DE \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_

1er. DIA	T	2o. DIA	T	3er. DIA	T	4o. DIA	T	5o. DIA	T	. . .N DIA	T

No. de curso \_\_\_\_\_

CUADRO No. 6

ESTRUCTURA DE LOS PROGRAMAS DEL PLAN DE CAPA-  
CITACION Y ADIESTRAMIENTO

CURSOS QUE COMPONEN EL PROGRAMA	NOMBRE DEL PROGRAMA	ETAPAS	GRUPOS OCUPACIONALES	PUESTOS

Antes de desarrollar un programa de capacitación y adiestramiento es recomendable considerar los recursos disponibles y abastecerse de los que hagan falta para obtener los resultados esperados. Los recursos necesarios para implantar un programa serán los siguientes:

- 1° Recursos humanos.- Integrados por personal especializado, que se encarguen de planear, organizar, ejecutar y controlar el proceso completo y pueden ser instructores internos o externos.
- 2° Recursos materiales.- Formados por instalaciones y el equipo con el que se desarrolla el curso.
- 3° Recursos técnicos.- Son los materiales didácticos con los que se auxilia la enseñanza.

El plan y los programas de capacitación y adiestramiento se coordinan de manera eficiente mediante el uso de instructivos, presupuestos, informes y registros, que son la base del control administrativo para llevar un seguimiento desde su inicio, hacer las correcciones necesarias durante su desarrollo y analizar si los resultados obtenidos fueron los esperados.

CAPITULO II

EL SUPERVISOR.

2.1 PERFIL HISTORICO DEL SUPERVISOR.

2.2. PAPEL DEL SUPERVISOR.

2.3 NECESIDAD TECNICA, ADMINISTRATIVA Y HUMANA DE  
LA CAPACITACION DEL SUPERVISOR.

## 2.1 PERFIL HISTORICO DEL SUPERVISOR

En la actualidad el supervisor es el enlace entre los niveles superiores y los inferiores; sus funciones son de gran importancia para lograr los objetivos que se han fijado estos dos sectores en cualquier empresa. La palabra proviene de dos vocablos latinos que significan "sobre" y "ver" - de aquí que se pueda dar una definición del puesto de supervisor: "es una persona encargada de dirigir directa y responsablemente el trabajo de otros".

El desarrollo del papel del supervisor ha sido paralelo al de los cambios históricos que han experimentado las relaciones obrero patronales dentro de la sociedad; las funciones que realiza el supervisor en la actualidad se derivan de la actividad que desarrollaba el hombre que en tiempos pasados, estaba encargado de un grupo de esclavos cuya responsabilidad era proteger los intereses del amo o propietario de los medios de producción y actuaba como verdugo e imponía su voluntad a base de la fuerza.

A principios del siglo se le definía como encargado, con tramaestre o capataz y ocupaba ese puesto como resultado de su capacidad, se tomaba en cuenta la antigüedad en el taller y él solo cargaba con la autoridad y responsabilidad de dirigir el negocio, todo dependía de él; era el hombre orquesta; reclutaba, despedía y disciplinaba; su objetivo era producir al menor costo posible; seleccionaba los materiales, arreglaba el lugar

de trabajo; hacía inventarios y como consecuencia de las actividades que desarrollaba, resultaba ineficiente.

El supervisor se ha visto obligado a asumir diversas adaptaciones como resultado de los avances tecnológicos de la producción en serie y de los cambios de los sistemas organizacionales. La primera adaptación que tuvo necesidad de enfrentar fue producto del cambio de posición que sufrió dentro de la empresa, puesto que pasó de ser trabajador operativo a representante de la dirección; ésta adaptación es ideológica, porque se encontró en una posición intermedia entre lealtades y exigencias y también se vio afectado en lo referente a los círculos sociales frecuentados anteriormente.

El crecimiento de los departamentos de ingeniería alteró el trabajo del supervisor porque enfrentó sus conocimientos técnicos, adquiridos en la planta a fuerza de arduo trabajo, contra los del ingeniero, provenientes del texto universitario, y por lo general constituye una competencia desigual en la que finalmente el supervisor es quien debe adaptarse.

El contratar las personas para el trabajo, se dejó en manos del Departamento de Personal, que seleccionaba por medio de la aplicación de exámenes y entrevistas al candidato para ocupar un puesto, asimismo, la capacitación se efectuaba por medio de una Escuela Vestibular operada por dicho departamento; al supervisor se le fue limitando también en fun

ciones tales como: colocación, traslados, aumentos de salario por méritos y despidos, situaciones a las que se fué adaptando paulatinamente; esos cambios eran efectuados con el propósito de ayudarlo en el desempeño de sus funciones.

Los sistemas organizacionales son procedimientos y técnicas diseñados por Departamentos como el de Planeación y Control de Producción, Control de Calidad, Costos, Finanzas y Contabilidad, con el propósito de plantear nuevas ideas y técnicas de programación de la producción, que afectan directamente al supervisor y sus subalternos; la existencia de tales sistemas no sólo demanda del supervisor una adaptación a los cambios requeridos, también solicita su intervención como mediador entre los departamentos asesores de la gerencia y sus subalternos para que proporcione la información deseada para la elaboración de los reportes, asimismo requieren de una capacitación para poder desempeñar el puesto.

La última adaptación que sufrió el supervisor es la que se refiere a las relaciones con los que representantes de sus subalternos; los Sindicatos ejercieron una presión sobre el supervisor mediante los delegados que se encontraban en su propio departamento, solicitando quejas y reclamaciones a los trabajadores, limitando el sentido de independencia del supervisor con más fuerza que ninguna de las otras adaptaciones mencionadas anteriormente. El jefe de las relaciones laborales de la empresa generalmente advertía a los supervisores de las grandes consecuencias que podían traer consigo las más inocentes

acciones, sugiriéndole además tener cuidado al tomar cualquier decisión respecto a sus subordinados.

Con base en lo anteriormente expuesto, estamos en posibilidad de dar una definición más amplia de lo que es un supervisor: "es la persona que tiene un grupo de subordinados a su cargo, sobre quienes ejerce autoridad, para lograr de ellos su máxima eficiencia con satisfacción mutua, pero también tiene superiores a quienes reportar, independientemente de su nivel o rango en la escala jerárquica". En consecuencia hay varios niveles de supervisión en la estructura administrativa. Todo supervisor, por su doble carácter de jefe y subordinado a la vez, tiene deberes para con sus superiores y sus subalternos; es un hombre enlace entre la Dirección y el personal operativo o de ejecución.

De la definición anterior deducimos lo siguiente: el supervisor ocupa un puesto definido dentro de la organización formal, entendida ésta como el sistema de división del trabajo dentro de un organismo o empresa, para que las distintas labores que se deban de realizar, puedan asignarse a individuos especializados que las desempeñan eficientemente. Dicha organización le otorga autoridad al supervisor, o sea la facultad de actuar, mandar o decidir lo que otras personas deben hacer o no hacer; en este punto tenemos que considerar a la organización informal que es el agrupamiento, más o menos espontáneo, de los individuos que trabajan en una insti-

tución, por motivos diferentes de las actividades de trabajo: en este tipo de organización el supervisor pierde su autoridad, es necesario que tenga mandato en la organización informal y entonces la autoridad pasa a segundo plano, en este caso se habla de liderazgo y su dirección esta basada en la influencia que tiene sobre el grupo; es una situación de hecho, - además de derecho.

De donde deducimos que el supervisor actua como un lí--der y el grado de autoridad que ejerce sobre el grupo que dirige, esta en relación con el número de personas que acaten sus órdenes en una forma efectiva, Los factores que determinan el grado de autoridad de un líder son los siguientes:

1. Las recompensas alternativas. La probabilidad de que las personas lleven a cabo una actividad, varía de acuerdo - con el valor que para ellas tengan las retribuciones que obtengan por ello, por consiguiente, la autoridad de un líder es mayor, cuanto más valiosas sean las recompensas que ofrezca a cambio de las actividades desempeñadas y cuanto más frecuente las proporcione.

2. El Poder. La autoridad de un líder es mayor en - - cuanto al poder que tiene para proporcionar las recompensas y las sanciones a sus subordinados.

3. El éxito. El obtener resultados satisfactorios al seguir las indicaciones del supervisor pueden llevar al éxito

a los subordinados. Si no esta dentro de las facultades del supervisor premiar a sus trabajadores se puede crear conflicto entre ambas partes.

4. Los valores compartidos. La autoridad de un supervisor es mayor cuando los subalternos consideran valiosos los resultados obtenidos y sus valores son iguales a los de él.

5. La justicia. En la medida en que el supervisor impartea sanciones y recompensas, en forma proporcional a las contribuciones y fallas, la autoridad ejercida sobre el grupo es mayor.

A continuación se propone una clasificación de los distintos tipos de supervisores atendiendo a la actitud y el trato que dan al personal a sus órdenes.:

El supervisor autocrático. Se caracteriza por no considerar el punto de vista del subordinado y ejerce la autoridad más bien basado en el poder que la razón; se le considera estricto, desconsiderado y su régimen de supervisión es arbitrario, impuesto por la voluntad de un solo hombre; su imagen es la del capataz de antaño que dirige, manda e inspecciona a la gente con frecuencia, utilizando su autoridad como si fuera un látigo y exige total obediencia de sus subalternos; siempre esta detrás de sus subordinados diciéndoles lo que tienen que hacer, como tienen que hacerlo y se asegura de que siem-

ra de que siempre estén en su área de trabajo; cuando no esté vigilándolos, está rehaciendo el trabajo en la manera que él considera se debiera hacer; considera que no tiene tiempo para conocer a sus subordinados, pero en realidad no tiene interés en hacerlo.

El supervisor paternal. Este se caracteriza por la atención que presta a proteger y guiar a veces con exceso de sentimentalismo a sus subordinados; les resuelve todos sus problemas, no dándoles oportunidad a que tomen decisiones y desarrollen su personalidad; esta actitud hace que la relación entre supervisor y empleado se parezca a la que existe entre padre e hijo, porque introduce una actitud buena, responsable y bien intencionada, pero que a menudo impone sus ideas sobre los empleados, los domina y hace dependientes; interviene muchas veces aún en las decisiones personales de los empleados.

El supervisor despreocupado. Se caracteriza por una ausencia total de liderazgo y por una política de despreocupación cercana a la anarquía; podría ser el reverso del autoritario; nunca sabe lo que están haciendo sus subordinados, aunque estos pueden llegar a tenerle afecto, ni sus empleados ni sus superiores lo respetan; sus subordinados generalmente se preguntan cómo conseguiría el puesto y generalmente es cierto que lo perdería si los empleados no cumplieran con

su trabajo, aún en contra de su voluntad; los empleados a menudo se sienten descontentos porque tienen la impresión de que ellos realizan el trabajo por el que le pagan al supervisor.

**El supervisor demócrata.** Se caracteriza porque fomenta la participación del grupo en las decisiones y aprovecha las opiniones; no hace ostentación de la autoridad y alienta a su grupo a participar con él en la ejecución de una buena labor que considera esfuerzo colectivo; trata a sus empleados con justicia, paciencia y buen humor, por lo que lo estiman y respetan, no sólo los miembros de su grupo, sino también sus superiores; empieza por tener confianza en su personal, dándole libertad para que usen su juicio e iniciativa, se interesa por sus subordinados dándoles oportunidad de que desarrollen su personalidad y busquen nuevas medidas de superación en el trabajo, es un tipo de supervisor que comúnmente asciende a puestos de mayor responsabilidad.

**El supervisor burócrata.** Mientras que el autócrata limita la autoridad de sus subordinados mediante su voluntad personal, el burócrata lo hace valiéndose de la rutina, el mando por medio de reglas suple al mando por autoridad personal; se preocupa más por la conservación de su empleo, evitando riesgos, que de realizar logros; nunca se compromete, se convierte en mero engranaje de una vasta maquinaria burocrática con tendencias a la autoprotección y al mantenimiento del "status quo"; tiene una tendencia a la evasión de la

realidad y a eludir enfrentarse con sus verdaderas responsabilidades; para él tiene una significación especial la jerarquía y su actuación se guía alrededor de ella, su objetivo es no romper el equilibrio del sistema burocrático, para continuar dentro de él; el autócrata toma decisiones por sí solo; el demócrata consulta con sus subordinados las decisiones; el burócrata no toma decisiones; el actócrata se orienta por su voluntad; el demócrata por la opinión de los demás y la suya propia; el burócrata por la rutina "así se ha hecho siempre" dice.

El supervisor más eficiente. Antiguamente era una creencia común que el tipo de supervisión que ejercía mayor presión sobre los empleados, para obtener mayor productividad y que sostenía rígidamente los procedimientos establecidos, rendiría los mejores resultados; se suponía que al dar una atención cercana a las actividades de operación se producía una gran cantidad y alta calidad en forma natural; sin embargo, la realidad muestra claramente que el supervisor centrado en las operaciones es menos efectivo, en términos de producción, que el supervisor centrado en el empleado; éste da atención a las personas que efectúan el trabajo, logra altas metas de rendimiento y crea entusiasmo por alcanzarlas; el supervisor que centra su atención en el empleado es más efectivo que el que lo hace en el trabajo.

A continuación se enumera una lista de principios, que

consideramos recomendables para que todo supervisor los tome en cuenta en el desempeño de sus funciones:

**Principio de motivación.** Nos señala que para que un trabajador se esfuerce en su labor es necesario que encuentre motivos claros (rationales o emocionales) para hacerlo.

**Principio de la información.** No es posible exigir la máxima eficiencia de un trabajador si antes no se le ha proporcionado toda la información concerniente a su trabajo.

**Principio de la libertad en el trabajo y oportunidad de desarrollo.** El trabajador requiere de cierta libertad en el desempeño de su trabajo, para que lo sienta obra suya y ponga en él su máximo empeño; todo trabajador busca oportunidad de desarrollo individual y ésta es una forma de lograrlo.

**Principio de aprendizaje.** No puede esperarse el cumplimiento óptimo de una tarea, si al trabajador no se le ha enseñado a ejecutar su trabajo del modo en que se considera eficiente.

**Principio de la gratitud.** Es difícil que un trabajador desarrolle su máxima capacidad si sabe que sus esfuerzos no serán tomados en cuenta y reconocidos.

Principio de la representación. El trabajador se sentirá comprometido con su supervisor en la medida en que éste apoye sus intereses legítimos ante sus superiores.

Principio del orden. El resultado del esfuerzo de un grupo será inferior a la suma de los esfuerzos individuales, y por lo tanto ineficiente, si estos no se encuentran coordinados para alcanzar un objetivo común.

## 2.2 PAPEL DEL SUPERVISOR

El supervisor ha sido descrito como el hombre que debe actuar en una diversidad de papeles dentro de la organización, siempre pertenece a dos grupos organizados, y algunas veces, a tres: como representante de la dirección ante los obreros, debe realizar la política impuesta por la empresa; como representante del empleado ante la dirección, tiene el papel contrario y en algunos casos puede encontrarse, además, con que debe ser fiel al sindicato; al realizar sus funciones de líder y de hombre clave de la red de comunicaciones, el encargado se ocupa de seleccionar, adiestrar, aconsejar, manejar a los descontentos, promover a los trabajadores, mantener el control y las buenas relaciones públicas; además muchas veces debe ser un técnico.

Para tener una idea más amplia de los diversos papeles que desempeña el supervisor en las organizaciones, consideramos conveniente señalar los objetivos de todo supervisor:

1o. Contribuir al logro de las metas de la institución, mediante el cumplimiento óptimo de las tareas que han sido asignadas a su grupo de trabajo.

2o. Lograr en el desempeño del trabajo, la máxima eficiencia del personal a sus órdenes, con satisfacción mutua.

30. Crear una situación en la que los trabajadores puedan satisfacer sus necesidades individuales al mismo tiempo que realicen su mejor esfuerzo por alcanzar las metas de la institución.
  
40. Mantener las mejores relaciones entre todo el personal, en un ambiente de buena voluntad y gustosa cooperación, que facilite la labor del supervisor.

Toda organización existe para servir a algún propósito o lograr varios objetivos que se determinan a través de un planteamiento sólido y el empleo efectivo de los recursos humanos, económicos y materiales que tiene disponibles, a continuación se mencionan los diferentes papeles que desempeña el supervisor dentro de una organización:

El papel del supervisor en el establecimiento de objetivos. El supervisor en pocas ocasiones participará en la determinación de metas y políticas, sin embargo: proporciona información acerca de los programas en marcha y estará implicado en la ejecución de los programas en que ha convenido la administración superior para lograr sus objetivos; cuando la administración toma acuerdos relativos a recursos, debe ponerlos en práctica; deberá aplicar las decisiones tomadas respecto a tasas de producción, fuerza de trabajo requeridas y el monto del inventario necesario para satisfacer la demanda del mercado.

El papel técnico del supervisor. En la mayor parte de las actividades el supervisor debe hacer planes para el departamento; se ocupa generalmente de tenerlo abastecido de equipo y material; debe proporcionar información a sus niveles superiores e inferiores y por lo tanto, llevar controles; deberá tener capacidad técnica para orientar, controlar y proponer nuevos sistemas de producción en su departamento.

El papel administrativo del supervisor. Su habilidad para suministrar su departamento y conducir a su personal, determinará su éxito para realizar eficientemente las actividades de su departamento; dado que el supervisor es el eslabón entre los niveles superiores y los inferiores, deberá traducir e interpretar en forma clara y precisa las órdenes deberá mantener buenas relaciones de trabajo con los miembros de su grupo; tiene la responsabilidad de estar perfectamente familiarizado con la empresa; debe saber que productos están haciéndose, cómo son hechos, quién los compra, de dónde vienen las materias primas y cualquier otro aspecto de la operación de la empresa; como miembro importante del equipo de la administración y el más cercano a los empleados; deberá poder contestar a sus preguntas, eliminar sus temores, hallar soluciones correctas a sus problemas y estimularles sus deseos; deberá asegurarse que sus elementos -

realicen sus operaciones con el menor riesgo posible; es responsable de la disciplina en su departamento; por lo común -- participa en la selección de nuevos elementos; con frecuencia tendrá que valorar el rendimiento del trabajador para efecto de promociones y además tiene que organizar sus actividades de modo que tenga tiempo para atenderlas eficientemente.

El papel directivo del supervisor. No es suficiente con llevar a cabo todas y cada una de las funciones antes mencionadas, es necesario que el supervisor sea también un guía, debe lograr, por medio del liderazgo que los hombres hagan su trabajo; la habilidad para tomar decisiones precisas y justas es una de las cualidades más importantes que debe poseer un buen supervisor; tiene que ser un ejemplo para sus subalternos e inspirarles un rendimiento máximo; sus hábitos personales deben ser ejemplares; deberá procurar congeniar con las personas; debe tener buenas relaciones de trabajo con sus superiores y sus compañeros supervisores; tiene que ser estable emotivamente y abordar cada problema en una forma calmada, fría y tranquila; deberá ser digno de confianza y uniforme en el trato con sus subalternos; tiene que estar siempre dispuesto a elogiar cuando se merezcan elogios; debe cuidar criticar en tal forma que gane respeto, en lugar de despreciar a sus subordinados; para dirigir a un grupo eficientemente debe tener capacidad para colocarse en la posición de otra persona, establecer un contacto y anticipar sus reac

ciones, sentimientos y modos de conducta.

### 2.3 NECESIDAD TECNICA, ADMINISTRATIVA Y HUMANA DE LA CAPACITACION DEL SUPERVISOR

En el capítulo anterior describimos el papel que desempeña el supervisor en las organizaciones y la importancia que representa para éstas el eficiente desempeño de sus funciones porque las organizaciones tienen el deseo y la esperanza de que sus problemas puedan ser resueltos con mayor facilidad a través de mejores supervisores. Al respecto, la tendencia general ha sido que el puesto de supervisor sea ocupado por el trabajador más capaz en el área técnica y se ha descuidado el aspecto administrativo y humano de la organización. Para explicar lo anteriormente expuesto procederemos a hacer un breve resúmen en lo que se refiera a la capacitación y adiestramiento del supervisor.

Con el desarrollo de la industria las funciones del capataz fueron cambiando ya que la automatización hizo necesaria la presencia de los ingenieros y otros especialistas y fue así como apareció la llamada administración científica, esta nueva idea fue la aplicación de métodos de ingeniería a la producción para reducir costos. Fue Frederick W. Taylor quien partiendo de los siguientes principios: 1o. Seleccionar los mejores hombres para el trabajo; 2o. Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos, que debían aplicar a su trabajo y, 3o. Conceder incen-

tivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores; quiso que los supervisores fueran especializados según sus funciones, constituyendo la especialización la clave de la eficiencia.

Posteriormente Elton Mayo, como resultado de los estudios de Hawthorne, reclama del supervisor el deber de atender las relaciones humanas, se establecieron cursos de adiestramiento para él a medida que fue tomando más responsabilidad en la enseñanza de las tareas, en la prevención de accidentes y en el bienestar de los trabajadores. El supervisor paso a ser creador del control e intérprete de los objetivos de la organización.

El supervisor moderno debe estar preparado y ser eficiente como líder para satisfacer al más bajo costo las demandas de calidad y cantidad en la producción, ha dejado de ser el mejor operador y el líder del grupo para convertirse en un especialista del comportamiento humano, en lo que concierne a la práctica de la habilidad administrativa y a los aspectos técnicos a su cargo. En el pasado el buen supervisor era una persona capaz de entender las demandas del trabajador, el supervisor moderno exige mayor preparación y un conocimiento profundo de las técnicas administrativas además de las características antes mencionadas.

La necesidad de capacitación técnica del supervisor se

deriva de las funciones que desarrolla; debe tener un conocimiento integral del trabajo que realizan sus subordinados para poder entrenarlos.

El supervisor debe tener capacidad para planear, ejecutar y controlar las actividades de su departamento, de aquí la necesidad de capacitación administrativa.

Por último, la capacitación en las relaciones humanas le proporcionará habilidad para conceder a sus subordinados un trato humano, creando una atmósfera de cooperación para el logro de los objetivos institucionales e individuales.

## CAPITULO III

### EFFECTOS DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN EL SUPERVISOR.

- 3.1 DETERMINACION DEL UNIVERSO.
- 3.2 DETERMINACION DE LA MUESTRA.
- 3.3 RECOPIACION DE LOS DATOS.
- 3.4 ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS.

### 3.1 DETERMINACION DEL UNIVERSO.

Por medio de la presente investigación pretendemos demostrar como influyen los programas de Capacitación y Adiestramiento en el trabajador para elevar su nivel de vida, porque consideramos que mediante la aplicación adecuada de estos aspectos se logrará una mejor situación socioeconómica del mismo.

La empresa en la que efectuó la presente investigación - se constituyó en el año de 1961 y está ubicada en la antigua Estación de Irolo, hoy Parque Industrial de Ciudad Sahagún, - Estado de Hidalgo, actualmente da ocupación a 3,600 personas aproximadamente.

Su actividad esta catalogada como prioritaria dentro de la política industrial del país, ya que su especialización en el Sector Industrial está enfocada básicamente a la producción de bienes de capital y bienes intermedios en acero, hierro y aluminio, destinados a satisfacer necesidades de las Industrias Automotriz, Ferroviaria y de maquinaria Agrícola; asimismo se lleva a cabo la forja y laminación de aceros especiales y se fabrican tractores agrícolas con un alto grado de integración nacional.

La producción de dicha empresa está, en orden de importancia, integrada por las áreas siguientes: Fundición, Tractores y Aceros Especiales.

Se escogieron las tres areas para aplicar el cuestionario que sirvió de base para la investigación y se determinó como universo a todo el personal del nivel de Supervisión - que en esta empresa se denomina Jefe de Grupo; cabe mencionar que se excluyó tanto a los supervisores eventuales que sólo laboran sábados y domingos, como el personal del tercer turno, determinando un Universo compuesto por 89 elementos.

### 3.2 DETERMINACION DE LA MUESTRA.

Para la determinación del tamaño de la muestra objeto de estudio, se eligió primeramente un índice de error del 0.06%; que se obtiene mediante la aplicación al siguiente término:

$$\frac{1}{E^2} = n$$

Substituyendo Valores:

$$\frac{1}{(0.06)^2} = \frac{1}{0.0036} = 278$$

Posteriormente, el tamaño de la muestra se calculó con la siguiente formula:

$$n = \frac{N \times n}{N + n}$$

Donde:

$n$  = tamaño de la Muestra.

$N$  = Tamaño de la Población.

$\frac{1}{E^2}$  - Índice de error elegido.

Aplicando la formula resulta:

$$n = \frac{89 \times 278}{89 + 278} = \frac{24,742}{367} = 67.42$$

Por lo tanto el tamaño de la muestra es igual a 67 elementos.

Si tomamos 100 muestras de 67 supervisores, tendremos 6 como máximo donde los resultados se alejaran del intervalo  $50 + 0.06$ ; es decir el resultado verdadero se encuentra entre el 49.94 y 50.06% que es el margen que nos otorga -- 99.94% de probabilidad de tener razon.

Despues de haber obtenido el tamaño de la muestra, se procedió a seleccionar al personal objeto de estudio, para tal efecto se escogió la técnica de muestreo aleatorio sin reemplazo, que consistió en lo siguiente. Se solicitó a la Gerencia de Relaciones Industriales la lista de todo el personal que ocupa el puesto de Supervisor, eliminandose como ya se mencionó tanto a los eventuales como al tercer turno; posteriormente se elaboró un listado asignando un número a cada uno de ellos en orden progresivo del 01 al 89; asimismo se elaboraron 89 tarjetas con su número y se colocaron en una urna; a continuación se fueron sacando una a una las tarjetas, sin reemplazarlas y al mismo tiempo se iban marcando en el listado a los trabajadores objeto de estudio para posteriormente proceder a aplicarles el cuestionario.

### 3.3 RECOPIACION DE DATOS.

Para llevar a cabo la recopilación de datos, se aplicó el siguiente cuestionario en forma directa, mediante una en tre vis ta en el lugar donde el supervisor realiza su trabajo, cabe mencionar que parte de la información proporcionada por los encuestados fué posible verifigarla, con expedientes pro por cion ados por la Gerencia de Relaciones Industriales, persiguiendo con esto la mayor veracidad posible para lograr - los mejores resultados.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

ESTUDIO SOBRE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO Y SUS REPERCUSIONES SOCIOECONOMICAS EN EL SUPERVISOR.

- PUESTO: \_\_\_\_\_ NIVEL: \_\_\_\_\_
- 1.- EDAD: \_\_\_\_\_ 2.- LUGAR DE ORIGEN: \_\_\_\_\_
- 3.- ESTADO CIVIL: \_\_\_\_\_ 4.- OCUPACION DE SU ESPOSA: \_\_\_\_\_
- 5.- NUMERO DE HIJOS: \_\_\_\_\_ 6.- SUS HIJOS TRABAJAN: \_\_\_\_\_
- 7.- NUMERO DE PERSONAS QUE DEPENDEN ECONOMICAMENTE DE USTED: \_\_\_\_\_
- 8.- A CUANTO ASCIENDEN LOS INGRESOS MENSUALES DE USTED Y LOS OTROS MIEMBROS DE SU FAMILIA: \_\_\_\_\_
- 9.- TIENE FAMILIARES TRABAJANDO EN ESTA EMPRESA: \_\_\_\_\_
- 10.- GRADO DE ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_
- 11.- AÑOS DE ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA: \_\_\_\_\_
- 12.- OBTUVO EL PUESTO POR:
- \_\_\_\_\_ ANTIGUEDAD
  - \_\_\_\_\_ EXPERIENCIA
  - \_\_\_\_\_ CAPACITACION TECNICA
  - \_\_\_\_\_ PROMOCION DE SU JEFE INMEDIATO
  - \_\_\_\_\_ PROMOCION SINDICAL
- 13.- SEÑALE EN QUE AREA HA SIDO CAPACITADO
- \_\_\_\_\_ TECNICA
  - \_\_\_\_\_ RELACIONES HUMANAS
  - \_\_\_\_\_ ADMINISTRATIVAS
- 14.- OBTUVO LA CAPACITACION POR:
- \_\_\_\_\_ ANTIGUEDAD
  - \_\_\_\_\_ MERITOS PROPIOS E INICIATIVA
  - \_\_\_\_\_ SELECCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.
  - \_\_\_\_\_ PROMOCION DE SU JEFE INMEDIATO
- 15.- INGRESO MENSUAL PERCIBIDO:
- a) ANTES DE SER CAPACITADO: \$ \_\_\_\_\_
- b) DESPUES DE SER CAPACITADO: \$ \_\_\_\_\_
- 16.- SEÑALE EN ORDEN DE IMPORTANCIA COMO DISTRIBUYE SU INGRESO
- \_\_\_\_\_ ALIMENTACION
  - \_\_\_\_\_ VESTIDO
  - \_\_\_\_\_ VIVIENDA
  - \_\_\_\_\_ EDUCACION
  - \_\_\_\_\_ ATENCION MEDICA
  - \_\_\_\_\_ DIVERSIONES
  - \_\_\_\_\_ OTROS, MENCIONELOS: \_\_\_\_\_

17.- LUGAR DE RESIDENCIA: \_\_\_\_\_

18.- LA VIVIENDA DONDE RESIDE ES:

\_\_\_\_\_ PROPIA, ADQUIRIDA ANTES O DESPUES DE SER CAPACITADO? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ RENTADA  
\_\_\_\_\_ PRESTADA

19.- MEDIO DE TRANSPORTE QUE UTILIZA DE SU CASA AL TRABAJO:

\_\_\_\_\_ AUTOMOVIL PROPIO, ADQUIRIDO ANTES O DESPUES DE SER CAPACITADO? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ CAMION URBANO  
\_\_\_\_\_ MOTOCICLETA  
\_\_\_\_\_ BICICLETA  
\_\_\_\_\_ PESERO

20.- ENSERES DOMESTICOS ADQUIRIDOS:

a) ANTES DE SER SUPERVISOR:

\_\_\_\_\_ ESTUFA DE GAS  
\_\_\_\_\_ REFRIGERADOR  
\_\_\_\_\_ LAVADORA  
\_\_\_\_\_ RADIO  
\_\_\_\_\_ TOCADISCOS  
\_\_\_\_\_ TELEVISION  
\_\_\_\_\_ MAQUINA DE COSER  
\_\_\_\_\_ OTROS, MENCIONELOS  
\_\_\_\_\_

b) DESPUES DE SER SUPERVISOR:

\_\_\_\_\_ ESTUFA DE GAS  
\_\_\_\_\_ REFRIGERADOR  
\_\_\_\_\_ LAVADORA  
\_\_\_\_\_ RADIC  
\_\_\_\_\_ TOCADISCOS  
\_\_\_\_\_ TELEVISION  
\_\_\_\_\_ MAQUINA DE COSER  
\_\_\_\_\_ OTROS, MENCIONELOS  
\_\_\_\_\_

21.- ENUMERE EN ORDEN DE IMPORTANCIA LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA EN SU TIEMPO LIBRE

\_\_\_\_\_ PASEOS  
\_\_\_\_\_ LECTURA, INDIQUE DE QUE TIPO: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ VER TELEVISION  
\_\_\_\_\_ ASISTIR A ESPECTACULOS, CUALES? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ DEPORTES, CUALES? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ REUNIONES FAMILIARES  
\_\_\_\_\_ OTROS, MENCIONELOS: \_\_\_\_\_

22.- LA CAPACITACION RECIBIDA LE HA PERMITIDO TENER UN MEJOR TRATO CON:

\_\_\_\_\_ SUS COMPAÑEROS  
\_\_\_\_\_ SUS SUBORDINADOS  
\_\_\_\_\_ SU FAMILIA  
\_\_\_\_\_ LA COMUNIDAD

23.- POR MEDIO DE LA CAPACITACION QUE HA RECIBIDO TIENE UN MAYOR DOMINIO DE SU ACTIVIDAD?

\_\_\_\_\_ SI \_\_\_\_\_ NO EXPLIQUE: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

24.- CONSIDERA QUE POR MEDIO DE LA CAPACITACION Y/O ADIESTRAMIENTO RECIBIDA HA OBTENIDO MAYORES INGRESOS ?

\_\_\_\_\_ SI \_\_\_\_\_ NO EXPLIQUE: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

25.- EN GENERAL PIENSA QUE LA CAPACITACION Y/O ADIESTRAMIENTO QUE HA RECIBIDO LE HA PERMITIDO ELEVAR SU NIVEL DE VIDA?

EXPLIQUE: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 3.4 ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS.

La información obtenida se representa en las tablas que a continuación se detallan; asimismo se hizo una selección de los datos que a nuestro juicio consideramos más relevantes haciendo comentarios al pie de cada una de ellas, con el objeto de ser más explícitos en nuestras apreciaciones.

TABLA 1

EDAD DE LOS SUPERVISORES DEL AREA DE PRODUCCION  
DE LA INDUSTRIA SIDERURGICA.

EDAD	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
18 - 30 años	5	8%
31 - 45 años	43	64%
46 o más años	19	28%
T O T A L	67	100%

Media aritmética = 41 años

Desviación estándar = 9 años

**Observación:** En la actualidad el puesto de supervisor está ocupado por gente joven, ya que, si consideramos que el promedio de edad de 41 años de los trabajadores encuestados están en la plenitud de sus facultades y son gente madura; asimismo, nos indica - que se ha superado el concepto tradicional de que dicha responsabilidad debería asignarsele al trabajador de mayor edad, que imponía su responsabilidad por medio del respeto, sin considerar su capacidad.

GRAFICA 1

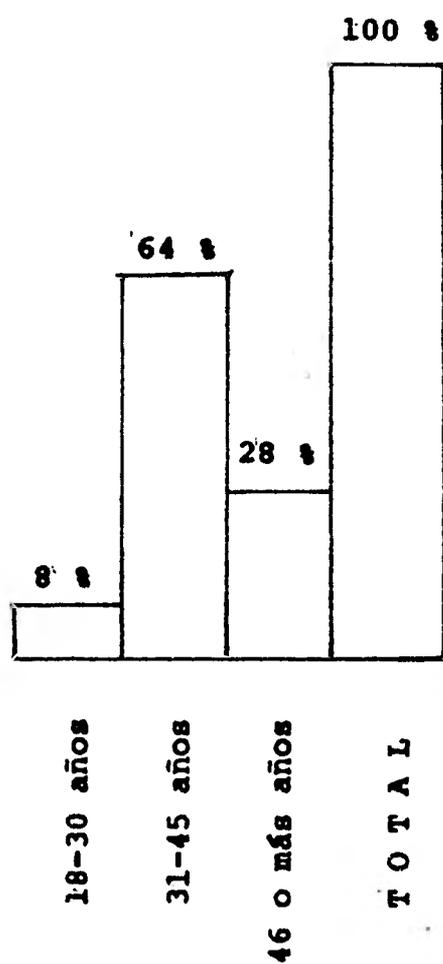


TABLA 2

LUGAR DE ORIGEN DE LOS SUPERVISORES

LUGAR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Hidalgo	26	39
Edo. de México	9	13
Tlaxcala	8	12
Puebla	8	12
Otros	16	24
T O T A L	67	100

Observación: La tabla anterior nos indica que un alto porcentaje de los trabajadores son originarios del Estado de Hidalgo, lugar donde se encuentra establecida la empresa. Es necesario considerar que de los estados cercanos también proviene un número importante de trabajadores.

TABLA 3

OCUPACION DE LA ESPOSA

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Hogar	67	100 %
TOTAL	67	100 %

TABLA 4

TRABAJO DE LOS HIJOS

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	8	12 %
NO	59	88 %
T O T A L	67	100 %

Observación: Es necesario hacer notar que las Tablas 4 y 5 indican que el trabajador es el único sostén de la familia y por lo tanto se debe considerar el ingreso del mismo como - la base para cubrir sus necesidades, dicha situación es determinante para el nivel - de vida de que puede disfrutar tanto el - trabajador como su familia.

TABLA 5

ESCOLARIDAD DE LOS SUPERVISORES

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sin instrucción	0	0
Primaria	18	27 %
Secundaria	38	57 %
Estudios técnicos o comerciales	4	6 %
Preparatoria	6	9 %
Normal	0	0
Profesional	1	1 %
Posgrado	0	0
<b>T O T A L</b>	<b>67</b>	<b>100 %</b>

Observación: Un alto porcentaje (57%) del personal encuestado tiene un grado de escolaridad bajo, en relación con el puesto que ocupa, de donde se deduce que no se ha tomado en cuenta la preparación académica del trabajador. Se recomienda promover en una forma más eficaz un sistema de educación abierta para que los trabajadores amplien su formación.

GRAFICA 2

ESCOLARIDAD

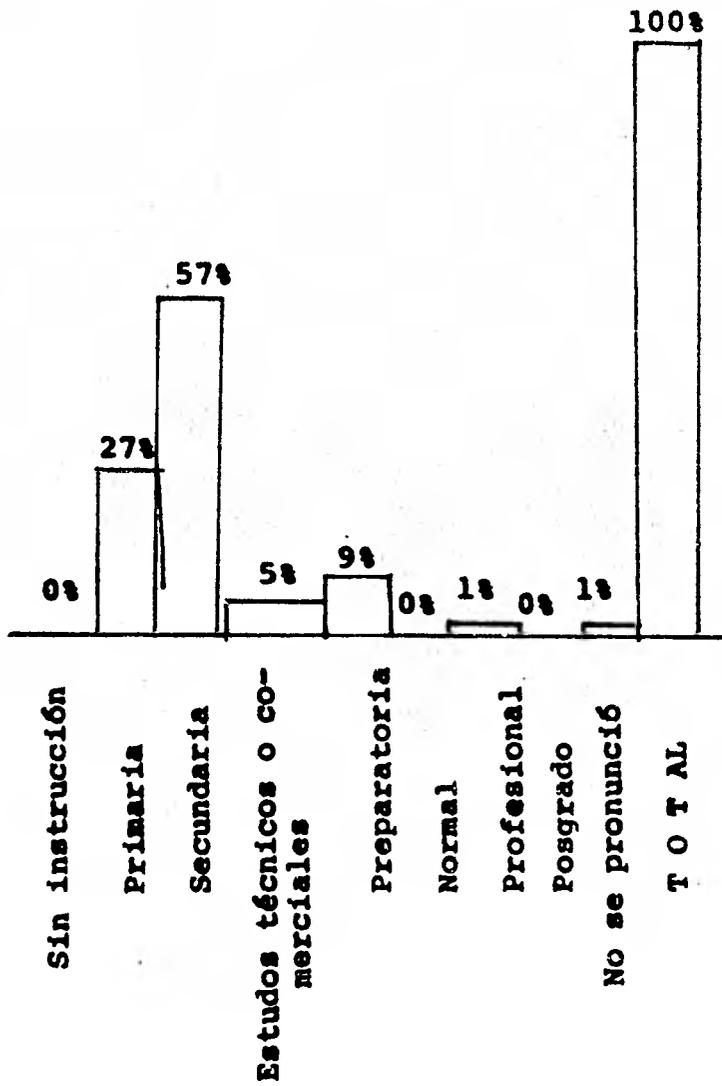


TABLA 6

ANTIGUEDAD DE LOS SUPERVISORES EN LA EMPRESA

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Menos de 5 años	0	0
5 - 10 años	7	11%
11 - 14 años	15	22%
15 o más años	45	67%
<b>T O T A L</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Media aritmética = 18 años

Desviación estándar = 4 años

Observación: La relación que existe entre la edad de los su  
pervisores (Tabla No.1 ) y la antigüedad den--  
tro de la empresa nos indica que ingresaron -  
siendo muy jóvenes y además que existe estabi-  
lidad en el empleo, asimismo la misma les ha -  
proporcionado los medios propicios para desarro-  
llarse hasta ocupar el puesto de supervisores.

TABLA 7

COMO OBTUVO EL PUESTO DE SUPERVISOR

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Antigüedad	67	100%
Experiencia	0	0
Capacitación técnica	0	0
Promoción de su jefe inmediato	0	0
Promoción sindical	0	0
<b>T O T A L</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

**Observación:** En esta empresa existe un escalafón contractual y el ascenso es de acuerdo al lugar que ocupan en el mismo; sin embargo, se toma en cuenta para otorgar promociones una calificación técnica de mérito que se lleva a cabo constantemente.

TABLA 8

EN QUE AREA HA SIDO CAPACITA

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Técnica	56	45 %
Relaciones humanas	45	36 %
Administrativa	23	19 %
T O T A L	124	100 %

Observación: La tabla anterior nos indica que en esta empresa se imparte capacitación y adiestramiento en las tres áreas: Técnica, Relaciones Humanas y Administrativa, que son fundamentales para lograr un desarrollo integral del trabajador y le proporciona los conocimientos necesarios para resolver cualquier problema que se le presente en el desempeño de sus actividades.

TABLA 9

MOTIVO POR EL QUE OBTUVO LA CAPACITACION

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Antigüedad	46	62%
Méritos propios e iniciativa	1	1%
Selección de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento	10	14%
Promoción de su jefe inmediato	17	23%
T O T A L	74	100%

Observación: La gran mayoría de los trabajadores obtienen la capacitación de acuerdo al lugar que tienen en el escalafón, no todos tienen la misma oportunidad de ser seleccionados; asimismo se considera su escolaridad y habilidades.

TABLA 10

INGRESO MENSUAL (en pesos )

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
\$ 23,700.00	28	42 %
\$ 22,590.00	19	28 %
\$ 23,220.00	20	30 %
T O T A L	67	100 %

Media aritmética = \$ 23,242.00

Desviación estándar = \$ 456.00

Observación: Sobre este resultado, es necesario hacer las siguientes aclaraciones: el ingreso es neto, ya que la empresa paga el I.S.P.T. y la cuota I.M.S.S.; asimismo, cuando se cuestionó por el sueldo antes de ser capacitado el supervisor, hay que considerar que la mayoría tiene una antigüedad considerable en el puesto y no tenían el dato preciso del ingreso antes de ser capacitado; lo que impide parámetros de comparación; no se presentan rangos de salarios porque la tendencia es clara.

GRAFICA 3

INGRESO MENSUAL (en pesos )

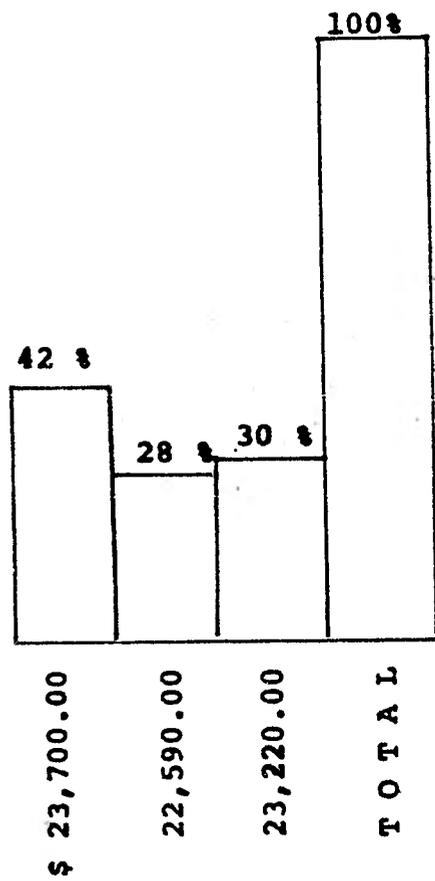


TABLA 11

DISTRIBUCION DEL INGRESO POR  
ORDEN DE IMPORTANCIA

ORDEN	CONCEPTO	PUNTAJE
1o.	Alimentación	276
2o.	Vestido	234
3o.	Educación	189
4o.	Vivienda	130
5o.	Atención médica	83
6o.	Diversiones	59

Observación: El puntaje ponderado del concepto en que se distribuye el ingreso se obtuvo sumando los productos de la frecuencia del rango por el valor prefijado en la encuesta. De esta manera, las veces que se mencionó un concepto en primer lugar se multiplicó por 6, al que se agregan las obtenidas en segundo lugar - por 5, las del tercer lugar por 4 y así sucesivamente. Es importante mencionar que - hubo otros donde la mayoría se inclina por el ahorro.

TABLA 12

LA VIVIENDA DONDE RESIDE ES:

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Propia	59	88 %
Rentada	8	12 %
Prestada	0	0
T O T A L	67	100 %

Observación: Por lo que respecta a la vivienda es necesario aclarar que una gran mayoría la adquirió después de ocupar el puesto de supervisor, lo que demuestra que el mismo les ha brindado la posibilidad de proporcionar a su familia una forma de vida cómoda.

TABLA 13

MEDIO DE TRANSPORTE QUE UTILIZA  
DE SU CASA AL TRABAJO.

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Automóvil propio	34	51 %
Camión urbano	32	48 %
Motocicleta	0	0
Bicicleta	1	1 %
Pesero	0	0
T O T A L	67	100 %

TABLA 14

EL AUTOMOVIL PROPIO FUE ADQUIRIDO  
 ANTES O DESPUES DE SER CAPACITADO

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Antes	8	23 %
Después	25	74 %
No se pronunció	1	3 %
T O T A L	34	100 %

Observación: La relación que existe entre la Tabla (13) y la (14) consiste en que en esta empresa el trabajador tiene la posibilidad de adquirir automóvil mediante financiamiento por parte de la empresa; cabe mencionar que la gran mayoría lo adquirió después de haber ocupado el puesto de su pervisor.

TABLA 15

ENSERES DOMESTICOS ADQUIRIDOS

	Antes de ser supervisor	Después de ser supervisor-
Estufa de gas	57 %	43 %
Refrigerador	56 %	44 %
Lavadora	44 %	56 %
Radio	56 %	44 %
Tocadiscos	56 %	44 %
Televisión	61 %	39 %
Máquina de coser	47 %	53 %

Observación: La suma horizontal es de 100% ya que se preten de comparar de un mismo artículo si fué adquirido antes o después de ser supervisor.

Como se puede apreciar, el puesto de supervi--sor ha brindado la posibilidad a los trabajado res de adquirir mejores bienes para su hogar.

TABLA 16

ACTIVIDADES QUE REALIZA EL SUPERVISOR  
EN SU TIEMPO LIBRE EN ORDEN DE IMPORTANCIA

ORDEN	ACTIVIDAD	PUNTAJE
1o.	Paseos	188
2o.	Reuniones familiares	184
3o.	Deportes	162
4o.	Lectura	161
5o.	Ver televisión	110
6o.	Asistir a espectáculos	28

Observación: Las lecturas preferidas son revistas y libros. Los espectáculos a que asisten son el cine y - mínimamente el teatro. Los deportes que más - practicas son el futbol y el beisbol.

TABLA. 17

POR MEDIO DE LA CAPACITACION QUE HA RECIBIDO  
TIENE UN MAYOR DOMINIO DE SU ACTIVIDAD.

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	65	97 %
NO	2	3 %
TOTAL	67	100 %

Observación: Por medio de la capacitación y el adiestramien-  
to se logra tener personal con un dominio de -  
su actividad, verificando con ésto la efectivi-  
dad de los planes y programas en dicha materia.  
Asímismo respecto de la pregunta No. 22 la ma--  
yoría respondió que la capacitación ha permiti-  
do al trabajador tener un mejor trato con toda  
la gente, ésto incluye compañeros, subordinados  
familia y la comunidad general.

TABLA 18

CONSIDERA QUE POR MEDIO DE LA CAPACITACION  
Y EL ADIESTRAMIENTO RECIBIDO HA OBTENIDO  
MAYORES INGRESOS

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	51	76 %
NO	16	24 %
T O T A L	67	100 %

**Observación:** La tabla anterior nos indica que existe una relación entre la capacitación recibida y el ingreso percibido, porque un porcentaje considerable del personal encuestado respondió que -- después de ser objeto de un curso de capacitación y adiestramiento se ha visto incrementado su ingreso. Conviene señalar que el resto de los trabajadores no han experimentado la misma situación, porque en esta empresa está implantado el sistema de escalafón por medio de cual van ascendiendo de niveles de acuerdo a la antigüedad.

En resumen, la investigación demostró la hipótesis planteada, porque el personal que sirvió de base para la misma - está convencido de que por medio de la capacitación y el - - adiestramiento recibidos por la empresa han logrado una superación dentro de la misma; representando esto, en primera -- instancia un beneficio para el trabajador y su familia; para la empresa en que trabaja y en fin para el país en general.

## CONCLUSIONES

El papel que desempeña el recurso humano dentro de la empresa es de vital importancia para el logro de los objetivos que se deseen alcanzar, porque considerando que se cuenta con recursos económicos suficientes y bienes materiales idóneos, es necesario tener el personal adecuado para manejarlos y obtener así su máximo rendimiento.

En nuestro país, la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores es una materia a la que recientemente se le ha dado importancia, porque somos una nación agrícola por naturaleza y no tenemos una trayectoria como país industrial.

La capacitación y el adiestramiento, implican un reto - para los mexicanos, porque siendo una garantía en favor de - los trabajadores, un beneficio para los empresarios y en general un desarrollo social político y económico para el país demanda la participación activa de todos y cada uno de los - individuos involucrados en los procesos productivos, para -- que las nuevas generaciones de trabajadores posean los elementos adecuados para satisfacer los requerimientos técnicos, administrativos y humanos que las organizaciones y el país - les demanden en el futuro.

En la actualidad el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento establece una estrecha relación de todos los aspectos productivos que incurren en el proceso de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores y procura su intervención activa y comprometida.

El Plan y los Programas de Capacitación y Adiestramiento emanados de la UCECA y adaptados a las empresas, son una herramienta indispensable para que cumplan con los objetivos fijados previamente en la materia.

El papel del supervisor ha experimentado una serie de cambios, a través del tiempo, y en la actualidad el desempeño de sus funciones es trascendente para el logro de los objetivos de las organizaciones y sus trabajadores.

El supervisor ha dejado de ser capataz y en la actualidad, las organizaciones demandan del supervisor una capacitación integral para que pueda desempeñar sus funciones en una forma efectiva; deben tener capacidad técnica para orientar y poseer habilidad para suministrar al departamento y conducir a sus subordinados y lograr que éstos realicen el trabajo para obtener los objetivos establecidos previamente.

Podemos concluir que por medio de la capacitación y el adiestramiento, sí se logra elevar el nivel de vida de los

trabajadores, por lo que queda comprobada la hipótesis de es  
ta investigación.

## RECOMENDACIONES

Continuar realizando este tipo de investigaciones en las otras ramas industriales del país para poder valorizar la efectividad que tienen los Programas de Capacitación y Adiestramiento ya que, por medio de éstos se pretende elevar el nivel de vida del trabajador.

Es necesario concientizar a los trabajadores de los beneficios que les proporciona la capacitación y el adiestramiento, porque por medio de éstos adquieren un mejor dominio de su trabajo, elevan su nivel de vida y tienen mayores perspectivas de progreso.

Es necesario que en los Proyectos de Desarrollo Económico se establezcan directivas para proporcionar capacitación y adiestramiento en todas las especialidades que se tienen disponibles y promover justamente las especialidades necesarias o de lo contrario, el desempleo de las personas capacitadas tendrá a aumentar.

Se puede contar con un excelente plan de Capacitación y Adiestramiento que esté apoyado por programas y cursos adecuados, pero es indispensable motivar al personal que interviene en su desarrollo: capacitando, instructores y representantes patronales, porque de lo contrario, muy difícilmente se alcan

zarán los objetivos previamente establecidos.

El papel que desempeña el supervisor es de vital importancia para las organizaciones y es necesario que sea objeto de una constante capacitación integral.

Nuestro país se encuentra en el umbral del desarrollo y es necesario fomentar la Capacitación y el adiestramiento en todos los sectores productivos, ya que contamos con los recursos humanos, económicos y materiales necesarios. Aquí cabría decir que no existen pueblos subdesarrollados, sino mano de obra subdesarrollada.

## B I B L I O G R A F I A

- ARIAS GALICIA FERNANDO. Administración de Recursos Humanos Editorial Trillas. México, 1973.
- BROWN J. A. C. La Psicología Social en la Industria. Fondo de Cultura Económica. México. 1977.
- CUE CANOVAS AGUSTIN. Historia Social y Económica de México (1521-1854). Editorial Trillas. México, 1978.
- CUE CANOVAS AGUSTIN. Historia Mexicana II. Editorial Trillas México, 1980.
- DE LA CUEVA MARIO. El Nuevo Derecho Mexicano del Trabajo. Tomo II. Editorial Porrúa, S.A. México, 1979.
- DUAHLT KRAUSS MIGUEL F. Técnicas de Comunicación Administrativa. (Manual para jefes o supervisores). Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1974.
- ECKER H. PAUL. Manual para Supervisores. Editorial Diana. México, 1980.
- HALLER GILMER B. Psicología Industrial. Ediciones Martínez Roca. Barcelona, España, 1973.
- HUITRON JACINTO. Orígenes e Historia del Movimiento Obrero en México. Editores Mexicanos Unidos, S. A., 1980.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO. Manual de Capacitación Sindical sobre Formación Profesional. I.N.E.T., 1976.

MARIN CORREA MANUEL. Historia Universal Marín. Editorial Marín, S. A. España, 1973.

REYES PONCE AGUSTIN. Administración de Personal, Primera - Parte. Editorial Limusa, México. 1978.

REYES PONCE AGUSTIN. Administración de Personal, Segunda - Parte. Editorial Limusa. México, 1978.

SALVAT JUAN. Historia de México. Salvat Mexicana de Ediciones, S.A. de C. V. México, 1978.

TRUEBA URBINA ALBERTO. Ley Federal del Trabajo. Editorial Porrúa, S. A. México, 1980.

UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO. Guía Técnica para la formulación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento en las Empresas. Editorial Popular de los Trabajadores. México, 1979.

UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO. Manual de Capacitación y Adiestramiento. Editorial Popular de los Trabajadores. México. 1980.

SILICEO ALFONSO. Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial Limusa. México. 1981