

23 No 49

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración



MODELO DE CAPACITACION EN UNA
INDUSTRIA MANUFACTURERA
(INDUSTRIA DEL PAPEL)

Seminario de Investigación Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N

Diana Gloria Castelán Marroquín
Rafael Pérez Barrios
Sergio Alberto Villa Gutiérrez
Director del Seminario: Miguel Yunes Torbay



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.

I N D I C E

PAG.

INTRODUCCION

CAPITULO I ADMINISTRACION CIENTIFICA.

1.- Antecedentes - - - - -	2
2.- Cientificismo - - - - -	3
3.- Estructuralismo - - - - -	9
4.- Humano Realacionismo - - - - -	13
5.- Neohumano Relacionismo - - - - -	15
6.- Administración por Objetivos - - - - -	18
7.- Desarrollo Organizacional - - - - -	20
8.- Autores Mexicanos - - - - -	24
9.- Evolución de los Estudios de Administra- ción en México. - - - - -	26
10.- Aspectos Generales - - - - -	28
11.- Concepto de Administración - - - - -	32
12.- Finalidad de la Administración - - - - -	33
13.- Características de la Administración - -	35
14.- Importancia de la Administración - - - -	36
15.- Elementos de la Administración - - - - -	36
16.- Métodos de los Estudios Administrativos -	44
17.- Administración de Personal. - - - - -	45
18.- Función de Administración de Personal --	47
19.- Educación y Entrenamiento. - - - - -	53

CAPITULO II IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION EN MEXICO. 61

1.- Evolución, Importancia y Objetivos de la Capacitación y el Adiestramiento. - - - -	62
2.- Marco Jurídico - - - - -	66
3.- Organismos de Control. - - - - -	76
4.- Proceso de Capacitación. - - - - -	78
5.- Producto o Resultado - - - - -	98
6.- Realimentación - - - - -	101
7.- Necesidades de Incrementar la Productivi- dad en Mexico - - - - -	104
8.- Industria - - - - -	109

	PAG.
CAPITULO III LA INDUSTRIA DEL PAPEL .	112
1.- Importancia de la Industria del Papel -	113
2.- Evolución Histórica del Papel en Mexico	115
3.- Celulosa y Papel (PRODUCCION) - - - - -	117
4.- Pronósticos y Perspectivas de la Indus- tria Papelera en México. - - - - -	125
5.- Procedimiento de las Máquinas del papel	127
6.- Aspectos Laborales.- - - - -	130
 CAPITULO IV DISEÑO DE LA INVESTIGACION.	 133
1.- Determinación del Problema - - - - -	134
2.- Hipótesis - - - - -	134
3.- Objetivos - - - - -	134
. Generales - - - - -	134
. Especificos - - - - -	135
4.- Investigación de Campo - - - - -	135
5.- Detección de Necesidades - - - - -	137
6.- Elaboración del Programa de Capacita- ción - - - - -	177
 CAPITULO V. PAPEL DEL LIC. EN ADMINISTRACION EN LA CAPA CITACION.	 182
 CONCLUSIONES - - - - -	 189
 ANEXOS - - - - -	 195
 BIBLIOGRAFIA - - - - -	 203

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

A través de la historia, el estudio de la Administración, ha tenido un desarrollo constante y creciente, debido a la importancia que representa para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones.

La Administración pasó de ser un conjunto de principios para lograr la eficiencia a una disciplina social de amplio futuro que día con día se va enriqueciendo con nuevas técnicas administrativas que sirven como instrumento a las organizaciones para poder desenvolverse dentro de la economía de un país.

Las diversas y valiosas aportaciones hechas por autores al conocimiento administrativo, con base en las investigaciones que realizaron, se derivaron diferentes corrientes o escuelas administrativas, entre las cuáles se encuentran el Cientificismo, siendo Taylor y Fayol los precursores de esta corriente, teniendo como finalidad el de buscar la eficiencia y rendimiento de los factores que intervienen en el proceso productivo. Con el mismo fin siguieron autores como los Gilbreth y Gantt.

Posteriormente surgió la corriente estructuralista - que con Weber y Etzioni, estudiaron la estructura de las organizaciones en lo referente a las relaciones de autoridad y comunicación. Las corrientes Humano-Relacionista y Neohumano-Relacio

nista, en cuyos estudios conceden su real importancia a los valores humanos siendo éstos el principal eje de estudio: Entre sus autores se encuentran Elton Mayo y Douglas Mc. Gregor. En los últimos años se han desarrollado técnicas administrativas como la Administración por Objetivos y el Desarrollo Organizacional, los cuáles buscan el beneficio de la empresa através de la identificación y el desarrollo del potencial humano.

En México los principales autores en materia administrativa son el maestro Agustín Reyes Ponce, Issac Guzman Valdivia y José Antonio Fernández Arena, que fueron los que dotaron de principios y técnicas administrativas en las organizaciones del país. El surgimiento de la administración en México -- fué un fenómeno cultural, ajeno a las necesidades del país, por que todo se restringió a importar textos extranjeros. Para que en México la administración se desarrolle con características propias y se produzca una teoría nueva, es necesario contar con información acerca de las condiciones empresariales y de sus necesidades, obtenidas a través de investigaciones propias de nuestra realidad.

En el desarrollo económico y social del país, el crecimiento de la industria, aunado al desarrollo del personal de las empresas, son el tema principal de nuestra época. Es fundamental que México cuente con personal que pueda desarrollar sus potenciales para obtener un trabajo productivo en todos --

los renglones.

Uno de los factores para incrementar la productividad en todo organismo es la capacitación que teniendo un buen nivel de relaciones laborales, un clima de armonía, colaboración y -- diálogo se logrará un desarrollo integral de la empresa. Es muy importante que el trabajador este consciente y dispuesto a adquirir nuevos conocimientos para su desarrollo personal, ya que el trabajo contribuye a dignificarle y a dar un sentido a su vida y no existe duda de que la capacitación servirá para afirmar ésta condición.

La evolución que ha tenido la capacitación a través - de los años ha sido muy significativa, ya que data desde el --- aprendiz, hasta nuestros tiempos con los sistemas de enseñanza-aprendizaje que actualizan al personal de acuerdo al desarrollo y evolución del país.

Dada la importancia que reviste la capacitación como instrumento de desarrollo económico y social, el gobierno mexicano decidió en la época de los 70 elevar a rango constitucional la capacitación, teniendo como organismo de control a la UCECA- quién revisa y aprueba los planes y programas de capacitación, - entre otras actividades relacionadas con el empleo a nivel nacional.

Los responsables de la capacitación en una empresa -- u organismo social deberán estar conscientes de que los planes-

y programas de capacitación estarán basados en las necesidades de la empresa, ya que una vez que se imparta y se evalúe se -- verá si se consiguieron los resultados que se perseguían.

La investigación que realizamos fue en una industria del papel, que es una de las más dinámicas dentro del sector - manufacturero y con mayor perspectiva de crecimiento, es por - eso que deberá contar con personal que reúna los requisitos de desarrollo de esta industria, La actividad que desempeña dentro de la economía del país es muy significativa ya que año con -- año incrementa su promedio en la participación del PIB.

Existen diversas fábricas en el país, desde una em-- presa pequeña productora de papel, hasta una de gran magnitud - que cuenta con la explotación de su propio bosque, productor - de materia prima.

El mercado con que cuentan estas industrias es muy - basto, ya que el papel es uno de los productos de imprescindi - ble necesidad, que tiene todo tipo de usos, siendo el papel -- una de las cosas más importantes con que cuenta la humanidad.

La evolución de ésta industria se ha reflejado en -- las prestaciones que tienen para sus trabajadores, ya que en -- los últimos años ha mejorado considerablemente.

Es importante y fundamental que entre los grandes ob - jetivos nacionales se encuentre el hacer de México un país po - lítica, cultural y económicamente libre, independiente y sobe--

rano. Es por ello que la política del empleo y de productivi--
dad sean el eje central. El hombre, su trabajo en condiciones--
dignas, buscando así la superación de los hombres y no el cre-
cimiento de las cosas, esto es el significado del postulado de
convertir el crecimiento económico en desarrollo social.

Esta estrategia ha tenido éxito, ya que se ha genera--
do en forma sostenida empleos productivos y bien remunerados -
por encima de las demandas anuales. En 1980 se crearon alrede-
dor de 700 mil empleos. Antes de 1977 se requirieron diez años
para generar una cifra equivalente de empleos. El aumento en--
las fuentes de trabajo ha significado un ingreso creciente y -
permanente para los nuevos trabajadores y familias y abre nue-
vas oportunidades a las clases populares para atender sus ne--
cesidades básicas.

Nuestra decisión de realizar la investigación en una
industria del papel se debió a que ésta industria es la más --
dinámica del sector manufacturero, siendo una de las más impo--
rantes de la economía del país. Es obvio pues, que la capaci-
tación en esta industria tenga una función muy importante, que
ningún empresario deberá ignorar.

Para efectuar la investigación analizamos la infor--
mación obtenida por medio de cuestionarios aplicados al repre-
sentante de la capacitación en la empresa, como a los trabajado-
res. Nuestra intención es enunciar un programa de capacitación

detectando necesidades previamente determinadas en una industria del papel.

Es muy importante que el destino de las empresas en -- cuanto a capacitación, este en manos de profesionales que cumplan con sus funciones en la medida que de ellos se espera.

Dentro del contexto anteriormente planteado, el cuál -- nos ha hablado de la evolución de los estudios de la Administra-- ción y de la carrera del Licenciado en Administración, los cuáles se siguen superando día con día, nos ha dado pautas para determi-- nar el papel del Lic. En Administración que se ha tenido desde -- épocas pasadas hasta la actual y que siempre ha desempeñado un -- papel muy importante para el desarrollo de las empresas y del -- país.

Debido a la diversidad de áreas en que puede desempe-- ñar el Lic. en Administración ha dado lugar que dicha carrera -- además de servir como apoyo para obtener el máximo rendimiento -- en la empresa y sirva también para beneficio social, dado los co-- nocimientos con que cuenta. Ejemplo de éstos conocimientos es el de la capacitación y su importancia que tiene dentro del área -- de personal.

CAPITULO I

ADMINISTRACION CIENTIFICA

1.- ANTECEDENTES

El hombre ha aplicado, consciente o inconscientemente la administración. Hay infinidad de hechos históricos que demuestran que el hombre desde sus orígenes tuvo necesidad de organizarse para alcanzar algún objetivo, porque el hombre vive en grupos para protegerse del medio ambiente. Desde el momento en que tiene que hacer una tarea conjunta, como cazar, mover una roca, coleccionar sus alimentos, etc. Tiene la necesidad de ayudarse mutuamente para lograr lo que desea, y en la medida en que la tarea es más difícil, requiere más organización y surgen los líderes que dirigen dicha operación, como el hecho de cazar un mamut o, ya en grupos más evolucionados, cuando inician la tarea de construir una pirámide.

En la época actual, el hombre tiene cada vez la necesidad de organizarse para producir lo que quiere en todos los aspectos. A finales del siglo pasado y a principios de éste, diversos autores se mostraron sumamente interesados en investigar "científicamente" la problemática que presentan las organizaciones industriales fundamentalmente, por la producción masiva. A ésta época de la evolución del pensamiento administrativo, se le ha designado como la etapa científica.

Aunque en sus inicios la administración sólo era un conjunto de principios para lograr mayor eficiencia y aumentar la productividad en las empresas industriales, su dimensión se-

ha ampliado a todo tipo de organizaciones y se convirtió en una disciplina social de principal importancia ya que está íntimamente relacionada con dos factores: El hombre y el Trabajo.

Es imprescindible tener conocimiento de los planteamientos de Federick Taylor, Henry Fayol, Elton Mayo y Douglas - Mc. Gregor, ya que cada uno de ellos ha brindado nuevas y valiosas aportaciones al conocimiento administrativo, así mismo conocer las técnicas administrativas profesionales: Administración por Objetivos y Desarrollo Organizacional. A medida que pasa el tiempo, la administración se va nutriendo de cada vez más conocimientos y estrategias, con el fin de mejorar la labor que realiza el hombre. Los principales autores mencionados anteriormente, han creado nuevas corrientes administrativas al señalar sus conceptos sobre los factores que deben considerarse para encontrar la mejor forma de lograr el éxito de la función administrativa. A continuación se da un aspecto general de cada uno de los autores.

2.- ESCUELA CIENTIFICISTA.

Se refiere al estudio del trabajo, en la cual se adiestra, enseña y se forma al trabajador en una forma cordial. Se hace una selección científica del trabajador, estudiando el tiempo con los instrumentos necesarios y sistemas para llevarlo a cabo como es debido, es una función conjunta de la dirección como el trabajador.

++ Frederick Taylor ++

Considerando como el "Padre de la Administración", por haber sido el primero en publicar una obra sobre esta disciplina. En su obra "Principios de Administración Científica" publicada en 1911; se limita a estudiar, dentro de la empresa industrial, el área de producción y su unidad de análisis es el obrero en el desempeño de sus labores.

Considera que el principal propósito de la administración debe consistir en lograr máximos de prosperidad económica para el patrón y los trabajadores, puesto que los intereses de ambos son similares.

Los principios de Administración propuestos por Taylor se basan en:

1.- El estudio de tiempos y Movimientos. Se dividen -- las tareas en sus fases básicas y se determina el tiempo en que debe realizarse cada una; para determinar el tiempo preciso de ejecución en una tarea es necesario analizar cuidadosamente los movimientos requeridos para trabajador con mayor eficiencia.

2.- Selección y Capacitación del Personal. Consideró de vital importancia el seleccionar cuidadosamente al personal y -- proporcionarle adiestramiento para convertirlos en obreros de -- primera clase, aprovechando los estudios de tiempos y movimien-- tos para mejorar la productividad.

3.- Sistema de Incentivo o Castigo. Se formúla al ha--

cer una valoración de las tareas para fijar las tarifas básicas - de remuneración; se recompensa a quién o quienes superan las cuotas determinadas de trabajo y se multa o castiga a los que rinden menos de lo establecido.

4.- División de Trabajo. Consiste en la distribución -- del trabajo de tal manera de lograr la especialización en la actividades de los trabajadores, al dedicar la atención y el esfuerzo a una parte del proceso de producción.

HENRY FAYOL

A quién se atribuye igual, que a Taylor la paternidad - de la administración. En su obra "Administración Industrial y General", publicada en 1916, propone un método científico para acumular una serie de conocimientos, producto de la observación, recolección, clasificación e interpretación de los hechos, y de -- acuerdo con la experiencia obtenida, sacar reglas que irán integrando a la disciplina administrativa. Fayol se preocupa por problemas de eficiencia a nivel de toda la organización de la empresa industrial; formúla principios de administración como guías -- para establecer una organización racional y ejercer una dirección eficiente.

Los Principios de Fayol son los siguientes:

- 1.- División del Trabajo
- 2.- Autoridad y Responsabilidad
- 3.- Disciplina

- 4.- Unidad de Mando
- 5.- Unidad de Dirección
- 6.- Subordinación
- 7.- Remuneración de Personal
- 8.- Centralización
- 9.- Jerarquía
- 10.- Orden
- 11.- Equidad
- 12.- Estabilidad de Personal
- 13.- Iniciativa
- 14.- Unión del Personal

FRANK B. GILBRETH

Lilian Gilbreth

(1968-1924)

Gilbreth escribió: "La ciencia de la Administración" - enfocada a la mejor forma de realizar el trabajo; sus principales aportaciones a la Administración son las siguientes:

1.- Desarrolló y aplicó el cine para analizar y mejorar secuencias y movimientos del trabajo que incluía un cronómetro capaz de registrar el tiempo a razón de 1/2000 por minuto.

2.- Desarrolló estudios de micromovimiento del trabajo manual que denominó "Therbligs", palabra que incluye las siglas de la secuencia lógica del trabajo de manos.

3.- Desarrolló un diagrama de flujo del trabajo, utilizado hasta la fecha.

4.- Desarrolló un sistema de "lista blanca" para calificar el mérito.

5.- Desarrolló un rudimentario pero interesante proceso administrativo; dijo textualmente... "La administración tiene que, primero conservar lo mejor del pasado, organizar el presente; y tercero proveer y planear para el futuro.

6.- Resaltó la importancia de las estadísticas; muestra que una investigación y comparación cuidadosa del pasado y del presente, permite la predicción por lo menos de la tendencia de los desarrollos futuros.

7.- Destacó la importancia de considerar el elemento humano. En la planeación del trabajo y determinación de tiempos.

8.- Destacó la importancia de las ciencias humanas y en particular las relaciones con el psicólogo.

Posiblemente Gilbreth sea, después de Federico Taylor, el autor más importante de su época, en relación a los estudios de tiempos y movimientos; llevando éstos a una exageración o -- perfección para lograr la eficiencia de las tareas manuales. A pesar de que Gilbreth, enfatizó demasiado sobre manuales de estudio de tiempos y movimientos, también recalcó: "El elemento humano juega un papel importante en la planeación del trabajo"; en contra de la posición de Taylor, quién en este aspecto consi

deró al hombre como un apéndice de la máquina.

Henry Laurence Gantt (1861-1919)

Colaborador de Taylor durante catorce años, quién sin lugar a duda influyó sobre él, separándose más tarde como consultor independiente. Escribió "Adiestramiento a los Obreros en los Hábitos de la Administración y la Cooperación" Trabajo que presento ante la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos".

Sus aportaciones a la Administración son las siguientes:

1.- "La Gráfica de Gantt".

Que tiene mucha aplicación en la planeación del trabajo y que consiste en una serie de barras horizontales para ilustrar gráficamente la planeación y el control de un plan de actividades.

2.- Un sistema bonificaciones por tarea.

Que estuvo basado en el sistema de Taylor, pero que era demasiado por las condiciones reales del taller donde se aplicaba. Se otorgaba considerando la calidad y garantizaba un salario al día.

3.- Enfatizó en la aplicación de la psicología en las relaciones con los empleados.

4.- Consideró que el adiestramiento del empleado era fundamental para la buena marcha de las empresas. Destacó que -

la labor del industrial debía basarse más en un servicio social que en el de obtener utilidades, elaborando productos de buena calidad y creado de trabajo.

3.- ESCUELA ESTRUCTURALISTA.

Estudia principalmente las estructuras de las organizaciones. La forma en que están organizadas en cuanto a sus relaciones de autoridad y comunicación.

La Autoridad y la Comunicación son así, los fenómenos centrales de toda organización.

El estructuralismo también lo podemos diferenciar de las otras escuelas porque trata de combinar la estructura formal con aspectos del comportamiento, sus características son:

a).- Esta corriente se ha desarrollado por sociólogos que tratan de combinar la estructura formal con aspectos del comportamiento humano y la conexión de la organización con todo el sistema social.

b).- Analizar los conflictos que se generan por las contrataciones propias de la estructura y del disfuncionamiento clasificándolos para facilitar su manejo.

c).- Por sus análisis a los objetivos organizacionales.

Dos de sus principales exponentes son Weber y Etzioni.

MAX WEBER

Expone su modelo ideal de Burocracia, este modelo debería de comprender fundamentalmente;

A.- Máxima división del Trabajo.

Toda organización para lograr los objetivos que se plantea, debe descomponer el trabajo total en operaciones elementales (división del trabajo) lo que implica la fijación de subtareas y deberes de cada eslabón de la organización (formalización, estructuración y organización).

El término Organización, lo estamos usando en dos sentidos.

I.- Como un Organismo social, empresa, entidad, institución.

II.- Como la función de distribuir el trabajo dando autoridad formales.

Es necesaria la máxima decisión posible para utilizar especialistas en toda la organización a fin de lograr la máxima eficacia de la organización.

B.- Jerarquía de la Autoridad.

La organización debe estructurarse bajo una jerarquía de autoridad.

Todo empleado inferior debe estar sujeto a control --

(éste como un sinónimo de supervisión) y supervisión del superior.

C.- Reglas que definan la responsabilidad y la Labor.

La labor debe estar regida por reglas abstractas que emanan de la dirección general para lograr la uniformidad y coordinación de la ejecución de toda la organización.

Las órdenes y reglas deben ser precisas, claras y sencillas, determinando la responsabilidad del ejecutor, la observancia rigurosa de las reglas en la solución de los problemas - elimina la responsabilidad de desviaciones debidas a diferencias individuales.

D.- Fría actitud del Administrador.

El dirigente ideal debe administrar sin ira y apasionamiento y por consiguiente sin afección ni entusiasmo.

El funcionamiento ideal en concordancia con el estándar pasional, descarta la influencia de razones, emociones personales. Tanto en el interior de las organizaciones como en lo tocante a sus clientes, el dirigente que no mantiene la debida "Distancia Social" y se muestra interesado por los asuntos de sus clientes deja de ser imparcial e incurre en el favoritismo. La imparcialidad contribuye al progreso de los principios democráticos administrativos.

E.- Calificación Técnica y Seguridad en el Trabajo.

Todo miembro de una organización debe tener una calificación técnica y debe estar protegido contra despidos injustos.

F.- Evitar Corrupción.

Clara diferencia de los ingresos de los miembros por fortuna privada e ingresos otorgados para su trabajo en la organización.

ETZIONI

Define las organizaciones como:

Unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos, corporaciones, etc.

Lo importante de este autor es la aportación de la Tipología de las Organizaciones. Y son las siguientes:

.... Utilitarias: Son Organizaciones utilitarias aquellas que buscan predominantemente una utilidad apoyándose en una autoridad legal.

.... Normativas: Aquellas que otorgan recompensas por pertenecer a ellas, tanto de valor objetivo como subjetivo o intrínseco.

.... Mixtas: Las que tienen de dos a más de las organizaciones anteriores.

Distingue tres Tipos de miembros en la Organización:

a). Alineador: Es la persona que no se haya implicado psicológicamente, sino que se siente y esto lo obliga a pertenecer a la organización.

b). Calculador: Trata por una paga, pero no está obligado a pertenecer a la organización.

c). Moral: Valora intrínsecamente la visión de la organización y su tarea; haciéndolo principalmente porque la valora.

4.- HUMANO RELACIONISMO.

Antecedentes y Origen.

El origen de las relaciones humanas, data de la década de 1920; la doctrina surgió y adquirió fuerza como consecuencia del desarrollo de la industria. Y, debido a la producción en serie, aumentó la tensión nerviosa de los obreros. Dada ésta situación, los empresarios y los estudiosos de la administración se vieron obligados a analizar el problema desde el punto de vista psicológico en la industria.

Los psicólogos iniciaron investigaciones sobre la selección del personal, elaborando test (pruebas) para escoger a los mejores hombres para tareas concretas. El relacionar aspectos físicos con el rendimiento como la temperatura luminosidad, humedad, ruido, etc.. Y cuáles son las causas del aburrimiento producido por un trabajo y otros del mismo orden. Es entonces cuando se cambia las formas de supervisar, concediendo importancia a los valores humanos.

Bajo este clima ideológico aparece la escuela de las - "Relaciones Humanas". La escuela Humano Relacionista presenta di- versas corrientes y contemplan la problemática organizacional -- bajo muy diferentes perspectivas.

ELTON MAYO

Sociólogo que fué llamado por una empresa industrial - para solucionar problemas de productividad existente entre el -- personal obrero de la organización; problemas presentados no obs- tante que se practicaban las teorías de Taylor, las cuáles preva- lecían en esa época.

Sus primeros estudios se enfocarán a determinar las - mejores condiciones ambientales de trabajo, afectan el rendimien- to y la productividad de los trabajadores. Las suposiciones que- lo fueron del todo satisfactorias y se dedicó a analizar otros - factores que tienen influencia en el incremento de la producción. Los resultados que obtuvo de estas investigaciones, se creó una- nueva corriente administrativa que elabora la teoría de las rela- ciones humanas como instrumento para lograr una mayor producción y satisfacción humana en el trabajo; los resultados sirven tam-- bién de base a los posteriores estudios sociológicos y de comuni- cación en las organizaciones.

En sus obras sobre Problemas Humanos de una civiliza-- ción Industrial expone, sus investigaciones, conclusiones y apor-

taciones de las experiencias realizadas.

5.- NEOHUMANO RELACIONISMO

Concepto:

La escuela neohumano relacionista lo que en realidad es una actualización de las diversas teorías de las relaciones humanas dentro de la empresa y la industria. Toma algunos elementos del estructuralismo, tales como la relación entre la organización productiva y el medio ambiente social, económico y político, la importancia de la vida social y la dinámica que ésta produce dentro de la organización de producción. El acento de la corriente neohumano-relacionista se encuentra sobre el desarrollo de técnicas y procedimientos más sofisticados para el control de estas relaciones humanas que se producen dentro de la organización productiva. El Neohumano-Relacionismo adolece del mismo pragmatismo, característico de todas las demás escuelas administrativas que se desarrollan en los Estados Unidos y que podemos englobar bajo el nombre de Business Administration.

Todas estas teorías buscan en último término, encontrar solución a problemas muy específicos que se presentan en la búsqueda de la elevación del nivel de eficiencia básicamente, a través de lograr una mayor productividad de la fuerza de trabajo. El neohumano-relacionismo tiene como objeto princi

pal de análisis las relaciones humanas dentro de la organización y la búsqueda de una mayor estabilidad y armonía de ésta. El -- punto de partida de los neohumano-relacionistas es el reconoci-- miento de que la autoridad como tal no es un elemento apropiado-- para el control dentro de las empresas e industrias.

DOUGLAS MC. GREGOR (1906-1964)

La más importante contribución de Mc. Gregor al pensa-- miento administrativo es su clasificación sobre las "Filosofías-- de Dirección", conformando la tesis de que una de las viables -- más importantes para lograr resultados en la dirección de las or-- ganizaciones son "los valores culturales" de los que ejercen el-- mando, la supervisión o la dirección de los subordinados, por lo que es necesario revisar dichos valores y filosofías y analizar-- las a la luz de los resultados lógicos que pueden esperar de ca-- da posición.

La Teoría de Mc. Gregor está basada fundamentalmente -- en dos concepciones.

En los valores culturales sobre la naturaleza del com-- portamiento de los que ejercen el mando, la autoridad, la super-- visión, etc., dichos valores se reflejan en las actividades que-- muestran a la hora de ejercer sus funciones.

Teoría "X"

Mc. Gregor dice que las organizaciones tradicionales --

parten de tres proposiciones básicas para someter al hombre -- a la organización y controlar su conducta.

Supuestos:

1.- La Administración es la responsable de la organización de los elementos de una empresa productiva: dinero y materiales.

2.- Respecto a las personas, es un proceso de encaminar sus esfuerzos, motivándolos controlando sus acciones, modificando su conducta para ajustarla a las necesidades de la organización.

3.- Sin ésta intervención activa de la administración, las personas serían pasivas, a las necesidades organizativas.

Hay que persuadirlas, recompensarlas, castigarlas, controlarlas; sus actividades tienen que ser dirigidas.

Teoría "Y"

Mc. Gregor dice que los descubrimientos teóricos modernos sobre la motivación explican la inexactitud de la teoría X y lo que tiene de válido, además de que éstas teorías dan base para nuevos modelos y patrones que en el futuro podrán generar "Estilos de Mando" bajo valores más congruentes con el comportamiento real del hombre, lo que generará un trabajo altamente productivo.

6.- ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Es un proceso por medio del cuál los administradores superiores y subordinados de una organización, conjuntamente -- identifican sus metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo en términos de los resultados que de él se esperen y emplean éstas medidas como guías para -- el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada -- uno de sus miembros.

Etapas

1.- El jefe y los subordinados se reúnen para expresar, acordar y establecer con bastante precisión, los resultados específicos que deben alcanzarse en fecha determinada.

2.- Los hombres se dedican a trabajar con entusiasmo para lograr sus objetivos, porque en el proceso de fijación de los mismos, han participado y comprometido sinceramente a encauzar para alcanzarlos.

3.- En fechas periódicamente acordadas, se reúnen para revisar la actuación y medir los avances; al final, se comparan los resultados con los objetivos fijados en la primera etapa, -- para evaluar los logros; se toman en cuenta las experiencias adquiridas, para el establecimiento de futuros objetivos.

Reglas para la fijación de Objetivos

Los Objetivos deben:

a.- Ser posibles de alcanzar

b.- Fijarse por escrito en forma clara, breve y precisa.

c.- Poder ser cuantificables y medibles, ya sea en --- tiempo, dinero, unidades, porcentajes, etc..

d.- Tener una fecha límite para lograrse.

e.- Ser pocos en número (sobre todo el ponerse en práctica por vez primera)

Beneficios de su Aplicación

++ Para el subordinado.

Le permite:

1.- Motivarse al participar en la fijación de los objetivos conjuntamente con el jefe.

2.- Saber con exactitud lo que de él se espera.

3.- Dirigir sus esfuerzos hacia el logro de sus objetivos establecidos y aceptados.

4.- Mayor libertad de acción en la ejecución de sus actividades, sin presión constante.

5.- Conocer sus logros en forma objetiva.

6.- Evaluar sus resultados, comparándolos con los demás y saber su contribución real de trabajo.

++ Para el Jefe

Lograr

- 1.- Mayor comunicación con sus subordinados.
- 2.- Aceptación al delegar responsabilidades a cada --
persona.
- 3.- Evitar la superación constante.
- 4.- Concentrarse en áreas específicas.
- 5.- Mejor coordinación del trabajo.

++ Para la Organización.

- 1.- Mejor planeación en las áreas principales: pro--
ducción, finanzas, mercadotecnia y personal.
- 2.- Existe mayor delegación de autoridad
- 3.- Facilita la formación de grupos de Trabajo.
- 4.- Se remunera el trabajo con mayor justicia.
- 5.- Sirven de base los resultados, para promociones -
futuras del personal.

7.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Se denomina como Desarrollo Organizacional (DO) al --
proceso sistemático y planeado de encauzar cambios en la estruc-
tura de una organización, cuyo objetivo sea mejorar su propia -
eficiencia a través del desarrollo de las potencialidades hom--
bre; objetivo basado en el concepto de que única organización -
real es la humana y los recursos materiales son solo mecanismos
que respaldan su labor.

Los principios del "DO" están estrechamente relaciona

dos con la teoría motivacional de Abraham Maslow y la teoría de Douglas Mc. Gregor.

El desarrollo organizacional constituye una nueva filosofía gerencial que permite una mayor participación, colaboración, etc., de los integrantes de una organización, para que funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos mecánicos de producción; por lo tanto, implica modificar el comportamiento de las personas mediante un cambio de actitudes, de creencias y de valores, para lo cual el "DO" utiliza y aplica los conocimientos de las ciencias del comportamiento (psicología, sociología, antropología, etc.), como estrategia educativa para lograr el cambio de manera intencional.

En virtud de que toda organización se presentan una serie variada de conflictos, algunos muy graves, el "DO" atiende a la existencia de los conflictos individuales, intergrupales y organizacionales, con el fin de darles solución adecuada y de disminuirlos.

El desarrollo organizacional implica la necesidad de elaborar un programa planeado a largo plazo, que abarque a toda la organización y la parte directiva lo apoye, comprometiéndose a su cumplimiento de todo el tiempo. Los programas de "DO" son muy variables y deben encuadrarse a las necesidades y tipo de problemas de cada organización puesto que el grado de ellos son distintos en las organizaciones.

La dirección del programa de "DO" se encomienda a un consultor o equipo de consultores que pueden ser miembros del personal o ajenos a la organización, con los conocimientos y experiencias suficientes para realizar la función de consejeros; a estas personas se les conoce como agentes de cambio, el verdadero papel de los consultores, no es de fungir como expertos y -- dar soluciones, sino limitarse a facilitar y activar procesos de cambio, para que el grupo los encuentre, los maneje y realice.

Se distingue Cinco Etapas principales en el Proceso del Desarrollo Organizacional.

1.- Presencia de un problema, la existencia de un problema constante es el punto de partida del proceso. Son ejemplos clásicos: Los antagonismos entre los departamentos de producción y ventas, créditos y ventas; contraloría y otros departamentos, etc; las quejas continuas de clientes; el desacuerdo entre los ejecutivos; conflicto entre los jefes menores y altos directivos, baja productividad, etc..

2.- Recopilación de datos al percatarse del problema, se procede a detectar las causas, las técnicas de reunión de datos más utilizadas son: la observación directa, las entrevistas y los cuestionarios.

3.- Diagnóstico del problema, consiste en la interpretación de los datos obtenidos y determinar las medidas recomen-

dables que se deben aplicar para la solución del mismo.

4.- Intervenciones activas: etapa en cuyo proceso se da en gran parte la solución práctica del problema. Existen -- una serie de actividades que pueden realizarse de acuerdo -- con las necesidades, recursos y problemas de las organizaciones: reuniones de confrontación, entrenamiento de la sensibilidad - dinámica de grupos, psicodramas, ejercicios de comunicaciones, - seminarios, etc.. De acuerdo con los planes establecidos las - intervenciones activas pueden realizarse en el mismo lugar de - trabajo, en locales de la empresa. Los recursos materiales uti - lizables pueden ser: películas, televisión, diapositivas, gra-- badoras, maquetas, etc...

5.- Evaluación de resultados, debe tenerse en cuenta - la medición de resultados y avances del programa, ésto será bá - sico para determinar a futuro las necesidades del proceso del - "DO".

Las principales situaciones que pueden que pueden ser de fracaso o ineffectividad de un programa de "DO" suelen ser:

- a.- Falta de apoyo por parte de la directiva.
- b.- Ser esporádico o estancarse, ya que para tener -- éxito debe ser continuo.
- c.- Insuficiente motivación para que las personas acep - ten voluntariamente participar en el programa.
- d.- Si este es impuesto como obligatorio, se podrán -

tener reacciones negativas que dificulten su desarrollo positivo.

e.- Que el objetivo sea contrario a los principios humanistas del "DO".

8.- AUTORES MEXICANOS

Entre otros están:

Agustín Reyes Ponce

Destaca por ser el pionero en el campo de la enseñanza, como autor de libros sobre la Administración.

Publicaciones:

- .- Administración de Empresas
- .- Análisis de puestos
- .- Administración de Personal
- .- Administración por Objetivos.

Enfoque Administrativo. Su obra es muy didáctica, con un enfoque hacia la administración de empresas fundamentalmente.

Podemos considerar que sigue la escuela clásica o científica de Taylor y Fayol, con una notable influencia de autores norteamericanos como Koontz O'Donnell, Terry Schudren y Urwick principalmente.

Define a la Administración como:

"El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un órga-

no social".

El desarrollo de su obra "Administración de Empresas" la realiza bajo el enfoque del Proceso Administrativo y que consiste en:

- 1.- Previsión
- 2.- Planeación
- 3.- Organización
- 4.- Integración
- 5.- Dirección
- 6.- Control

Issac Guzmán Valdivia

Es otro de los pocos autores mexicanos que ha influido mucho en los profesionales mexicanos, fué pionero en las carreras de Relaciones Internacionales y Administración en la Universidad Iberoamericana.

Enfoque Administrativo.

La administración es: "Una ciencia social normativa - de los grupos humanos".

Su teoría administrativa, está desarrollada bajo un - enfoque sociológico pero a partir del Proceso Administrativo, el que divide en:

- 1.- Planeación
- 2.- Organización

3.- Integración

4.- Dirección

5.- Control

José Antonio Fernández Arena

Fué director de la F.C.A.: Es un autor que influyó en México fundamentalmente porque sus obras se difundieron mucho en la época en que fué director de la F.C.A., y por romper con los esquemas tradicionales tanto de los estudios de la administración como del proceso administrativo en México al que dividió en tres partes:

1.- Planeación

2.- Integración

3.- Control

9.- EVOLUCION DE LOS ESTUDIOS DE ADMINISTRACION EN MEXICO

Se puede decir que a partir de nuestra industrialización, es cuando surge en México la necesidad del estudio de la administración.

La primera escuela de Administración surgió en Monterrey en 1943 bajo el nombre de "Administración de Negocios", en el Instituto Tecnológico de Monterrey y, más adelante, en 1947, en el Instituto Tecnológico de México. En 1957 se aprobó la carrera en la UNAM en la Facultad de Contaduría y Administración.

A pesar de que el estudio de la Administración en Mé-

xico ha evolucionado, no se ha generado que dichos estudios se-realicen científicamente, debido a:

1.- La Administración como disciplina autónoma, tiene - pocos años de su iniciación anivel mundial.

2.- Aún no hay suficiente apoyo bibliografico, todavía dependemos en un porcentaje muy alto de obras importadas indis--criminadamente, como ejemplo pocos aplicables a nuestro grado de desarrollo.

3.- El personal docente de nuestras Universidades es - producto de la problemática señalada anteriormente.

4.- Los estudios superiores en Maestría y Doctorado - tienen un poco de tiempo de haber sido introducidos en México.

5.- Son muy contados los investigadores de la Adminis--tración en México.

6.- A medida que el tiempo ha ido transcurriendo, ve--mos que cada vez hay más seriedad en los estudios, por lo que de--bemos en todo caso acelerar el proceso profesionales con más se--riedad y con apego al método científico de investigación.

Respecto a este último punto, la investigación de la Ad--ministración se ha desarrollado gracias al Centro de Investiga--ción de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.

Mencionaremos brevemente las labores del Centro de Inv:

En virtud de que una de las formas en que pueden mani--festarse las labores de este Centro, está constituida por las pu--

blicaciones mensuales en el boletín de la Facultad.

Todos los miembros del centro deben colaborar con dos temas cada mes para el "Banco de Ideas", si tienen nombramiento de tiempo completo. En los casos de medio tiempo, la colaboración es de un tema de investigación al mes. Estos temas de Investigación que son publicados mensualmente en el suplemento de "Informa Contaduría y Administración".

10.- ASPECTOS GENERALES

Existen investigadores en estas disciplinas que se encargan de estudiar problemas actuales y prácticos del ejercicio de las carreras que se imparten en la Facultad. Es bien sabido que muchos de los textos que se emplean en la misma, proceden de países con problemas diferentes a los nuestros.

Generalmente son libros preparados para países altamente industrializados y no para países como el nuestro, que se encuentra con una problemática social y económica propia de las áreas subdesarrolladas. Así pues, una de las tareas importantes consiste en determinar, por medio de la investigación, que posibilidades de aplicación tienen en nuestro país las teorías, los métodos y las técnicas generados en otras latitudes, bajo que circunstancias, cuáles son las limitaciones para su aplicación, etc..

Por otro lado, es importante crear, en aquellas circunstancias donde la posibilidad de adaptación sea nula, nues--

tros propios métodos, teorías, técnicas. Los resultados de estos estudios serán empleados, una vez publicados, para una preparación más realista, y apegada a nuestras circunstancias de los -- futuros profesionistas.

OBJETIVOS

1.- Propiciar el desarrollo y la difusión de nuevos -- conocimientos y aplicaciones de la Contaduría, la Administración y las disciplinas conectadas en una manera directa con ellas.

2.- Explorar la realidad nacional en lo tocante a los -- marcos teórico-prácticos de la Contaduría y la Administración y -- las disciplinas a fines.

3.- Impulsar el activismo en la educación por medio de la indagación científica.

POLITICAS

1.- La Administración y la contaduría se consideran -- como actividades interdisciplinarias. Por lo tanto, se conside-- rarán para estudio y aplicación los métodos, sistemas, teorías y principios de otras disciplinas, cuando éstas tengan repercuciones en la Administración y en la Contabilidad.

2.- Se dará preferencia a estudios que puedan tener implicaciones positivas de carácter social.

3.- Los estudios que se refieran a aspectos relativos -- a la problemática nacional tendrán prioridad sobre los otros.

4.- Las investigaciones del Centro serán de dominio público.

5.- El centro solamente investigará y realizará estudios por encargo, si éstos provienen del Sector Público, de Universidades, Cámaras Nacionales y otros organismos de carácter colectivo.

El surgimiento y desarrollo de la Administración en México es un fenómeno cultural como muchos otros, ajenos a la estructura y necesidades mismas de país. La actividad administrativa se restringió a importar textos producidos básicamente en los Estados Unidos. Posteriormente se consolidaron algunas instituciones que impartían estudios administrativos, hasta incluirse en la Universidad de México.

Dentro de las escuelas de administración a nivel universitario, se prepararon algunos catedráticos e investigadores que por su propia formación y dependencia cultural respecto a las escuelas de administración de los Estados Unidos Norteamérica, comenzaron a organizar, sistematizar y adaptar los conceptos administrativos a la realidad del país.

PROSPECTIVA A MEDIANO PLAZO DENTRO DEL AMBITO NACIONAL

Para que la administración en México se pueda desarrollar con características propias y producir realmente una teoría nueva, una teoría que solucione el problema de la estructura organizacional del país, es necesario contar con información

acerca de las condiciones empresariales nacionales y de sus necesidades obtenidas a través de investigaciones propias de nuestra realidad. Consecuentemente, es necesario también que las instituciones de educación superior realicen un esfuerzo para modificar el enfoque de su estudio y dejar como objeto de análisis la gran organización industrial y multinacional.

Debido a las condiciones del desarrollo económico del país se han formado dos grandes grupos de empresas, las pequeñas, y las medianas por un lado y las grandes por otro, en donde la mayor parte de ellas pertenecen a la primera clasificación prevaleciendo los estilos administrativos de la "Administración Científica" de Taylor y Fayol.

Por otra parte por lo que se refiere el grupo de grandes empresas, son organizaciones en su mayor parte transnacionales las cuáles son administradas en base a modelos desarrollados en su país de origen. Esta da lugar a que este tipo de empresas tiendan a manejarse utilizando técnicas modernas de administración correspondientes a las últimas corrientes de pensamiento administrativo, conceptos de Administración Participativa, el uso de Matemáticas Aplicadas (Investigación de operaciones), manejo de información por computadora (Informática), el enfoque de sistemas, etc..

En cuanto a la Prospectiva de la Administración a mediano plazo dentro del país es de esperarse que la situación no-

varía modularmente, es decir, se ve aún lejano el desarrollo de una teoría Administrativa acorde con las necesidades del país, por lo que la importación del pensamiento del administrativo seguirá prevaleciendo sólo que de manera más rápida y con mejores posibilidades al medio nacional. Por lo que se refiere a las corrientes del pensamiento administrativo en función de los tipos de la empresa mencionada, se esperan cambios poco significativos ya que por un lado al convertirse una empresa pequeña a mediana no existe prácticamente una modificación sustancial; mientras -- que, por otro lado, se esperan pocas transformaciones de empresas medianas y pequeñas organizaciones.

11.- CONCEPTO DE ADMINISTRACION

Como es una disciplina de reciente estudio, el empleo de la palabra Administración es muy variable. No se ha demostrado si es la administración parte de la organización o viceversa.

A través de las definiciones dadas por diferentes autores de la materia, se puede decir que una definición breve de Administración es "La función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros", u "Obtener resultados a través de Otros".

Las definiciones anteriormente mencionadas, se analizarán objetivamente los hechos comúnmente admitidos y como esenciales en nuestro fenómeno administrativo.

El Objeto de la Administración; es decir, sobre quién recae la administración? en que medio puede darse solamente?. - En el momento en que delega en otros, determinadas funciones, - y éstas se realicen en un organismo social, dirigiendo y coordinando lo que los demás realizan, comienza a recibir el nombre - de Administrador.

En Conclusión; La Administración se da en un Organismo Social.

12.- FINALIDAD DE LA ADMINISTRACION

El hombre al buscar la satisfacción de sus necesidades en la sociedad, lo hace por la mira inmediata de lograr esto a través del mejoramiento de una serie de funciones que él sólo no podría realizar, o que lograría imperfectamente.

Entre las formas de coordinar las personas y las cosas que forman, una empresa, y precisamente en razón de la manera en que se les coordine, se obtendrá mayor o menor eficiencia, ya que esa coordinación, no sólo aprovecha mejor y multiplica la eficiencia de cada elemento, sino que sin ella cada una de esas eficiencias particulares sería inútil o, por lo menos insuficientemente aprovechada.

Esto significa que la coordinación es la forma como se estructura y maneje una empresa, la cuál estará sujeta a la ley de la máxima eficiencia.

La administración busca la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, por eso se considera a la coordinación como la esencia misma de la Administración.

Etapas

- 1.- Estructuración del organismo social.
- 2.- Operación o funcionamiento normal del mismo, para lograr los fines propuestos.

Lo anterior significa no que la distinción entre las dos fases señaladas sea perfecta; pero con todo, en este período predominan el aspecto y los problemas de índole operativa o funcional, sobre los de naturaleza creativa o estructural.

El estudio de estas distintas, tiene como fin principal comprender dos aspectos diversos:

- a.- Como deben ser las relaciones que se dan en un organismo social, y
- b.- Cómo son de hecho esas relaciones.

Urwick en su libro "Teoría de las Organizaciones", distingue dos fases o aspectos: Mecánica y Dinámica.

En la fase Mecánica Administrativa, o sea la estructuración, se trata de "como deben ser las relaciones".

En la Dinámica Administrativa, o sea, la parte operacional, se busca "como manejar de hecho los hombres y los bienes", que forman un organismo social. Mira lo inmediato.

Los dos aspectos de la Administración, se refieren por lo tanto a las formas de estructurar y de operar un organismo social, o sea, a su coordinación teórica y práctica.

13.- CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION

1.- Su Universalidad.

El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un Organismo social, porque en él tienen siempre que existir coordinación sistemática de medios. La Administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una -- sociedad religiosa, etc., Y los elementos esenciales en todas -- estas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

2.- Su Especificidad.

Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.

3.- Su Unidad Temporal.

Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa, se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

4.- Su unidad Jerárquica.

Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración.

14.- SU IMPORTANCIA

1.- La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.

2.- El éxito de un organismo social depende, directamente e indirectamente, de su buena administración, y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc., con que ese organismo cuenta.

3.- Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, simplemente no podría actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. En ellas es quizás, donde la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.

15.- ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION (SEGUN REYES PONCE)

CONCEPTO.

Unidad y División del Proceso Administrativo.

Todo proceso administrativo forma un continuo insepa-

rable en el cada acto, cada parte, cada etapa, tiene que estar unido con los demás.

En todo momento de la vida de una empresa, se dan -- complementándose e integrándose, los diversos factores de la - administración, Así, al hacer planes simultáneamente se está -- controlando, dirigiendo, organizando.

Beneficios de una División Conceptual.

Desde un punto de vista conceptual, metodológico y - con el fin de comprender mejor la administración, es convenien- te y lógico separar aquellos elementos que en una circunstan-- cia dada pueda predominar, porque de esa manera se puede fijar mejor las reglas, técnicas.

Se ha visto la separación fundamental de los dos as- pectos que Urwick llama la Mecánica y la Dinámica administrati- vas.

Entendemos, por elementos de la administración, de- acuerdo con Fayol, "los pasos o etapas básicas a t ravés de -- los cuáles se realiza aquella".

Diversos Criterios de División.

Como toda división es arbitraria y para fines de es- tudio, es natural que se presenten criterios diversos para dis- tinguir y separar los elementos de la administración.

Entre los principales criterios están:

a).- División Tripartita.- La American Management --

Associación;

CONSIDERA QUE EN LA ADMINISTRACION HAY DOS ELEMENTOS:

1).- Planeación y 2) Control. Pero al dividir este --
último en Organización y Supervisión, en realidad propone una -
división tripartita: 1) Planeación, 2) Organización y 3) Super-
visión.

b) División de cuatro elementos.- Una de las formas -
más extendidas de agrupar los elementos, la cuál es seguida, en
tre otros, por Terry; y son: 1) Planeación, 2) Organización, 3)
Ejecución y 4) Control.

c) División en cinco elementos.- Koontz y O'Donnell,-
en su libro "Principales of Management", propone la siguiente -
división: 1) Planeación, 2) Organización, 3) Integración, 4) Di-
rección, y 5) Control.

La división que propuso Fayol es la siguiente: 1) Pre-
veer, 2) Organizar, 3) Mandar, 4) Coordinar y 5) Controlar.

d) División en seis elementos.- Uzwick, sigue la divi-
sión de Fayol, descomponiendo tan sólo la Previsión y quedando-
como sigue: 1) Previsión, 2) Planeación, 3) Organización. Siendo
estos la fase mecánica; 4) Integración, 5) Dirección y 6) Con-
trol. Estos son la fase dinámica.

Elementos de la Mecánica Administrativa.

a) Previsión. Consiste en la determinación, técnica--

mente realizada de lo que se desea lograr por medio de un organismo social y la investigación y valoración de cuáles serán - las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posible.

LA PREVISION COMPRENDE, TRES ETAPAS.

1.- **Objetivos:** a esta etapa corresponde fijar los fines.

2.- **Investigaciones:** se refiere al descubrimiento y - análisis de los medios con que puede contarse.

3.- **Cursos alternativos:** trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para - ver cuántas posibilidades de acción distintas existen.

b) **Planeación.** Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlos, y la fijación de tiempos unidades, etc., necesarias para su realización.

COMPRENDE POR LO MISMO, TRES ETAPAS:

1.- **Políticas:** Principios para orientar la acción.

2.- **Procedimientos:** secuencia de operación o métodos.

3.- **Programas:** fijación de tiempos requeridos.

c).- **Organización.** Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, -

funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

En la misma definición se ven claramente las tres etapas:

1.- Jerarquías: Fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.

2.- Funciones: la determinación de como deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.

3.- Obligaciones: las que tiene en concreto cada unidad de trabajo, susceptible de ser desempeñada por una persona.

ELEMENTOS DE LA DINAMICA ADMINISTRATIVA.

D) Integración. Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

De acuerdo con la definición, la integración de las personas abarca:

1.- Selección: técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.

2.- Introducción: La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social.

3.- Desarrollo: todo elemento en un organismo social-busca y necesita progresar, mejorar.

Debe analizarse también en esta etapa, la integración administrativa de las cosas.

e) Dirección. Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

COMPRENDE, LAS SIGUIENTES ETAPAS:

1.- Mando o Autoridad: Es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la Dirección. Se estudia como delegarla y como ejercerla.

2.- Comunicación: es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de este, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.

3.- Supervisión: la función última de la administración es ver las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

f) Control. Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obteni-

do lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

COMPRENDE LO MISMO TRES ETAPAS:

1.- Establecimiento de normas: porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.

2.- Operación de los controles: Esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.

3.- Interpretación de resultados: Esta es una función administrativa que vuelve a constituir un medio de planeación.

Aunque hay relación entre los seis elementos, sobre todo entre los que se tocan, parece ésta ser mas clara entre: Previsión y Planeación: Están ligadas con "lo que debe hacerse.

Organización e Integración: se refieren más al "cómo va a hacerse".

Dirección y Control: Se dirigen a "ver que se haga y cómo se hizo".

Elementos de la Administración de Cosas.

LA CONCEPCION DE FAYOL.

Este autor, considerado por muchos, como ya se ha dicho "el padre de la Administración Científica se señala, además de las operaciones relacionadas con la administración de personas; otros cinco grupos de actividades que tienen que ver directamente con lo que hemos llamado "cosas", los que se mane

jan a través de los elementos y etapas de la administración -- de personas.

A. Operaciones Financieras. Son las que tienen por objeto procurar al organismo social los elementos económicos que forman la base indispensable para la adquisición, conservación y operación de todos sus elementos materiales y humanos, y enseñan la mejor manera de combinar y aprovechar esos elementos-económicos.

B. Operaciones productivas. Son las que se realizan - bajo las normas técnicas correspondientes, con el fin de crear los bienes o prestar los servicios que constituyen el objetivo del organismo social.

C. Operaciones de ventas o distribución. Son las que tienen por objeto hacer que los bienes o servicios cuya producción constituye el fin del organismo social, lleguen en la forma más efectiva a manos de consumidores o usuarios que habrán de requerirlos, a cambio del correspondiente precio, que cubre los gastos y utilidades de la empresa.

D. Operaciones de conservación. Son las que se refieren a la mejor forma de proteger los bienes materiales y recursos que la empresa utiliza para sus fines, en forma tal que duren el mayor tiempo posible, y que la erogación para su mantenimiento sea mínima.

E. Operación de Registro. Tiene por objeto fijar los-

resultados de la operación de la empresa en forma escrita, de tal manera que, en cualquier momento, pueda conocerse la situación administrativa y sea posible hacer las correcciones y mejoras necesarias.

16.- METODOS DE LOS ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS.

El autor alemán, Luis F. Anderson, afirma que toda -- regla administrativa se basa en un principio, y tiende a materializarse en un objetivo mensurable, que el llama efecto. Dada la concepción de la materia como una técnica, método que parece adecuado.

1.- Los principios de la administración, son en la mayoría de los casos propios de otras ciencias. Pero corresponde a nuestra materia escogerlas, estructurarlos y agruparlos en forma adecuada, para que las reglas administrativas puedan deducirse de ellos fácil y correctamente.

2.- El proceso constituye el núcleo propio de la administración. Son las diversas etapas en que hemos dividido la acción administrativa, y este proceso está normado por reglas, cuya formulación es la tarea específica de nuestra materia.

3.- Pero en muchos casos estas reglas son susceptibles de materializarse en instrumentos o medios técnicos que, aprovechando los avances de ciencias como la economía, psicología, etc., ayudan a resolver del modo más eficiente los problemas administrativos, y lograr el cumplimiento de las reglas.

17.- ADMINISTRACION DE PERSONAL

La conciencia del trabajo es general en nuestra sociedad y la manera de pensar que produce llega a ser parte del --- ambiente con que deben contar todos los ejecutivos y dentro del cuál encuentra su significado su propia conducta.

Uno de los más notables adelantos en la Administración de empresas en el siglo veinte es la creciente importancia de-- las Relaciones de Personal para lograr la comunicación dentro-- de cada área o departamento.

Y así para que toda Organización o Industria pueda llegar a objetivos planteados requerirá de ciertos recursos, que-- interrelacionados y dirigidos colaborarán para llegar a fines - comunes, meta de todo sistema.

La Administración del Personal a veces se usa para designar la función total de las relaciones con los empleados, -- pero esto tiende a ser cierto principalmente en compañías o sucursales de compañías grandes.

Los Recursos con que cuenta toda Empresa o Industria, son los siguientes:

...Recursos Financieros

...Recursos Humanos

...Recursos Materiales

...Recursos Técnicos

...RECURSOS FINANCIEROS

Recursos con el cuál toda empresa cuenta para que está funcione, esté factor económico es muy importante pues su participación influye en todo el proceso administrativo.

El beneficio que aporta es para la empresa y para todos aquellos que con ella colaboran así como también el medio que alimenta a dicho sistema.

...RECURSOS HUMANOS.

Uno de los importantes recursos, su trabajo es hacer funcionar los recursos que intervienen en este sistema o empresa, interrelacionandolos según objetivos establecidos.

El elemento humano con su voluntad, cooperación y compartición de sus conocimientos y experiencias aporta al sistema la ayuda necesaria para llegar al fin deseado.

Al organismo o empresa corresponde proporcionar la motivación conocer sus intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, potencialidades, la salud de cada elemento, las inquietudes, entre otros, para poder calificar y catalogar el Personal con que se cuenta, conociendo, así también sus necesidades y aptitudes, para beneficio de la misma.

...RECURSOS MATERIALES.

Se comprenden por estos a aquellos insumos cuya finalidad será el obtener el producto deseado, estos ayudaran a --

llevar a cabo los procesos necesarios, el conservarlos entre - otros, como ejemplo tenemos a la maquinaria, las materias primas, instalaciones físicas, el edificio y todos los equipos -- que en la empresa intervengan.

...RECURSOS TECNICOS.

Se menciona la Tecnología utilizada, así como la planeación organización, dirección y control de la organización, - se elaborarán los respectivos manuales de organización y procedimientos para cada área o departamento, en base a la necesidad que se detecte previos estudios.

ASI SE DEFINE LO SIGUIENTE:

ADMINISTRACION DE PERSONAL.

Es el proceso Administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, -- los conocimientos y las habilidades entre otros, de los miembros de la Organización, en beneficio del individuo, de la propia empresa y del país en general.

18.- FUNCION DE ADMINISTRACION DEL "PERSONAL".

Es común encontrar bajo diferentes denominaciones a - la dependencia encargada de la función de la relación con el - personal por ejemplo; departamento de personal, relaciones industriales, relaciones internas, recursos humanos entre otros.

El personal siendo el factor mas valioso e importante dentro - de la organización, es de suponerse que el departamento encar- gado de la administración del mismo tenga igual jerarquía que- los demás departamentos de operación y de servicios.

Así mismo el brindar oportunidades, para el desarrollo y la capacitación del personal, a fin de que, fruto de su madu rez y equilibrio, participen cada día más en la marcha de la - organización y de la sociedad, dentro del orden y la coordina- ción que deben privar pra que se logren los objetivos de la -- institución. Todo esto se refiere a la dignidad de la persona - humana que debe ser respetada y no convertirse en objeto de ma nipulaciones, actitudes paternalistas, ni explotación.

Una de las tareas de la administración del Personal - es proporcionar las capacidades humanas ⁴ requeridas por una or- ganización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo mas satisfactorio así mismo y a la colectividad - en que se desenvuelve. No hay que olvidar que una organización depende para su funcionamiento y evolución, principalmente del elemento humano con que cuenta ya que una organización es el - reflejo de sus integrantes.

Las funciones que se llevan a cabo por el departamen- to de Personal son:

- 1.- Función de Empleo
- 2.- Función de Administración de Salarios.

- 3.- Función de relaciones internas
- 4.- Función de servicios al personal
- 5.- Función de planeación de personal

1.- FUNCION DE EMPLEO:

El objetivo de esta función es que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo.

a.- Reclutamiento.- Busca y otras solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

b.- Selección.- Analiza las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, - cuáles tienen mayor potencialidad para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

c.- Inducción.- Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existen en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

d.- Integración, promoción y transferencia.- Es asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus capacidades. Mejorar su posición para su desarrollo y buscar - nuevas estrategias que permitan una mejor integración del individuo con la Organización;

2.- FUNCION DE ADMINISTRACION DE SALARIOS:

El objetivo de esta función es el de lograr que todos los trabajadores sean compensados justa y equitativamente mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto. Esta función deberá basarse en los tabuladores estructurados sobre valuaciones de puestos y los datos resultantes de encuestas de salarios de los mercados de trabajo que afecten a la organización, teniendo en cuenta los salarios mínimos legales vigentes en cada región de la República donde tenga sucursales la organización.

a.- Asignación de funciones.- Dar a conocer oficialmente a cada trabajador un puesto claro y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones operaciones y condiciones de trabajo.

b.- Determinación de salarios.- Asignar valores monetarios a los puestos, de tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

c.- Calificación de méritos.- El evaluar, mediante los medios mas objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

d.- Compensaciones suplementarias.- Son aquellos incentivos adicionales a los sueldos básicos para motivar la ini-

ciativa y el mejor logro de los objetivos.

e.- Control de asistencia.- Un sistema de control -- eficiente en cuanto a los horarios de trabajo y periodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justos tanto - para los empleados como para la organización.

3.- FUNCION DE LAS RELACIONES INTERNAS.

Lograr que tanto las relaciones establecidas entre - la dirección y el lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el - trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean - desarrolladas y mantenidas, para beneficio e interes de ambas - partes.

a.- Comunicación.- Llevar a cabo una buena comunica- ción como medio para desarrollar ideas e intercambiar informa- ción a través de toda la organización.

b.- Contratación colectiva.- Llegar a acuerdos con - organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente estableci- das, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.

c.- Motivación al personal.- Mejorar las condiciones de trabajo, las relaciones obrero patronal y la calidad del -- personal.

d.- Desarrollo del personal.- El brindar oportunida-

des para el desarrollo integral de los trabajadores a fin de -
lograr satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, y para-
en lo que referente al trabajo puedan ocupar puestos superio--
res.

e.- Entrenamiento.- Dar a los trabajadores la oportu-
nidad para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las-
normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr
que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo-
y de la organización. El impulsar los planes de entrenamiento,
incorporando en ellos la capacitación sobre funciones adminis-
trativas en todos los niveles.

4.- FUNCION DE SERVICIOS AL PERSONAL.

El objetivo de esta función es satisfacer las necesi-
dades de los trabajadores que laboren en la organización y tra-
tar de ayudarlas en problemas relacionados a su seguridad y --
bienestar personal.

a.- Seguridad.- Establecer las normas de seguridad -
para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesiona-
les.

b.- Protección y vigilancia.- Establecer métodos pre-
cautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y
sus pertenencias de robo, fuego, y riesgos similares.

5.- FUNCION DE PLANEACION DE PERSONAL:

El objetivo principal es de realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puesto proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegando el caso de reclutamiento y selección.

Y sobre todo mantenerse al día de las proyecciones -- tecnológicas y económicas de la organización y del país, con el objeto de planear adecuadamente el personal.

19.- EDUCACION Y ENTRENAMIENTO.

En el proceso de formación del individuo se encuentran diversas formas de desarrollar sus aptitudes y habilidades la primera es el descubrimiento de sus conocimientos, experiencias, habilidades entre otras. En segundo lugar es por medio -- de la educación para incrementar lo que posee, mediante nuevos conocimientos, nuevas experiencias nuevos enfoques a viejos problemas, nuevas actitudes.

Vamos a entender como educación a la adquisición intelectual, por parte del individuo de los bienes culturales que lo rodean como son aspectos técnicos, científicos, artísticos y humanísticos, así como los utensilios, las herramientas y la -- técnica para ser utilizados.

Al educarse al individuo invierte en sí mismo, incrementa su capacidad humana y las posibilidades que tiene como productor y como consumidor; como productor porque el mejor conocimiento de aspectos técnicos y científicos va a dar desde este punto un producto con mas calidad, y como consumidor, porque al contar con mayores ingresos, va a destinar parte de ello al ahorro y parte al consumo y así generar más fuentes de trabajo, etc.

Describiendo a la Educación como una adquisición intelectual, por parte de un individuo, de los aspectos técnicos científicos y humanísticos que lo rodean. Hablar de Educación en una organización en términos generales se trata de proporcionar conocimientos o habilidad específicas, utilizándose los siguientes términos:

-.-.-. Entrenamiento.

-.-.-. Desarrollo

Entrenamiento.- Entrenarse significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor, como se puede apreciar el entrenamiento forma parte de la educación. En un lenguaje más específico se encuentran los siguientes términos.

++++ Adiestramiento

++++ Capacitación

++++ Desarrollo.

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

+ **Capacitación.-** Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

+ **Desarrollo.-** Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir). Este concepto se entiende como la maduración integral del ser humano.

Las tres funciones que comprende el entrenamiento se requieren para todos los puestos, pero es evidente que, si bien en los niveles inferiores no calificados, predomina el adiestramiento, conforme se asciende en los niveles jerárquicos, tienen mayor importancia la capacitación y el desarrollo.

++ **Adiestramiento** ++

SE PRESENTA:

1.- Cuando el obrero o empleado es nuevo. Esto es que aún en el supuesto de que el trabajador posea capacidades previas para el puesto, es necesario el adiestramiento, para cambiar los hábitos que el obrero o empleado tenían para hacer el trabajo de un modo, cuando se requieren otros conforme a los sistemas de su nueva empresa.

2.- Cuando el obrero o empleado tienen que cambiar de puesto, sea por transferencia temporal, para llenar una vacante o por ascenso, prácticamente se está en el mismo caso de un obrero que necesita ser adiestrado.

3.- Por el cambio en la maquinaria, métodos de trabajo, de instrumental, es indispensable adiestrar, para enseñar técnicamente los nuevos métodos, ya que de ese adiestramiento puede depender el éxito del cambio.

4.- Para corregir deficiencias en las labores realizadas, ya que sea por fallas de la supervisión anterior, sea por haber adquirido defectos por una producción muy intensa inclusive por problemas psicológicos, familiares, sociales o económicos que han originado esos defectos. En todos estos casos, el adiestramiento es indispensable.

MÉTODOS O FORMAS DE IMPARTIR EL ADIESTRAMIENTO.

1.- ADIESTRAMIENTO DENTRO DE LA EMPRESA:

Se caracteriza porque se realiza dentro de las operaciones normales de producción o servicio, siendo el fin principal "producir" y el fin secundario "enseñar".

2.- ADIESTRAMIENTO EN LA ESCUELA.

a. Escuela Vestibular.- Se trata de escuelas especialmente establecidas dentro de la empresa, con el fin de que --

quienes van a ingresar a éstas pasen primero por un tiempo determinado por esas escuelas vestibulares, con el fin de adiestrarse en los puestos que van a desempeñar inmediatamente después.

La ventaja de este adiestramiento vestibular sobre el Adiestramiento dentro del trabajo, estriba principalmente en dos cosas. La primera que los instructores son personas especializadas en la enseñanza. La segunda se refiere al hecho de que, en las escuelas se busca más bien la enseñanza, que la -- producción, cosa que ocurre en sentido contrario con el que se imparte dentro del trabajo.

b. Escuelas Tecnológicas.- Puede ocurrir que una empresa al no poder mantener una escuela vestibular, busque escuelas técnicas que adiestran a sus trabajadores para un puesto concreto.

++ Capacitación ++

De acuerdo con la naturaleza de la Capacitación se puede distinguir:

a.. La capacitación que se da al obrero o empleado.

Esto se refiere a lo que se conoce con el nombre de inducción del trabajador, o sea la que sirva para explicar al trabajador que ingresa a la empresa sus reglas, sus prestaciones, etc., la que se da sobre seguridad industrial o sobre relaciones humanas.

b.. Capacitación de Supervisores.

Esta tiene dos aspectos el técnico, o sea la manera-concreta de como debe hacerse el trabajo que esta bajo vigilancia y el administrativo, que comprende aspectos de como saber-planear y distribuir el trabajo, saber enseñar, saber ordenar, saber escoger a sus trabajadores y acomodarlos, saber calificar, saber mantener la disciplina, saber el entusiasmo del trabajador, saber formar el espíritu de grupo, saber prevenir y--corregir defectos, etc.

c.. Capacitación de Ejecutivos.

Se refiere a como prepararlos para ocupar puestos o-responsabilidades de mayor categoria dándoles conocimientos -- en planeación, organización, control, finanzas mercados, relaciones humanas, relaciones públicas, etc.

En cuanto a los Métodos empleados la Capacitación se divide en Directa o Indirecta.

Capacitación Directa.- Es aquella que se da, expresa y formalmente, con métodos de enseñanza como son:

Clases--- Enseñanza sistemática dada por técnicos en la enseñanza, o sea maestros propiamente dichos, que son métodos pedagógicos imparten las nociones de materias tales como--matématicas o contabilidad. Como se puede apreciar hoy en días es muy difícil llevar a cabo en las empresas este tipo de capacitación salvo las empresas que cuentan con los suficientes re

cursos económicos para cubrirla. Es por eso que la capacitación de clases se da por los siguientes métodos:

Cursos Breves.- Son los que se hacen en torno a un tema específico dentro de una materia mas amplia, ejem: Cursos breves sobre simplificación de trabajo, analisis de balance, -- etc.

Becas.- Cuando la empresa otorga esta prestación mandando a sus empleados a centro de enseñanza superior especializados Normalmente la empresa absorbe el costo de la enseñanza, lo cual se justifica tanto por la empresa habrá de ser la más beneficiada con lo que el trabajador o empleado aprendan.

Conferencias.- Son exposiciones de 1 a 2 horas como máximo muchas veces seguidas de preguntas y respuestas, sobre un tema que pueda ser tratado en ese tiempo. Se utilizan los recursos oratorios y medios audiovisuales, presentando algún tema con panorámica mas general, con el fin de exaltar en los oyentes el interés por investigar y seguir estudiando por su cuenta.

Método de Casos.- Consiste en tomar como base de la enseñanza un caso concreto, no inventado, sino sacado de la realidad de la propia empresa o de otras. Se entrega anticipadamente por escrito dicho caso a los alumnos, y estos deben llevar sus soluciones y discutir en la siguiente sesión.

CAPACITACION INDIRECTA.

Es aquella en la que para dar capacitación, se utilizan cosas que de suyo tienen otros fines, tales como:

-- Mesas Redondas.- Quizas sea el mejora medio para el estudio de problemas prácticos, sobre todo de tipo administrativo, principalmente cuando intervienen funciones de alto-nivel.

-- Publicaciones.- Las que de modo específico se editan para enseñar una materia determinada, ya sea en libros, gacetas, etc. Son mas bien un medio para ayudar a otro sistema de Capacitación directa.

-- Medios Audiovisuales.- Son materiales como películas, filiminas, carteles, rotafolios, etc.. puede ser a veces medio de gran valor para inculcar ciertas nociones de las que de otra manera, sería difícil convencer al personal.

++ DESARROLLO.

El principal fin de esta etapa es lograr que los jefes y empleados adquieran convencimiento y formen hábitos de cooperación de veracidad, de lealtad y adhesión a la empresa, para cada uno de los que se quieran superar.

CAPITULO II

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION EN MEXICO

1.- EVOLUCION, IMPORTANCIA Y OBJETIVOS DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.

El capacitar y adiestrar a los trabajadores en México no es una actividad nueva, ya que existen referencias históricas que datan de la época de la Colonia en donde ya se registran actividades en ésta materia.

El método de instrucción para el trabajo, originalmente consistía en que una persona, experimentada en determinado -oficio o actividad, instruía a un aprendiz en dicha labor, con el propósito de impartirle conocimientos y desarrollarle habilidades, por lo tanto, aunque debe considerarse a este sistema de aprendizaje como elemental, puede afirmarse que ya existía un proceso de instrucción para adaptar a los individuos a su actividad productiva.

Desde entonces, la Capacitación y el Adiestramiento como procesos de enseñanza-aprendizaje, han evolucionado al ir surgiendo nuevas técnicas pedagógicas y didácticas que han encontrado su aplicación en ellos.

El crecimiento de la Industria a fines del siglo pasado e inicios del presente, provocó que la actividad de capacitar y adiestrar la mano de obra se formalizará, pues comenzaba a existir fuerte demanda de obreros calificados para satisfacer los requerimientos que originaban la tecnología y la expansión-

de las empresas.

Por ello, fueron apareciendo diversas disposiciones legales que pretendieron reglamentar el fenómeno en 1870, el Código civil incluía un capítulo destinado al aprendizaje en 1931, la Ley Federal del Trabajo destinó su título tercero al Contrato de Aprendizaje y se establece, a través de la Fracción XV del Artículo 132, la obligación patronal de capacitar a los trabajadores.

Sin embargo, dichas disposiciones no dejaron de ser un bello principio retórico, fundamentalmente por que no existía la contraparte legal que exigiera su observancia.

En la década de los 70 se inicia una etapa de desarrollo en relación a estas materias, ya que el concepto de educación; los nuevos enfoques para el desarrollo de los recursos humanos así como las aspiraciones de orden personal y social, adquieren gran significación al comenzarse a detectar deficiencias en el aparato productivo nacional, debido al acelerado avance tecnológico y a gran cantidad de mano de obra no calificada.

Durante los inicios del presente régimen, se había manifestado, como necesidad prioritaria, lograr mejores índices de productividad y el sector obrero organizado luchaba denodadamente por mejorar los niveles de vida de los trabajadores; por lo que era indispensable plantear el establecimiento de un sistema nacional de capacitación y adiestramiento que tuviera carac

terísticas adecuadas para satisfacer dichos requerimientos.

Ante esto, el Gobierno Mexicano elevó a rango constitucional el derecho obrero a la capacitación y el adiestramiento.

Esta reforma, decretada el 27 de Diciembre de 1977, - modificó la Ley Reglamentaria correspondiente, es decir, la Ley Federal del Trabajo. Tales modificaciones fueron publicadas en el "Diario Oficial de la Federación" el 28 de abril de 1978, entrando en vigor el 10. de Mayo del mismo año.

La capacitación y el adiestramiento implican un reto para los mexicanos, ya que siendo una garantía en favor de los trabajadores y un beneficio para los empresarios, dependen de la participación de todos y cada uno de los individuos involucrados en los procesos productivos.

Esto es, si el país necesita mayor productividad, una mejor calidad y en general, un bienestar social, político y económico con la finalidad de aspirar a un desarrollo integral como nación, es imperativo que estrategias como la capacitación y el adiestramiento sean verdaderos factores que provoquen el cambio en los individuos a los cuáles dirigen.

Si uno de los factores para el incremento de la productividad es la eficacia en el trabajo, y la capacitación y el adiestramiento son factores para que este se realice adecuadamente al mejorar los niveles de calificación de la mano de obra,

es incuestionable que, aún al haberse convertido en una obligación para el patrón, éste resulta beneficiado al mejorarse los niveles de calidad y aprovechamiento de sus recursos.

Así mismo, si uno de los factores para el bienestar social de los trabajadores, es tener una vida digna, que se logra al mejorar su condición y propiciar cambios económicos mediante una formación integral, la capacitación y el adiestramiento a la cuál tiene derecho, le da oportunidad de aumentar sus posibilidades de acceso a mejores niveles de bienestar.

Por otra parte, el desarrollo conlleva una serie de cambios en los sectores productivos; uno de ellos, es la modificación tecnológica, cuyo avance requiere que los trabajadores estén en aptitud de operar mecanismos y aparatos que las necesidades de los procesos del trabajo requieren. También, entre mayor complejidad tecnológica son más los riesgos de trabajo, los cuáles aumentan el índice de accidentes en las empresas y obstaculizan el bienestar del trabajador y de su familia.

En tales condiciones, al establecer la capacitación y el adiestramiento al interior de las empresas, se tiene como objetivos los señalados en la Ley Federal del Trabajo, en el Artículo 153-F...

En conclusión, aún cuando la capacitación y el adiestramiento es una obligación para los empresarios, ésta los beneficia siempre y cuando la realicen adecuadamente; conscientes -

de su importancia, siguiendo los objetivos de la misma, y no -- considerándola como una imposición más por parte del estado sino una solución a sus problemas de producción.

2.- MARCO JURIDICO.

ANTECEDENTES .

Conciente el gobierno mexicano de la necesidad de capacitar y adiestrar al personal para lograr mayor productividad en el año de 1970 surgió el primer intento de legalizar este -- aspecto, al incorporar en la Ley Federal del Trabajo, Artículo-132, Fracción XV, la siguiente obligación de los patrones: "Organizar permanentemente o periódicamente cursos o enseñanzas -- de capacitación profesional o adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas que, de común-acuerdo elaboren con los sindicatos o trabajadores, informando de ellos a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, o a -- las autoridades de trabajo de los Estados, Territorios y D.F. - Estos podrán implantarse en cada empresa o para varios establecimientos o departamentos o secciones de los mismos, por personal propio o profesores técnicos especialmente contratados, o -- por alguna otra modalidad. Las autoridades del trabajo vigila-- rán la ejecución de cursos o enseñanzas."

Sin embargo, no fué fácil cumplir con este requeri- -- miento, ya que quedaron aspectos poco definidos; no se aclara--

ba si la capacitación debería ser aplicada para un mejor desempeño del puesto que ocupaba el trabajador o bien para ocupar - un puesto superior; por otro lado, no se indicaba el lugar donde debería capacitar, ni las condiciones que deberían reunir los cursos, así como los plazos y sanciones en caso de no cumplirse con este precepto legal.

Es significativo saber que en estas mismas fechas se establecían en Francia, con el nombre de "Formación Permanente", normas legales de capacitación y adiestramiento, que demuestra que la inquietud no sólo existía a nivel nacional, sino que era un fenómeno internacional.

MODIFICACION CONSTITUCIONAL.

La eminente necesidad de sistematizar los aspectos de capacitación en México, dió lugar a que el Presidente de la República en su informe del 10. de Septiembre de 1977, prometiera a los trabajadores enviar al Congreso de la Unión, una iniciativa de reformas al Artículo 123 Cost., para elevar al rango de garantía social, el derecho de los trabajadores a la capacitación y el adiestramiento.

Así, el día 9 de Enero de 1978, se publica en el Diario Oficial de la Federación, el decreto en el cuál se reforma la Fracción XIII del Apartado A del Artículo 123 Const., estableciéndose que:

"Las empresas, cualesquiera que sean sus actividades, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuáles los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

REGLAMENTACION ACTUAL DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

OBLIGACIONES DE LA EMPRESA.

...."Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores" (Art. 132, Fracc. XV).

...."Participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que deben formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo a lo establecido en esta ley". (Art. 132, Fracc. XXVIII).

....Informar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, respecto a la constitución y bases generales a que se sujetarán el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de capacitación y Adiestramiento" (Art. 153-0).

...."Atender a la convocatoria lanzada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para constituir Comités--Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de las mismas ramas industriales o actividades de que forman parte". (Art. 153-K).

....Incluir en el Contrato Colectivo de Trabajo "La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se

establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta ley".
(Art. 125, Fracc. VIII).

....Incluir en el contrato colectivo, si lo hay, "las disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa". (Art. 391, Fracc. VIII).

...."Presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión social, para su aprobación, los planes y programas de -- capacitación y adiestramiento que se hayan acordado establecer". (Art. 153-N).

...."Mantener un contacto permanente con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, informándole de los avances y/o modificaciones a los planes y programas autorizados". (Art.- 153-N).

...."Las empresas están obligadas a enviar a la Unidad Coordinadora del empleo, Capacitación y Adiestramiento, para su registro y control, listas de las constancias que se hayan -- expédido a sus trabajadores". (Art. 153-V).

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES.

...."Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que -- le permita elevar su nivel de vida y productividad". (Art. 153-A).

...."Podrá formar parte de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, ya que ésta será integrada por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón". --- (Art. 153-1).

...."Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de éstos capítulos, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida la constancia respectiva". (Art. 153-t).

...."Tienen derecho también a figurar en los registros de constancias de habilidades laborales; "La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado a cabo y aprobado el curso de capacitación". (Art. 153-v).

....Debe constar en el Contrato Individual de Trabajo que: "Será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa" (Art. 25).

....Señalar en el Contrato colectivo de Trabajo, las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimiento que comprenda. -- (Art. 25, Fracc. VII).

....Señalar en el Contrato Colectivo de Trabajo, las disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial -- que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la-

empresa o establecimiento. (Art. 391, Fracc. VIII).

....Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de -- grupos y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento. (Art. 153-H).

....Atender a las indicaciones de las personas que im parten la capacitación o adiestramiento y cumplir con los programas respectivos. (Art. 153-H).

....Presentar los exámenes de evaluación correspondientes a los conocimientos y aptitudes que sean requeridos, -- (Art. 153-H).

FORMAS DE CUMPLIR CON ESTA OBLIGACION.

....Capacitar o adiestrar dentro de la empresa.

....Capacitar o adiestrar fuera de la empresa..

....Capacitar o adiestrar por conducto de personal -- propio.

....Capacitar o adiestrar por medio de la contrata- - ción de instructores.

....Capacitar o adiestrar por medio de instituciones, escuelas u organismos oficiales.

....Capacitar o adiestrar mediante adhesión a los sis temas generales que se establezcan y se registren en la Secreta ría del Trabajo y Previsión Social. (Art. 153-B).

FINALIDADES DE LA CAPACITACION.

....Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionar le información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.

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

....Prevenir riesgos de trabajo.

....Incrementar la productividad.

....En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

(Art. 153-F).

....Dar al trabajador la oportunidad de "elevar su nivel de vida y su productividad". (Art. 153-A).

MORARIOS PARA LOS CURSOS DE CAPACITACION.

....Debe impartirse al trabajador durante las horas de jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de sus servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo." (Art. 153-E).

LUGAR.

...."Para dar cumplimiento a la obligación...., los patronos pueden convenir con los trabajadores en que la capacita-

ción o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella..." (Art. 153-B).

TIEMPOS DE CUMPLIMIENTO.

....En los casos donde la empresa se rige por contrato colectivo, ésta debe registrar los planes que lleve a efecto, 15 días después de la constitución, revisión (general), o prórroga del mismo. (Artículo 153-N).

....Cuando se rigen por contrato individuales, la empresa debe someter la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros 60 días de los años-impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que de común acuerdo con los trabajadores hayan decidido implantar. (Art. 153-0).

REQUISITOS QUE DEBE REUNIR LOS PLANES.

....Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-0, deben cumplir los siguientes requisitos:

Referirse a períodos no mayores de cuatro años. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá toda capacitación y el adiestramiento. Señalar el procedimiento de selección, a través del cuál se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categorías. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Prevención Social de las entidades instructoras.

Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación. Dichos planes y programas deben ser aplicados de inmediato por las empresas. (Art. 153-Q).

TRABAJADORES A QUIENES SE DEBE CAPACITAR.

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

SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO.

...Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la S.T. y P.S., los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponde, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, serán sancionados conforme a lo dispuesto en la Fracción IV del Artículo 878 de la Ley, sin perjuicio de que en cualquiera de los dos casos la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata. (Art. 153-S).

...Se impondrá multa, cuantificada tomando en cuenta como base de cálculo la cuota diaria del salario mínimo general vigente en el lugar y tiempo en que se cometa la violación, según indique el Artículo 876 de esta Ley, de quince a treientos quince veces el salario mínimo general, al patrón que no cumpla con lo dispuesto en la Frac. XV del Art. 132 de la Ley Federal del Trabajo (Art. 878, Frac. IV).

CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES.

...Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento, tienen derecho a que la entidad respectiva instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se hacen del conocimiento de la UCECA, por conducto del correspondiente comité Nacional, o a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo, a fin de que aquella las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la Frac. IV del Art. 539.

...Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, debe acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar ante la entidad instructora, el -

exámen de suficiencia que señale la UCECA; en este caso, se extiende a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales (Art. 153-U).

FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

...En cada empresa deben constituirse Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuáles vigilan la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implementen para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y surgieran las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de la empresa (Art. 153-I).

3.- ORGANISMOS DE CONTROL.

Para coordinar todo lo referente a capacitación y adiestramiento, se creó la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), cuyo reglamento fué publicado en el Diario Oficial del 5 de junio de 1978. En éste se establecen las funciones de cada uno de sus órganos y se determinan los procedimientos para que su labor cumpla con eficacia.

Básicamente, las funciones de la UCECA son manejar el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, procurar y vigilar la colocación de trabajadores, así como organi-

zar, revisar y motivar la capacitación y el adiestramiento de los empleados; registrar las constancias de habilidades laborales y otras que fije la ley correspondiente.

Está integrada por: un coordinador general, una dirección de empleo, una dirección de capacitación y adiestramiento y los demás órganos técnicos y administrativos necesarios para su funcionamiento. El Artículo 539-A de la Ley Federal del Trabajo indica que la UCECA será asesorada por sendos representantes de las Secretarías del Trabajo y Previsión Social, de Educación Pública, de Comercio, de Patrimonio y Fomento Industrial y del Instituto Mexicano del Seguro Social.

En cuanto a los Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento deben formarse por el Gobernador de la Entidad correspondiente, quién los dirigirá, y con representantes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de la Secretaría de Educación Pública y del Instituto Mexicano del Seguro Social; asimismo, por representantes de las organizaciones obreras y patronales de la entidad; estos últimos serán nombrados de acuerdo a las bases establecidas por el Gobierno del Estado y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Las funciones de la Dirección de Capacitación y Adiestramiento y de la UCECA, son las siguientes, entre otras:

....Cuidar el Funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

....Estudiar y, en su caso realizar convocatorias para la formación de Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento y fijar las bases para la integración y funcionamiento de éstos comités.

....Investigar y sugerir, de acuerdo a la rama industrial o actividad, criterios generales en cuanto a los requisitos de los planes y programas, en coordinación con los comités Nacionales.

....Autorizar y registrar, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, a las instituciones o escuelas privadas que impartan capacitación y adiestramiento, supervisar su desarrollo y en caso de necesidad, cancelar el registro otorgado.

4.- PROCESO DE CAPACITACION

COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Como ya se mencionó la Comisión deberá estar formada por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón la cual deberá reunirse con cierta frecuencia siendo recomendable cada uno o dos meses, para estudiar el desarrollo que va llevando la capacitación y buscar la solución a los problemas que se presenten, en caso de surgir alguna eventualidad, se podrán realizar juntas extraordinarias.

En estas reuniones se nombra un presidente de debates y un secretario de actas, quienes tendrán a su cargo, respecti-

vamente, el orden y desarrollo de la junta y la redacción del -
acta relacionada con el evento. Es importante alternar las fun-
ciones de presidente (una vez con un representante sindical y o-
tra con un trabajador), quedando como secretario al sector que-
no se encuentre en ese cargo. En las bases generales del funcio-
namiento de la comisión mixta, se establecerán los lineamientos
específicos de cada empresa, los cuales serán acatados por los-
integrantes durante el tiempo que dure su cargo.

DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION.

Una necesidad implica la carencia de algo, sinos re--
ferimos a una necesidad de capacitación, estaremos hablando de--
una carencia o deficiencia que puede satisfacerse o cubrirse --
mediante la capacitación, la cual debe estar relacionada con --
las necesidades de los trabajadores.

La determinación de las necesidades de capacitación--
es un procedimiento que nos permite identificar las carencias y
deficiencias cuantificables o medibles existentes en los conoci-
mientos, habilidades y actitudes del trabajador con relación a--
los objetivos de su puesto (adiestramiento), o de otro diferente
al suyo (capacitación). Es decir se hace un análisis de las dis-
crepancias entre los conocimientos y habilidades que posee un -
trabajador con lo que requiere el puesto.

En muchas empresas se habla de necesidades "sentidas"
es decir, de lo que sentimos o creemos se habla de necesidades-

que quizá requiera un trabajador, pero no se trata de necesidades reales. Estas últimas, al cubrirse, evitan a la empresa -- pérdidas en recursos materiales y en personal, y a los trabajadores se les evita aprender cosas que ya saben o que son de poca utilidad para ellos.

Al detectar las necesidades de capacitación constituye, posteriormente la base para elaborar los objetivos particulares, que señalan que requiere el personal para desempeñar -- adecuadamente su puesto, y específicos, que permitan definir -- el tipo de curso a realizar.

La determinación de las necesidades de Capacitación -- arrojara resultados como:

--La Descripción de las actividades en que se requiere la capacitación.

--El Personal que puede ser instructor habilitado para llevar a cabo la capacitación, es decir, personal con los conocimientos, habilidades y actitudes adecuadas para desempeñar en esta función y obtener los resultados deseados.

--Prioridad en que las personas lo requieran.

Otros factores que se deben tomar en cuenta son la existencia de variables relacionadas con la empresa, que pueden ocasionar posibles necesidades de capacitación; por ejemplo: -- Cambio de maquinaria, implementación de nuevos métodos y sistemas, puestos de nueva creación y promociones entre otras. Cuan-

do se determinan las necesidades de capacitación deben tomarse en cuenta otras necesidades, como la falta de recursos materiales, la ausencia de sistemas adecuados, que deberán ser resueltos por los directivos de la empresa.

La información obtenida de la detección de necesidades de capacitación debe ser presentada en un informe, que incluya los resultados y los pasos que se siguieron para llegar a ellos, para que posteriormente sirva para la evaluación de la confiabilidad y validez de los procedimientos empleados.

LOS NIVELES Y TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

Tomando en cuenta la organización de la empresa, que comprende una diversidad de puestos, de funciones, se consideraran tres niveles de necesidades de Capacitación:

Necesidades a Nivel Organizacional: Se refiere a las limitaciones o problemas generales que presenta la empresa como Organización, Supervisión del Personal, se requiere Capacitación identificación, en dónde es más Necesaria.

Necesidades a Nivel Ocupacional: Este nivel se ocupa de las limitaciones o deficiencias en Conocimientos, Habilidades y actitudes que presenta un grupo de personas de un mismo puesto y ocupación.

Necesidades a Nivel Individual: Son las diferencias Particulares que presenta un Trabajador, con respecto a su des-

cripción de Puesto.

La selección del nivel en donde se detectan las necesidades se hará en función de la situación de la empresa, así-- como de los propósitos y estrategias del responsable de dicha - tarea.

Tipos de Necesidades.

Manifiestas.- Son evidentes, observables y no requieren de un estudio profundo, ejemplo; cambios en los métodos y - procedimientos de trabajo, en cuyo caso podemos contestarnos -- las siguientes preguntas: quénes, en qué y con qué profundidad- requiere adiestramiento y capacitación un trabajador.

Encubiertas: No se puede observar a simple vista, sino que se requiere investigar las causas que las originan, ejem- plo: baja productividad en una área de trabajo.

La descripción del puesto nos señala las actividades- básicas para desempeñar un puesto. Si el trabajador tuviera di- ficiencias o carencias en la realización de estas actividades - estamos hablando de necesidades básicas del puesto.

Procedimiento para la Detección de Necesidades.

Consiste en buscar evidencias que señalen síntomas de la existencia de problemas en la Organización, para lo cuál se- debe establecer un marco teórico que es el punto de Partida pa- ra realizar el análisis.

realizar el análisis.

Los problemas se pueden clasificar en dos tipos:

Los que son evidentes, es decir, que las causas que los originan son observables y no requieren de una mayor investigación como son:

- Personal de Nuevo ingreso
- Personal transferido
- Personal ascendido
- Cambios en los métodos y procedimientos
- Cambios de maquinario y/o equipo

Los que requieren de un estudio más profundo, ya que las causas que los determinan no son claras y precisas.

Para realizar este análisis se deben seleccionar las técnicas más útiles para el caso algunas de las cuales se señalan más adelante.

- Un elemento que se considera indispensable para la detección de necesidades de capacitación es la descripción de puestos, que sirva para comparar el desempeño deseado del trabajador con su rendimiento real.

- Localizar áreas críticas, es decir, determinar el área, departamento, sección donde se presentan los problemas, y verificar si se tienen definidos operacionalmente los objetivos correspondientes al área o departamento.

- Medir el desempeño del área o departamento, para -- compararlo con los objetivos.

- Calcular las discrepancias.

- Definir los problemas que se solucionan por la administración interna y por la organización en general y los que se resuelven por medio de la capacitación.

- Determinar a las personas con necesidades de Capacitación. Las técnicas que se utilicen, serán seleccionadas de acuerdo al curso de capacitación que se imparta. Se analiza el área en la cual o en las cuales están incluidas las personas, tomando en cuenta la estructura orgánica número y características del personal y los procedimientos de trabajo desarrollados.

Evaluar el desempeño del personal en el orden previamente especificado, tomando como base a la descripción del puesto (para ver en que actividades es donde su rendimiento no es - el adecuado) y las técnicas seleccionadas.

Informe de resultados. En él se determina quienes necesitan capacitación, en que actividades y cuándo deben ser capacitados. Puede incluirse un listado en orden jerárquico de -- las necesidades de Capacitación.

Técnicas que se Utilizan para Detectar Necesidades.

Entrevista.- Es una conversión cara a cara, con propósito definido que involucra un continuo intercambio de informaciones.

Por medio de la entrevista se Pretende:

- Obtener Información
- Tratar un Problema
- Motivar y Diagnosticar

Las entrevistas son fundamentalmente de dos Tipos:

Dirigidas: Es Conducida por el entrevistador.- apoyandose en una serie de preguntas que se deben elaborar previamente para las cuales se esperan respuestas breves del entrevistado.

Semidirigida.- El entrevistador determina previamente los aspectos sobre los cuales obtener información, durante la entrevista estructura sus preguntas, según la orientación hacia donde se el enfoca, sin perder de vista los puntos centrales. Aquí el entrevistado tiene más libertad para contestar, pero -- siempre guiado por el entrevistador.

Corrillo.- Consiste en dividir al grupo en pequeños -- grupos de cuatro o cinco personas. Se nombra a un moderador y a un secretario y se el entregan por escrito las instrucciones de la tarea a realizar por el grupo (esto puede hacerse verbalmente y en algunos casos auxiliares de documentos que proporcionen información sobre el tema a tratar).

Tormenta de Ideas.- Consiste en reunir un grupo de -- cinco a ocho personas planteandoles unas preguntas en la cual -- se deberan expresar libremente en sus respuestas.

Inventario de Habilidades.- Se utiliza para determinar las áreas o las actividades donde se requiere capacitación, y para precisar quiénes la necesitan. También permite identificar -- con facilidad las actividades y tareas con niveles bajos en rendimiento, así como a los sujetos involucrados esto permite determinar los contenidos.

Observación y análisis de tarea.- Esta técnica consiste en estudiar y prestar atención a la forma como se realiza un trabajo, para ello se utiliza una guía de observación o lista de verificación.

Este procedimiento puede ser empleado por el analista de capacitación y sobre todo por los jefes de personal, donde se están determinando estas necesidades, ya que son quienes tienen mayor conocimiento de la problemática de su área y de las habilidades y conocimientos de su personal.

Juntas de Trabajo.- Consiste en un intercambio de ideas e información sobre una función realizada por un grupo de jefes de determinada área de la empresa, bajo la dirección de una persona experimentada en el manejo de grupos. Esta técnica pretende que haya una participación constante mediante preguntas y sugerencias.

PLAN DE CAPACITACION.

Elaborar un plan supone haber determinado las necesida

des existentes que éste cubrirá, ya que de otra forma se puede caer en peligro de capacitar por capacitar.

Elaborar un plan requiere, asimismo, haber establecido la estrategia legal a seguir, constituido las comisiones mixtas necesarias y determinado su contenido. Solamente así se orientarán las acciones a la satisfacción de necesidades detectadas.

Plan, Programa y Curso.

Un Plan es el documento que contiene los lineamientos a seguir, que destaca los fundamentos que le dan origen -- que contiene los objetivos generales que persigue y que no deberán perderse de vista. El Plan debe establecer los criterios con los que efectuará la evaluación posterior, el presupuesto necesario para su instrumentación y los formatos oficiales para su registro ante la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

Un Plan se descompone en programas, y éstos, según el tipo de empresa, puede establecerse por áreas comunes de -- trabajo o por puestos.

Ejemplo de los primeros: programa de producción, de mantenimiento, de ventas; ejemplo de los segundos: Programa para electricistas, para supervisores, para secretarias.

Cada programa se divide en cursos, los que en conjun-

to persiguen objetivos comunes y se orientan al programa que los originó.

Objetivos Generales del Plan.

Los Objetivos de un plan general de capacitación debe rán establecerse en base a las necesidades determinadas y orien tadas a su solución. Solamente cuando conocemos las necesidades de capacitación y los problemas que son susceptibles de ser so lucionados por medio de la capacitación, podemos establecer ob jetivos realistas.

Características de un plan.

-Un plan de capacitación debe de ser sistémico: Deberá formar parte de un sistema mayor que es el de relaciones labora les y éste, a su vez, deberá estar interrelacionado con los sig temas que conforman a la empresa.

Las acciones y resultados que se originen de estos - esfuerzos siempre repercuten en la empresa, razón por la cual - deberá estar estrechamente vinculado con las demás áreas de la- empresa.

-Debera ser Gradual: Las acciones que se terminen en - su ejecución deberán aplicarse por paso y no esperar resultados de una ejecución atropellada. La capacitación debe reeditar más de lo que cuesta ponerlo en práctica, pero no es procedente es pera resultados de inmediato, ya que no se suceden así los cam-

bios de conducta.

-Debe ser continuo: Debe tener permanencia. La mayoría de las veces se inicia con la capacitación y no se continúa, se aplica como algo que está de moda y con frecuencia registran -- los planes de capacitación movidos únicamente por la reglamentación en vigor, se inician los trabajos y no se continúan, y a veces no se inician.

Las empresas que esperan resultados de la capacitación -- deberán tener continuidad y permanencia en su aplicación.

Un plan debe originarse en necesidades reales y específicas. Debe responder a necesidades existentes, pues de otra forma los cursos que se programen no van a satisfacer necesidades y no arrojarán beneficios ni a la empresa ni a sus trabajadores.

Un plan debe ser acorde a los propósitos, políticas -- objetivos y situaciones propias de la empresa. Un plan técnicamente diseñado, debe estar en concordancia y apoyar la consecución de los objetivos institucionales y de los trabajadores.

Así mismo, debe basarse en los requerimientos legales deberá ser autorizado por la comisión mixta previamente constituida, abarcar a todos los trabajadores que requieran ser adiestrados y capacitados, con una duración no mayor de cuatro años -- y en general dentro de los requerimientos legales enunciados en el capítulo respectivo.

Elaboración de Programas.

Los programas que forman el plan deben contener en forma detallada la relación de cursos que lo constituyen, el objetivo o finalidad de cada uno de ellos, los puestos o categorías a los que se dirigen la duración en horas de cada curso, el número de personas a las que se impartirá, las materias que los conforman, el instructor que impartirá el curso, las fechas en que se llevará a cabo y la mención de si la instrucción será dentro o fuera del horario de trabajo o en forma mixta.

Elementos que componen un Curso.

Objetivos y materias.

- El primer elemento de un curso son los objetivos, que señalan lo que se desea lograr con un curso de capacitación.

Después de establecerse los objetivos se seleccionan y enumeran las materias que lo van a integrar, las cuales constituyen una base general; dichas materias se seleccionan en base a los objetivos.

Para ello debe considerarse:

- El tiempo disponible del curso
- La posibilidad de correlacionar el contenido del curso con otros.

- Las limitaciones que impongan las características -
de los participantes.
- El presupuesto
- Los servicios
- Los recursos
- El personal

Estructuración de las Materias.- Se hace en base a su complejidad y su grado de importancia, es decir, deben ir ordenadas en relación a los objetivos del curso y a su contenido; y así se determina el tiempo que se destinará a cada materia y -- los objetivos de las mismas que señalen lo que se deba llevar a cabo con los participantes al cubrirse éstas, los que deberán -- expresarse con afirmaciones amplias que expliquen los resulta-- dos deseados de cada materia.

Temario.- Es un conjunto de temas objeto de la ins -- trucción debe ir encaminado al logro de los objetivos y a cu -- brir las necesidades del estudiante.

Presupuesto.- Un plan de capacitación también contendrá un apartado especial, donde se especifique el presupuesto -- que se destinará para la capacitación; éste a grandes rasgos -- convendra las siguientes partidas:

Servicio de Personal Interno.- Como son los sueldos -- y prestaciones del personal que se dedique de tiempo completo --

a administrar la capacitación.

Materiales y Apoyo Didácticos de Instrucción.- Como son, manuales, apuntes, libros, material, herramientas y equipo utilizado en el caso de que la capacitación sea sobre el trabajo.

Servicios Externos.- Erogaciones que la empresa haga por concepto de cursos externos con instituciones capacitadoras, contratación de instructores externos independientes, locales, comidas, renta de películas y equipo cuando así se requiera, así como concepto por asesoría en su caso.

Inversiones.- Compra de equipo y mueble para la instrucción como son rotafolios, mesas, pizarrones y proyectores, educación de espacios para la impartición de la instrucción.

Recursos Materiales para la Capacitación.- Conviene tener un inventario de todos aquellos recursos que se pueden disponer para realizar la capacitación, como son: aulas, equipos de trabajo, maquinaria, herramienta, mobiliario, entre otros. Es conveniente considerar que el adiestramiento como la capacitación deben hacerse fundamentalmente en las áreas de trabajo y no duplicar recursos, sólo en los casos indispensables, como son la utilización de aparatos de simulación.

Materiales y Apoyos Didácticos para la instrucción.- Como son aquellos utilizados por el Instructor y los Utilizados por el participante.

Ejecución del Plan.

La ejecución es la puesta en marcha del plan y los programas, es decir, la acción de realizar los eventos de capacitación.

A continuación señalamos los elementos, acciones y algunas sugerencias para la operación del plan.

- Asignación de Recursos.

Es disponer oportunamente de las instalaciones, como son aulas, talleres, materiales, impresos, libros entre otros.

En la planeación es importante considerar dentro de -- los recursos materiales los equipos de apoyo didáctico.

- Selección y Contracción de Servicios Externos.

Para seleccionarlos es conveniente estar bien informado ratificar los servicios que prestan las instituciones capacitadoras, así como instructores externos que prestan sus servicios profesionales.

- Supervisión del Desarrollo de los Cursos

La Supervisión del Desarrollo de los cursos no siempre lo hace directamente la unidad capacitadora, sino que se puede delegar a un responsable.

Ejercicio del Presupuesto.

Es, como su nombre lo indica, la asignación de los recursos económicos que fueron planeados y debidamente autorizados

para que sean ejercidos en los tiempos que fuerón determinados para un ejercicio del presupuesto adecuado de materia de capacitación. Es necesario que se ejerzan las partidas conforme al plan y los programas; sin embargo, debe existir la flexibilidad necesaria para que si por circunstancias imprevistas se efectuaran algunos cursos se traslade ese recurso económico a incrementar otra área de un programa. No obstante hay que considerar que el programa esté dentro del plan general de capacitación establecido.

Instructores Internos

Los instructores internos, como ya se dijo anteriormente, pueden ser especializados o habilitados.

Instructores Especializados.- Son aquellos que de forma permanente dan instrucción dentro de la empresa.

A continuación señalamos algunos puntos que hay que considerar para que el desempeño de este puesto sea eficiente:

- Que se les proporcione cursos de actualización
- Que periódicamente revisen sus materiales de instrucción para perfeccionarlos, desde el punto de vista técnico y didáctico.
- Que se organicen reuniones para que entre los ins-

tructores intercambien ideas.

Instructores Habilitados

Son aquellos que además de desempeñar un puesto de trabajo, como es el de jefe de una función determinada o la persona que ocupa un puesto terminal, se han seleccionado como instructores.

Aquí encontramos que estos instructores son uno de los elementos más valiosos para la capacitación, puesto que los beneficios obtenidos al contar con su colaboración, representan un costo menor para realizar los programas. Son las personas que conocen mejor los problemas de la empresa, por lo que aquí señalamos algunas sugerencias para el desempeño de esta tarea:

- Preparalos con suficiente elementos didácticos y de forma sencilla, para que la instrucción en su planeación y conducción sea un éxito fácilmente alcanzable.
- Destinar una partida para que se les otorge un estímulo económico por los cursos que impartan.
- Entregarles una constancia por escrito por su colaboración como instructores habilitados y difundir este hecho por medio de un órgano informativo interno de la empresa.

EVALUACION.

La evaluación en el ámbito de la capacitación es un --

proceso sistemático que consiste en la acción de descripción, obtención y suministro de información útil para analizar los cambios de conducta de los capacitados, juzgar alternativas y tomar decisiones acerca de los diferentes elementos que interviene en la capacitación.

El proceso de capacitación no tendrá mayor validez si luego de realizado tal cual se planeó, programó y ejecutó no se pusiere en marcha acciones para determinar si los objetivos previstos fueron alcanzados, y en que proporción.

Esto implica el análisis de los resultados, teniendo en cuenta todos los aspectos vinculados con la capacitación.

En primer lugar, se tendrá que verificar si los medios a través de los cuales se trató de sensibilizar y motivar al trabajador fueron correctos.

Luego se deberá verificar el perfeccionamiento y desarrollo adquirido por el trabajador, y si éste es aplicado al trabajo que desempeña o va a desempeñar.

Este proceso puede hacerse en base a evaluaciones individuales, de grupo, de departamento. y es una tarea donde se ven comprometidos no sólo los responsables de la capacitación, sino también todos los integrantes de la línea en todos los niveles.

Con esto no se concluye el ciclo, sino que se dete

mina el momento de comenzar con acciones que mejoren el proceso, para fortalecerlo donde se necesite y adecuarlo a la realidad y necesidades establecidas de antemano.

Propósitos de la evaluación.

- Determinar la conducta incial del participante.
- Determinar la conducta del participante durante el desarrollo del curso
- Conocer la conducta final del participante.
- Observar el desempeño de los trabajadores.

Instrumento de evaluación

Son el medio para observar y registrar la evaluación.

La planeación para efectuar la evaluación debe hacerse proponiendo situaciones o actividades que permitan a los participantes manifestar los conocimientos, las habilidades y las actividades aprendidas en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Para llevar a cabo la evaluación se hace necesaria una clasificación de las áreas y formas de conducta. De esta clasificación se desprende que el conjunto de tareas a realizar por el participante debe responder directamente a las formas de conducta marcadas en los objetivos.

Las áreas son: Cognositiva, psicomotriz y efectiva.

Las formas son: Conocimientos, habilidades y actitudes.

Los conocimientos se miden a través de pruebas escri--

tas u orales.

Las habilidades a través de pruebas de ejecución y las actitudes por medio de escalas estimativas, listas de corroboración o pruebas de ejecución.

5.- PRODUCTO O RESULTADO

El mejoramiento de los conocimientos, habilidades y actitudes del personal para que desempeñe eficaz y eficientemente sus funciones, así como para su desarrollo, es el propósito de la capacitación; o en otras palabras, en su producto, que se enuncia como personal capacitado.

Como sucede con otras relaciones laborales, el producto de Capacitación no se restringe a una expresión o a una situación, sino que trasciende al individuo, al subsistema, a los sistemas y a la empresa, hasta llegar a la comunidad en que se encuentra esta última.

El producto de la capacitación se expresa en beneficios; estos se manifiestan en los trabajadores, en la empresa y en la comunidad.

1.- Beneficios para el Trabajador.

La capacitación debe satisfacer las expectativas de los trabajadores. Estos esperan beneficios, y si la capacitación no los satisface tiende a frenarse y obstaculizarse al igual que si la empresa no ve resultados tangibles.

El trabajador espera como consecuencia de mejorar su preparación obtener un ascenso, incrementar su remuneración, - lograr mayor satisfacción en el desempeño de su actividad, ver reducido el riesgo en las operaciones de trabajo que realiza, - desenvolverse en un medio de mayor satisfacción y colaboración con sus compañeros, obtener utilidades del propio incremento - de utilidades del propio incremento de utilidades de su empresa y sentir la satisfacción de lograr su propio desarrollo y - superación personal; en síntesis, estar más calificado y seguro del oficio o especialidad que ha adquirido.

Estos son productos que la capacitación debe considerar y buscar como objetivo firmes de continuidad.

2.- Beneficios para la empresa.

La frase de que la "Capacitación Vale más de lo que Cuesta", no sólo es cierta, sino que generalmente cuando ésta se conduce profesionalmente, produce a la empresa mucho más -- de lo que cuesta; pero también hay que destacar que cuando la capacitación no se conduce hacia la satisfacción de necesidades y problemas reales, generalmente se cae en el vicio de capacitar por capacitar y no solamente la empresa no recibe beneficio alguno sino que puede provocarle problemas mayores. Es por esto muy importante la adopción de un plan realista, - sistémico, continuo originado en necesidades reales y permanentes.

Cuando esto se emplea así, el producto o beneficio que la empresa obtiene repercute en la preparación técnico-práctica de los trabajadores para el desempeño correcto de sus funciones, dispone de personal capacitado para ocupar o suplir puestos superiores o cubrir vacantes por ausentismos, y se reducen los accidentes al hacer más conciente al trabajador y enseñarle el adecuado uso de su equipo y herramienta.

Estos beneficios o productos repercuten de inmediato y se detectan en la evaluación de los resultados que ofrece la capacitación en el análisis de los índices de producción, desperdicios, rotación, accidentes, clima organizacional, ventas, reclamaciones, devoluciones, control de calidad, entre otros.

Todos los indicadores anteriores son los que finalmente valoran el esfuerzo empleado por la empresa en esta materia, justifican la inversión y promueven el apoyo total de la empresa hacia la ejecución permanente de la función Capacitación.

3.- Beneficio para la Comunidad.

El origen de la iniciativa presidencial que dio nacimiento al derecho a la capacitación, tiene como finalidad última apoyar el sistema formal de educación y contribuir a la preparación de personas para el desempeño del trabajo que el país requiere en todos los órdenes para su desarrollo.

Así, la capacitación debe contemplar beneficios a la--

comunidad ya que en esta forma la empresa también obtiene beneficio como parte integrante de un sistema mayor de producción y desarrollo social.

Un trabajador más responsable, más preparado, más seguro y más profesional, contribuye en su medio familiar y en su círculo social en todos los órdenes.

Desde este ángulo, un plan de capacitación debe ver hacia afuera y hacia dentro de la empresa, ya que esto permite visualizar problemas o necesidades que no surgen internamente sino que los trabajadores perciben de fuera y adoptan acciones o procesos de trabajo encaminados a satisfacer estas necesidades que repercuten en el ámbito laboral.

Los beneficios o productos de un plan de capacitación, bien estructurado, trascenderán indudablemente la empresa y llegarán a la comunidad.

6.- REALIMENTACION.

Evaluación de la Capacitación.

Esta se refiere a la verificación de que los elementos y componentes de la capacitación cumplan con sus propósitos en términos de cantidad, calidad, oportunidad y costo.

La evaluación de la Capacitación deberá realizarse en forma global y en cada parte del proceso para corroborar el producto, personal capacitado, que es un resultado total; se verifi

ca si se obtuvieron los resultados parciales y progresivos.

A partir del programa de actividades de Capacitación, se establecen los criterios de ejecución, su cumplimiento óptimo y las condiciones bajo las que deben realizarse cada una de dichas actividades.

El programa, a su vez, se desprende del programa de relaciones laborales, teniendo en cuenta los objetivos, políticas y metas de la empresa, su dimensión, la rama industrial a la que pertenece y su contexto.

Para obtener resultados óptimos de la administración de la Capacitación, deben conjugarse convenientemente los elementos que lo integran, Por una parte, los insumos necesarios - deben concurrir oportunamente y con un costo razonable; deberá ser congruente con la especificación de metas y necesidades determinadas en el programa de capacitación.

Otro elemento son los procesos, a través de los que, con la concurrencia de los insumos y la estructura se pretende alcanzar eficacia en los resultados; dichos procesos se manifiestan a través de actividades ordenadas que deberán realizarse en forma eficaces, los que, en su conjunto, permitirán obtener el producto de la capacitación; personal capacitado.

El elemento realimentación es el que proporciona parámetros para ratificar o rectificar el programa de Capacitación, así como los métodos, técnicas y procedimientos empleados.

La evaluación debe consistir fundamentalmente en una comparación entre los resultados obtenidos y metas planteadas, y verificar que todos y cada uno de los elementos y componentes de la capacitación cumplan con sus propósitos en términos de calidad, cantidad, oportunidad y costo.

Estos indicadores (de calidad, cantidad, oportunidad y costo), serán válidos si se implementa un sistema de registro ágil y práctico que proporcione información confiable y oportuna, y donde sea posible consultar tantas veces como se requiera la concurrencia de eventos y actividades realizadas, tanto si sucedieron como si no, dentro de los parámetros establecidos para analizar las situaciones que favorecieron o impidieron su realización.

De lograr establecer el sistema de registro, que deberá ser funcional, se le dará a la propia Capacitación un carácter autocorrectivo, es decir que podrán detectarse las deficiencias en el momento de su ocurrencia y corregirse oportunamente, y no esperar a que esas deficiencias o errores hagan crisis, trasciendan el subsistema y repercutan negativamente en otros subsistemas de relaciones laborales y aun en otros sistemas de la empresa.

La evaluación lograda realimenta a procesos e insumos y reafirma la estructura del subsistema; cuando así se requiera se implementarán los ajustes y cambios procedentes.

7.- NECESIDADES DE INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN MEXICO Y LA IMPORTANCIA DEL SECTOR INDUSTRIAL EN LA ECONOMIA NACIONAL.

Mientras que en diferentes países industrialmente avanzados la productividad es la principal responsable del desarrollo económico en México ha jugado un papel menor.

El proceso de industrialización en México adquirió un mayor impulso a partir de la década de los cuarenta. Los incrementos registrados en el producto industrial han obedecido al mayor equipamiento físico del personal, a la mayor explotación de los recursos naturales y a mayores adquisiciones de producto el exterior. De esta manera, hemos desarrollado nuestra capacidad de producción y nuestro producto nacional ha crecido como consecuencia de la formación del capital tangible (edificios, maquinaria, instalación etc.)

Sin embargo, el énfasis del progreso industrial no debe ser solo cuantitativo, sino también cualitativo, por lo cual es indispensable llevar a cabo, una verdadera estrategia nacional para el desarrollo del capital intangible, es decir, de los Recursos Humanos de las empresas.

Cuidar la eficiencia de la empresa mexicana, es cuidar el patrimonio social del país. La eficiencia de nuestra industria es la mejor vía para sostener las demandas internas, abatir las situaciones erráticas de la economía y participar en mejores condiciones en los mercados exteriores.

Los activos físicos nacionales no se aprovecharan adecuadamente hasta en tanto no se logre mayor eficiencia industrial, proceso en el que participar por igual el empresario, el profesional, el técnico y el obrero.

¿QUE ES PRODUCTIVIDAD?

Productividad es el resultado de la relación entre el volumen total de bienes o servicios producidos y el conjunto de medios o insumos que se emplearon para producirlo en un periodo determinado. A pesar de tal simplificación, el mismo concepto de productividad su propia definición y su propia función, no deja de plantear problemas complejos, porque no se trata de un instrumento para lograr un resultado, sino de una consecuencia originada en el juego de los más diversos factores; el hombre, los recursos materiales, la tecnología, el equipamiento técnico-cultural, la armonía social la definición de los objetivos nacionales entre otros.

Mejorar la productividad es, en esencia, obtener más beneficios con menos esfuerzos.

Esto es aplicable a cualquier tipo de empresa, trabajo u ocupación.

Factores que Influyen en la Productividad.

La productividad de la empresa está directamente vinculada con una serie de factores que operan de una manera inter

dependiente y que constituyen aspectos vitales para el funcionamiento eficaz de la empresa. A cada factor de operación le corresponde una tarea o función específica, de tal forma que el desempeño inadecuado de alguno de ellos puede repercutir en el resultado global.

Estos son los siguientes:

1) Medio Ambiente:

Mantener oportunamente informada a la empresa sobre el desarrollo y situación de las condiciones físicas, económicas, políticas y sociales que afecten a su operación e informar al exterior sobre las propias actividades.

2) Política y Dirección (Administración General): fijar a la empresa objetivos razonables y proveerla de los medios necesarios para alcanzarlos de manera económica.

2) Productos y Procesos: Seleccionar para su producción los artículos que beneficien a la empresa, determinar los procesos adecuados de producción.

4) Financiamiento: Proveer los recursos monetarios -- adecuados para su cuantía para efectuar las inversiones necesarias así como para desarrollar las operaciones de la empresa.

5) Medios de Producción: Dotar a la empresa de terrenos, edificios, maquinaria y equipo que le permitan efectuar sus operaciones eficientemente.

6) Fuerza de Trabajo: Seleccionar y adiestrar así co-

mo capacitar al personal idóneo y organizarlo tratando alcanzar optima productividad para el desempeño de sus labores.

7) Suministros: Suministrar a la empresa una corriente continua de materiales, servicios de calidad y precios convenientes.

8) Actividad Productora: Organizar y Efectuar las operaciones de producción en forma eficiente y económica.

9) Mercadeo: Adoptar las medidas que garanticen el flujo continuo de los productos al mercado que proporcionen el optimo beneficio tanto a la empresa como a los consumidores.

10) Contabilidad y Estadística: Establecer y tener en funcionamiento una organización para la recopilación de datos, - particularmente financieros y de costos, con el fin de mantener informada a la empresa de los aspectos economicos de sus operaciones.

El Factor Humano como determinante en los Procesos -- Productivos

Todo proceso productivo se ve directamente afectado - por la intervención del hombre, ya que éste se halla involucrado desde las etapas iniciales de planeación, organización y dirección hasta las de control, ejecución y evaluación final del proceso.

La influencia del factor humano es decisiva en la em-

presa, por lo que se hace indispensable contar con un personal eficiente, en los diferentes y diversos niveles del organigrama funcional para la operación óptima de la misma.

Sin embargo, la calificación del personal no es el único aspecto que garantiza su máxima eficiencia. La formación y desarrollo del individuo debe contemplar elementos motivantes. Para ello debe establecerse:

- Estímulos económicos que alienten y mejoren sus niveles de vida y el de su familia.

- Estímulos sociales que involucren al trabajador en forma participativa, y

- Estímulos ambientales que proporcionen un mayor y mejor desenvolvimiento del individuo en el trabajo.

De esta manera el trabajador podrá tener seguridad y satisfacción en su trabajo, así como oportunidad de superación en el mismo.

Satisfacer estos requisitos, pensando siempre en función del individuo mismo, determinará en gran medida el nivel de la productividad de la empresa.

El costo que esta política de Recursos Humanos representa es una inversión que rinde grandes beneficios, ya que propicia un auténtico desarrollo integral del individuo y una mayor participación tanto de ejecutivos como de empleados y obreros para lograr los objetivos de la empresa.

Aunque la capacitación aumente el costo del departamento de recursos humanos los efectos que produce son importantes para la empresa y para el país al final.

8.- Industria.

Durante los últimos quince años la economía industrial ha testiguado la forma como en los países de mayor desarrollo relativo a su industria ha impulsado abiertamente la tendencia a internacionalizar su producción.

A través de esta tendencia los países económicamente más adelantados han buscado complementar los procesos industriales de sus empresas con plantas instaladas en países de menor desarrollo relativo y que permitan una reducción en los costos de producción, de esta forma el objetivo de la tendencia a internacionalizar la producción, se define así mismo como el de aumentar o mantener la competitividad de las empresas:

Se planea para fortalecer la independencia del país; para generar suficientes fuentes de empleo para la población que lo demanda en su medio de vida digno, para lograr un crecimiento alto y sostenido y para mejorar la distribución del ingreso.

Con el propósito de contribuir a consolidar el Sistema Nacional de planeación, en su vertiente de concentración la

Secretaría de Programación y Presupuesto con otras dependencias del Sector Público e instituciones de los sectores social y privado, ha desarrollado una serie de estudios a nivel de ramas de actividad económica.

En estos trabajos se analiza la trayectoria reciente de sectores estratégicos de la economía y se plantean las perspectivas de desarrollo previsibles para el corto, mediano y largo plazo, aportándose así elementos de apoyo de la toma de los sectores.

Conviene aclarar que las empresas maquiladoras sólo son de interés para aquellas industrias provenientes de los países más adelantados económicamente que sientan la necesidad de encontrar alternativas no sólo en el mercado internacional, sino aún en el suyo propio. En los últimos tiempos la economía internacional ha atestiguado la multiplicación de un número elevado y creciente de plantas industriales que se han complementado con empresas maquiladoras en diversos países del mundo.

La cercanía geográfica de la República Mexicana en relación al poderoso mercado de los E.E.U.U. ha sido un factor que ha facilitado la adición de nuestro país a la tendencia internacional para realizar los procesos productivos de la Industria.

México a través del régimen de la Industria Maquiladora o Manufacturera permite el establecimiento de este tipo de plantas complementarias y le ofrece la oportunidad a cualquier

empresa para reducir sus costos de producción y ser mas competitiva ya en el mercado Internacional, ya en su propio mercado na
cional.

CAPITULO III

LA INDUSTRIA DEL PAPEL

1.- IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA DEL PAPEL.

El sector industrial de nuestra economía juega un papel sumamente importante ascendiendo su participación dentro del PIB. A su vez el sector industrial está compuesta por las siguientes industrias: Construcción, Extractiva, Electricidad y Manufacturera rama donde se encuentra contemplada la industria del papel en sus distintos grupos específicos de actualidad.

La industria manufacturera aporta el 63.4% del PIB -- industrial manifestándose de esta manera como una pieza clave de la economía.

A su vez la industria de la celulosa y el papel contribuyó con el 5% del PIB de la industria manufacturera durante -- 80.

En el renglón de ocupación para el año 80 la industria de la celulosa y el papel contribuía con el 5.6% del total empleado por la industria manufacturera. Así podemos afirmar que esta industria ha mantenido su ritmo de crecimiento en ocupación superior a la tasa de crecimiento de la población.

En lo que se refiere a las remuneraciones el factor -- trabajo se puede concluir que la industria que nos ocupa ha -- mantenido con ligeras deficiencias, el promedio de la industria si bien es cierto que el renglón de prestaciones sociales el -- ritmo de incremento de la industria manufacturera ha sido mayor

en el renglón de sueldos, el promedio de nuestra industria supera el promedio general ampliamente.

Así podemos afirmar que la industria del Papel en nuestro país juega un papel sumamente importante no solo dentro de la industria manufacturera, sino dentro del sector industrial y del total de la economía.

La industria del papel nos representa un valor alto por su producción y que se localiza entre las diez industrias más importantes del país.

Dentro del futuro desarrollo de esta industria uno de sus factores que contribuirán a conseguirlo mencionamos a la mano de obra. Este factor importante pues de él depende de producción y la buena calidad.

Si el personal se encuentra más preparado la productividad será mayor, existe un medio para ayudar a obtener este objetivo y es por medio de la Capacitación.

Nuestra investigación llevada a cabo es con la finalidad de detectar necesidades en la Empresa del Papel y así proponer un programa que ayude al desarrollo tanto de la empresa como la superación del personal.

Este programa de Capacitación dará ciertos cursos que ayudarán a mejorar la comunicación con el personal y así conocer algunas deficiencias de la empresa para su conveniencia.

2.- EVOLUCION HISTORICA DEL PAPEL EN MEXICO.

Según los historiadores en la época que precedió a la conquista, las razas Maya, Nahoas, Zapoteca y Totonaca ya fabricaban papel de goma rudimentaria, utilizando los parénquimas-- de henequén, del maguey y del ámate. En la gran Tenochtitlan el consumo de papel era considerable ya que se utilizaba no solamente en la elaboración de códices y otros escritos, sino además como adorno de templos y atavíos de los ídolos.

Los españoles trajeron el papel que posteriormente -- utilizaron en el levantamiento de planos, correspondencia, órdenes, etc., sin embargo a causa de muchos problemas como la -- piratería, la mala condición de la navegación y otros, no fué -- posible seguir trayendo papel de Europa, además en la Nueva Es -- paña crecía la necesidad de disponer de un abastecimiento cong -- tante de papel para facilitar la obra de catequización y educa -- ción de los nativos, obra iniciada por los misioneros. Así en -- 1580 se estableció en Culhuacán un molino y batán en el que se -- fabricaba papel empleando trapo como materia prima. No obstan -- te la producción fue insuficiente para abastecer el consumo y -- en algunas ocasiones había fuerte escasez que redundaba en au -- mentos considerables de precios.

Después de consumada la Independencia, se estableció -- en 1822 una fábrica en la Ciudad de Puebla, en 1823 se estable -- ció en Chimalistac, San Angel, la Fábrica de Nuestra Señora de

Loreto, posteriormente en 1840 se instaló en Tacubaya la Fábrica de Papel Belém de las Flores y en 1846 el Batán de Jalisco. Según Miguel Lerdo de Tejada en su libro "Comercio Interior de México", en el año de 1846 del valor del consumo de papel en el país pasaba de 300.00 pesos, sin embargo la reciente industria tropezó con algunos obstáculos como la competencia del -- producto importado y por esta causa el estado tuvo que acudir en su ayuda; así Antonio López de Santa Ana dispuso que en la correspondencia Oficial se utilizara solamente papel de manufactura nacional.

Para 1878 ya funcionaban en México siete grandes fábricas; las de Tlalpan, Orizaba, el Batán, Peña Pobre, Loreto, Belém de las Flores y Santa Teresa, las cuatro últimas en el Distrito Federal.

En el año de 1890 quedó instalada la empresa de las fábricas de Papel de San Rafael y Anexas con la cual se inició en México la era Moderna en la fabricación de papel.

La historia del papel es tan antigua como antiguo es el deseo humano de transmitir sus conocimientos sus inquietudes y trascender a su época. Sin embargo, este deseo no se vió completamente satisfecho sino hasta la segunda mitad del siglo pasado.

En nuestro país nuestros antepasados conocían y utilizaban el papel en forma rudimentaria. Aún con la conquista es-

pañola su desarrollo no fué notable, debido básicamente a la - falta de aprovisionamiento del mismo y no fué sino a fines del siglo XIX, que nuestro país entró de lleno a la era moderna de la fabricación de celulosa y papel.

La industria del papel y la celulosa puede ser considerada como una de las industrias más nuevas, más rápidamente-desarrolladas y más útiles al género humano.

3.- CELULOSA Y PAPEL.

CARACTERISTICAS GENERALES.

El conjunto de empresas y actividades, que a partir de materiales fibrosos, madera de coníferas y de residuos agrí- -colas e industriales, obtiene celulosa, papel y cartón, ya sea en procesos integrados o discontinuos, constituye la industria de la celulosa y el papel. Está compuesta por 65 empresas, de las cuáles 13 producen celulosa, 38 papel y 14 ambos productos.

Dentro de las empresas productoras de papel, cuatro - tienen participación estatal, tres de ellas enfocadas a la produc- -ción de papel periódico, y la cuarta a la producción de celul- -sa y papel para empaques.

La principal barrera de entrada de nuevos productos - a ésta industria la constituye la falta de suministro de mate- -ria prima, toda vez que se necesitan cerca de 300 mil hectá- -reas para poder abastecer con insumos suficientes a las plan--

tas y pueden operar con niveles satisfactorios de capacidad. - También debe considerarse el bajo rendimiento de las áreas boscosas, ya que se obtienen alrededor de 0.7 hasta 1.5 m³ de rollo de madera por hectárea, habiendo potencial para obtener -- hasta 3m³ en promedio.

Su carácter estratégico se desprende del potencial para aprovechar y transformar recursos naturales y generar empleos en el sector rural, así como por la importancia del papel en la comunicación.

MARCO ECONOMICO.

El PIB de la industria de la celulosa y el papel creció a una tasa media de 18.7% en promedio anual durante el período 1970-80, de tal manera que su participación pasó de -- 0.43% en 1970, a 1.3% en el PIB nacional de 1980.

Si bien ésta industria se caracteriza por intensiva -- en capital (751 mil pesos/empleo generado), entre 1970-80, su fuerza de trabajo creció a una tasa media de 6.5% anual, hasta generar 29,700 empleos, aproximadamente, en 1980.

La derrama económica de la industria en sueldos y salarios, aumentó a un ritmo de 21.4% en promedio anual, para alcanzar en 1980 un total de 5.207.8 millones de pesos.

Por su parte, los acervos brutos de capital fijo crecieron a una tasa media de 24.4% anual en el mismo período; pa

ra 1980, éstos representaron 44 mil millones de pesos. Este comportamiento se integro por dos ritmos diferentes. El primero, durante 1970-75, cuando los acervos brutos crecieron a una tasa media de 15.5% anual. El segundo, cuando el crecimiento se aceleró a 31% anual a partir de 1975; es de destacarse el crecimiento de 53.4% ocurrido en 1977, en virtud de la revaluación de activos efectuada en tal año.

La productividad de la mano de obra en esta rama, medida como el cociente del PIB constante entre el empleo, presentó un comportamiento errático durante la década de los setentas. En el lapso 1970-74, la productividad del empleo aumentó a un ritmo del 5.7% en promedio anual, en 1975, declinó un 16% y desde entonces ha mantenido una tendencia a recuperarse:

La productividad del capital, por su parte, creció -- a un ritmo de 12.8% en promedio anual hasta 1978. En 1979, mostró una importante recuperación de 23.6%, de manera que en este año se obtuvieron 0.49 pesos de valor agregado por cada peso invertido.

MERCADO.

La capacidad instalada para la producción de celulosa se mantuvo constante durante el período 1970-76, pero a partir de este último año se expandió a un ritmo de 6.6% en promedio anual, registrando, en 1980, 932 mil toneladas. Destacan en es

te segmento, la celulosa química de madera de sulfato, con una participación del 50% en promedio a lo largo del período, así como la celulosa química de bagazo de caña, con una aportación del 34% en promedio del total; el 16% restante está formado por los otros tipos de celulosa.

La producción, por su parte, creció a un ritmo de 4.9% en promedio anual durante el lapso 1971-80; también en este caso la mayor participación la tuvo la celulosa química de bagazo de caña, con una participación del 23.4% en promedio del total.

En cuanto a la demanda, ésta registró un crecimiento más o menos constante de 6.4% en promedio anual, durante el lapso 1971-1980, siendo mayor que el crecimiento registrado por la producción.

Por lo que respecta a la estructura del consumo, la celulosa del sulfato incrementó su penetración durante la segunda mitad de la década, en 5.6%, mientras que la celulosa de plantas anuales, lo hizo en un 2.3% en la primera mitad de la década. En cambio, en las otras tres restantes, su penetración disminuyó considerablemente.

Congruente con el escenario anterior, las importaciones tuvieron un papel muy importante en el abastecimiento del

mercado interno aunque sin una tendencia definida, su ritmo de crecimiento durante el período 1971-80 fue del 24.3% en promedio anual.

PAPEL.

Como en el caso de la celulosa, la capacidad instalada de la industria productora de papel se mantuvo constante -- durante el período 1970-78, el último año creció a un ritmo -- de 9.7% en promedio anual, alcanzando millones de toneladas.- Durante este período, la utilización de la productora alcanzó un 85% en promedio anual.

La producción creció al 8.3% en promedio anual durante el lapso distinguiéndose tres diferentes ritmos: el primero, 1971 cuando la producción aumentó a una tasa de 11.3% en promedio anual, la producción se redujo a 5.5% respecto al año anterior y a partir de 1976 se incrementó a un ritmo de 10.0% anual.

La demanda, por su parte, mostró durante los setentas un comportamiento errático, aunque tuvo un crecimiento efectivo de 9.4% en promedio.

Así, la industria fué deficitaria durante toda la década en el abasto del mercado interno; la diferencia en el ritmo de crecimiento propició que la brecha deficitaria tendiera a ampliarse.

La estructura del consumo experimentó cambios nota-

bles. El papel para escritura, para empaque y el sanitario, incrementaron su penetración en el mercado de 80% en 1971, a 86% en 1980. Por lo contrario, el papel para periódico y libros de texto fue el elemento menos dinámico cediendo seis puntos de mercado durante el mismo lapso.

Durante el período 1971-80, las importaciones mostraron una tendencia creciente en el consumo doméstico de papel.- En efecto, en 1971 su penetración fue de 14.6% y al término de la década del 23.4%.

Del total del volúmen importado durante el período de análisis, el sector para el cuál se canalizó la mayor parte -- fué para la del papel periódico, mostrando una tendencia decreciente a todo lo largo de la década, ya que en 1971 el volúmen importado fue 86% del total y al término de la misma bajó a -- 34.4%. Le siguió en importancia el papel para empaque con un 17% en promedio.

Finalmente, es importante mencionar que la industria no registró exportaciones en la década.

PRODUCCION DE PAPEL.

La producción nacional de celulosa en 1981 fué de -- 742,483 toneladas, 1.5% arriba del año anterior, lo cuál sigue siendo motivo de preocupación ya que el abastecimiento de esta materia prima es insuficiente y el déficit ha aumentado en los últimos años.

No conocemos ampliaciones importantes de capacidad de fabricación de celulosa, ya sea en madera o en bagazo de caña, registrándose en ese año una ligera disminución en la producción de esta última, que se compensó con un aumento de la primera, particularmente en el grupo al sulfato sin blanquear; el abastecimiento de madera fue suficiente durante todo 1981.

Las limitaciones para desarrollar nuevos proyectos -- en ésta línea siguen siendo las mismas, ya que requiere de alta inversión, rentabilidad muy reducida, precio controlado, y en el caso de la madera, inseguridad del abastecimiento, sobre todo a futuro, pues el incremento en el aprovechamiento del recurso forestal de los últimos años, no garantiza que se pueda proveer en cantidad suficiente.

Se llevaron a cabo estudios profundos sobre la situación de los bosques y sus posibilidades futuros, las que analizamos conjuntamente con las Autoridades Forestales, planeándose un programa de acción que esperamos se realicen para que -- pueda conservarse e inclusive incrementarse el recurso forestal.

En papel, se produjeron 1.950,264 toneladas, que únicamente representan un aumento del 2.8% sobre 1982, a pesar de que el consumo tuvo un incremento considerable, pero las importaciones innecesarias dañaron seriamente a la industria nacional, la cuál tuvo que reducir el aprovechamiento de su capaci-

dad que había logrado aumentar por los proyectos que se concluyeron en el año a través de cuantiosas inversiones, con valor aproximado de 15 mil millones de pesos.

Durante los setentas, el ritmo de apertura de la brecha de precios disminuyó en virtud de que los de la industria aumentaron a una tasa media de 16.1% anual, en tanto que los de la economía lo hicieron al 17.0%.

MARCO FINANCIERO.

En el período 1975-79, las ventas de la industria crecieron a una tasa media de 32.5% anual, sustentada en el incremento de 54% registrada en 1977. Las utilidades se desarrollaron a un ritmo de 34.6% anual en el mismo período, aunque a partir de 1976 este crecimiento se aceleró a 67.9% en promedio anual.

Es importante señalar que el margen sobre ventas de la industria se redujo en el lapso 1974-76. En este último año alcanzó su mayor valor, probablemente como consecuencia de la devaluación del peso y, desde entonces, mostró una rápida recuperación, de manera que en 1979 duplicó el nivel de 1976. La saludable situación financiera de la rama se deriva básicamente del efecto de los precios.

Durante el período analizado, la inversión de la industria se financió en su mayoría a través de capital, desta-

cando el nivel alcanzado en 1976, cuando la estructura financiera de la rama tendió al equilibrio.

En el período 1974-79, la industria incrementó en 4.6 veces el valor de los activos totales. Este desarrollo se sustentó en el ritmo de inversión fija que aumento a una tasa media de 35% anual y en su capacidad para generar recursos, ya que durante ese lapso su flujo de efectivo aumentó a una tasa del 25.7% en promedio anual, suficiente para financiar el 78% de la inversión realizada.

4.- PRONOSTICOS Y PERSPECTIVAS DE LA INDUSTRIA PAPELERA EN MEXICO.

En los ochentas, el comportamiento que siga la demanda de papel y sus productos derivados, estará sujeto a las principales variables sociales y macroeconómicas.

Para el período 1980-85 se prevén los siguientes escenarios para el pronóstico de papel:

La capacidad instalada se estima crecerá a un ritmo de 8.4% en promedio anual durante el lapso 1981-85, destacando el papel para empaque con participación sobre el total del --- 52.8%, siguiéndole en importancia el papel para escritura impresión con una participación del 19.5%

El programa de producción establece que durante el --- período 1980-1985 elaboración de papel tendrá un crecimiento -

de 10.3% en promedio por lo que en el último año la industria nacional podrá ofrecer 3.1 millones de toneladas de papel.-- Esta producción se sustentará, posiblemente ha un 58% de papel para empaque.

Las previsiones de producción permiten establecer que la capacidad instalada podrá ser aprovechada en un 81% en promedio anual.

PERSPECTIVAS.

La industria de la celulosa y el papel tiene un lugar importante dentro de la economía nacional, tanto por su gran potencial para aprovechar y transformar recursos naturales y generar empleo en el sector rural, como por lo imprescindible del papel en la comunicación gráfica. A lo largo de la década, la industria de la celulosa creció notablemente, aunque el nivel de utilización de la capacidad instalada fué bajo debido en gran parte por el escaso suministro de materias primas, que es uno de los principales obstáculos que enfrenta.

Las importaciones de celulosa significaron el 14% del consumo en promedio anual, aunque sin una tendencia definida.

Las expectativas para 1981-1985 indican que aún cuando se espera incrementa la capacidad instalada para bagazo de caña, sólo se podrá satisfacer la demanda de este tipo de celulosa hasta 1983, esperándose un déficit de 1.2 millones de to-

neladas de todo tipo de celulosa en 1985.

La producción de papel, por su parte, creció a un ritmo de 8.5% en promedio anual; la demanda fué satisfecha parcialmente con oferta nacional y la participación de las importaciones en el consumo doméstico mostraron una tendencia decreciente al pasar de 22.6% en 1970, a 18% en 1980.

La perspectiva del mercado de la industria del papel se estima optimista aunque con una tendencia al equilibrio, para papeles de empaque. Sin embargo, el papel para periódico, libros de texto y cartoncillo, se esperan déficit crecientes que posiblemente alcancen 338 mil toneladas en 1985; esta situación podría ser corregida con incrementos sustanciales en la capacidad instalada, no proyectadas actualmente.

Es necesario hacer incapié en que el desarrollo de esta industria depende en gran medida de la adecuada y racional explotación de la madera en el país que le permitan el abastecimiento de la materia prima. De otra manera cualquier inversión en el sector se verá limitada, dependiente de importaciones en la producción y con una baja rentabilidad.

5.- PROCEDIMIENTO DEL PAPEL.

MAQUINA DEL PAPEL.

La máquina del papel es en realidad una serie de máquinas que operan con un ajuste muy preciso en un proceso con-

tínuo. La máquina en sí se considera como una de las más grandes utilizadas en la industria, dependiendo del año y características especiales.

La Máquina Fourdriner, - Esta máquina es la más comúnmente usada debida a su amplia adaptabilidad. Consiste en tres secciones principales: La sección de prensa, la sección de alambre donde se coloca el tejido de fibras, y la sección de secado, donde se quita el exceso de humedad.

La celulosa se conduce a una suspensión diluida de agua, a través de tubos hacia la llamada parte húmeda de la máquina. Pasa a través del recipiente principal de la máquina y en forma de tira es fijada sobre un cinturón interminable de tela de alambre de bronce que está sostenido por unos pequeños rodillos, uno de los cuales es el que mueve al cinturón de alambre continuamente hacia adelante. A medida que se va moviendo hacia adelante con el alambre, la celulosa va escurriendo en el agua a través de la malla, dejando una capa de fibra sobre la superficie. La acción de escurrir es auxiliada por rodillos de succión colocados en distintas posiciones debajo del alambre. El alambre vibra continuamente en dirección horizontal a fin de obtener un más perfecto colado de la fibra.

Al final del cinturón de alambre la capa de la celulosa se va quedando en un fieltro de lana, que pasa a través de una serie de rodillos prensadores, cuyo objeto es quitar el --

agua y hacer compacta la hoja. Esta hoja se lleva de la sección de prensado a la de secado a través de una larga serie de rodillos secadores, que son unos cilindros grandes con superficies pulidas calentados con vapor. Al final de la sección de secado, la hoja pasa a través de una serie de rodillos que planchan -- sus superficies hasta dejarlas con la suavidad deseada, o puede pasar directamente al carrete.

La máquina de cilindro.- La máquina de papel de cilindro, principalmente difiere de la Fourdrinier, en la punta mojada. El alambre largo y horizontal de la máquina Fourdrinier es reemplazado por un cilindro, o una serie de cilindros, cubiertos con tela de alambre, sumergidos en tanques dentro de los cuales se alimenta de la celulosa, que está en una suspensión acuosa. Al ir girando cada cilindro, se va añadiendo agua con fuerza a través de la tela de alambre, dejando una capa de fibra en la superficie exterior. Se va quitando esta red sobre un filtro de lana que pasa en contacto con la superficie del cilindro superior. Entonces el material pasa a través de las secciones de prensado y secado, similares a las de la máquina Fourdrinier.

Aunque ahora no es muy común, la máquina de cilindro se usa principalmente para papeles delgados. Por lo general -- los cilindros se usan en series hasta de siete, cada uno agregando una capa separada, que se convierte en una parte inte-

gral de la hoja. En cada caso, es posible utilizar distintas -- clases de pulpa, lo que da una flexibilidad que no es posible -- en la máquina Fourdrinier.

La máquina de cilindros múltiples, se usa principal-- mente para la manufactura de papel cartoncillo, pues muchas -- clases de cartón cuyo contenido de pulpa es homogéneo, se fa-- brican en las máquinas Fourdrinier, porque se pueden tener más altas velocidades. Debido a la acción centrífuga, la máquina-- de cilindro puede ser operada a velocidades relativamente ba-- jas. La máquina Fourdrinier puede operar muchas veces más apri-- sa, y para cierto tipo de productos, la mayor producción que -- rinde la máquina Fourdrinier la convierte en un tipo de máqui-- na más deseable.

TERMINADO Y CONVERSIÓN.

Después de que el papel sale de la máquina, puede pa-- sar por una variedad de operaciones, de terminado y conversión antes de estar lista para su consumo.

6.- ASPECTOS LABORALES.

La evolución que muestra la industria en todos los -- renglones, se manifiesta también en las retribuciones a sus -- trabajadores, que en términos generales ha mejorado. Es perti-- nente destacar que la mayoría de los trabajadores de papel se--

encuentran agrupados en el Sindicato de Trabajadores de las Industrias, Papelera, Cartonera, Maderera, Celulosa, sus Materias Primas, Similares y Conexos de la República Mexicana. Los salarios que perciben los trabajadores se establecen a través del mecanismo de la contratación colectiva, de lo que se puede inferir que los logros y ventajas que cada una de las partes obtenga dependerá en gran medida del poder de negociación de los grupos representantes de trabajadores y patronos.

Las características de la producción papelera, la diversidad existente en los procesos de fabricación, así como el alto nivel de mecanización en algunas plantas determinan que en la totalidad de ellas se haya establecido el método de liquidación por tiempo trabajado y que para algunas operaciones se haya establecido el pago de salarios por trabajo a destajo. Estas formas de liquidación se llevan a cabo con el sistema de tabuladores de salario por tiempo ordinario y extraordinario y por tarifas en el caso de trabajo a destajo.

Paralelamente a estas formas de pago, en algunas empresas se han fijado primas adicionales que se pagan a los trabajadores al superar límites mínimos de producción semanal y anual, los cuales quedarán establecidos en los contratos colectivos.

El personal que predomina es la mano de obra directa, ya que estas empresas requieren de poco personal para cubrir

las funciones administrativas. Además, las empresas papeleras necesitan personal más calificado, mientras que en las que producen cartón el grado de calificación requerido no es tan elevado. Las grandes empresas son las que mayor capacidad de absorción de mano de obra tiene, por su tamaño monto de capital-invertido y capacidad de producción.

Se puede afirmar que la situación de los trabajadores de la industria del papel ha mejorado notablemente en los últimos años en el aspectos de salarios, sueldos y prestaciones sociales.

La diversificación que existe en las fabricas productoras de celulosa y papel en cuanto a los tipos de ocupación - es muy compleja dada la diversidad de unidades que comprende.- Esta es la causa de que existan en la industria multiples operaciones, que requieren trabajadores con diverso grado de especialización.

CAPITULO IV

DISEÑO DE LA INVESTIGACION

1.- DETERMINACION DEL PROBLEMA

Una de las fallas que originan que la capacitación no tenga éxito, es que los programas de capacitación dan resultados poco satisfactorios al pasarse en supuestos o necesidades aparentes.

2.- HIPOTESIS

1.- El éxito de la capacitación depende de la detección de necesidades.

2.- La capacitación es un elemento motivacional para el desarrollo de los integrantes de una empresa.

3.- Las personas que toman el curso de capacitación aplican los conocimientos adquiridos.

4.- La capacitación permite tener una actitud positiva del trabajador hacia su trabajo.

5.- Los trabajadores no conocen la finalidad de la capacitación.

3.- OBJETIVO GENERAL

Enunciar un programa de capacitación aplicable a una industria del papel, previa detección de necesidades.

Para tal efecto pretendemos diseñar un programa de capacitación, detectando necesidades en una empresa del papel para después dar paso a la elaboración del programa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 1.- Que el trabajador obtenga una preparación para trabajos más completos y complejos.
- 2.- Exponer un procedimiento para detectar necesidades.
- 3.- Elaborar el programa sobre datos reales con base en una investigación realizada.

4.- INVESTIGACION DE CAMPO DE LA INDUSTRIA DEL PAPEL

INVESTIGACION DE CAMPO

La investigación que llevamos a cabo en la industria del papel, en el cuál nuestro primer paso fué ponernos en contacto con el encargado de la capacitación en la empresa. Le expusimos nuestro propósito y accedió a contestarnos una serie de preguntas que nos servirían para cubrir nuestros objetivos planteados y conocer la situación de esa empresa en materia de capacitación. Las entrevistas que hicimos a los trabajadores de esa empresa productora de papel tuvo un gran significado, ya que mostraron un gran interés por contestar las preguntas planteadas en cada cuestionario.

Los cuestionarios que elaboramos fueron hechos con base a objetivos que nos ayudarían a detectar necesidades de capacitación en esa empresa, para que posteriormente con toda la información obtenida se elabore el programa.

A continuación se presenta en forma detallada la investi

tigación de campo realizada.

OBJETIVO GENERAL

Analizar la situación actual de la Capacitación en una Industria Papelera, aplicando cuestionarios a un grupo del nivel operativo, los cuales nos informarán de las necesidades existentes y así proponer un Programa de Capacitación con la finalidad de ayudar al Desarrollo de la Empresa y del Trabajador.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 1.- Conocer la opinión de la Capacitación desde el Punto de vista de la Empresa y del Trabajador.
- 2.- Evaluar si la Capacitación es un medio de Motiva--ción para el Trabajador.
- 3.- Determinar en que grado las empresas Capacitan a --su Personal.
- 4.- Elaborar los programas tendientes a satisfacer las Necesidades de Capacitación.
- 5.- Conocer la frecuencia con que son impartidos los --Cursos de Capacitación.
- 6.- Conocer Programas impartidos y su Importancia de --cada uno de ellos.
- 7.- Elaborar los Programas tendientes al desarrollo --del Personal.
- 8.- Conocer si se mide la Productividad, como resulta--

do de los Cursos impartidos.

5.- DETECCION DE NECESIDADES

CUESTIONARIOS

RELACION

Objetivo-----Pregunta

Cuestionario para el Encargado de la Capacitación

Objetivo	Pregunta
1	4, 1, 5, 6, 7
2	8, 9, 10
3	11, 12
4	14, 15, 16
5	22
6	8, 2, 3, 22
7	13, 18, 19
8	17, 20, 21

Cuestionario para el Trabajador

Objetivo	Pregunta
1	1, 2, 4
2	2, 5, 7, 8
4	6, 9
5	13, 14
7	3, 10, 11, 12, 15

CUESTIONARIO PARA EL ENCARGADO DE LA CAPACITACION.

Objetivo Específico.

1.- Conocer el aspecto capacitación desde el punto de vista Empresa.

Preguntas 1,4,5,6,7.

El responsable en la empresa de la capacitación en la empresa considera:

Que la capacitación es una forma de obtener mayor y me
jor producción, tomando en cuenta que se debe impartir con base
a sus necesidades, ya que es fundamental detectarlas para evitar
el fracaso de los programas de capacitación. Detectando necesida
des se capacita con bases bien fundamentadas y dirigidas hacia -
donde existan deficiencias o simplemente preparar y capacitar al
trabajador para su desarrollo personal.

Dentro de la empresa la capacitación es una necesidad
ya que con ella se enseña al trabajador a ser más productivo en
beneficio de este y de la empresa y a su vez del país en general.
Es una obligación porque es una ley para las empresas que el es-
tado impone.

Capacitar al trabajador es una buena inversión ya que
considera que se justifica en un 100% teniendo naturalmente sus
limitantes como la de los trabajadores que no son estables.

Tomando en cuenta las respuestas obtenidas por el en-
cargado de capacitación en la empresa, obtuvimos la información
necesaria para que el objetivo se cubriera, y sobre todo una vi-

sión más clara de la capacitación dentro de una empresa.

Objetivo Específico.

2.- Establecer si la capacitación es un medio de moti
vación para el trabajador.

Preguntas 8,9,10.

Dentro de la empresa existen diferentes programas de capacitación para motivar a los trabajadores, como son: supera
ción personal, relaciones humanas, seguridad, comunicación. A -
zu vez la empresa otorga diplomas, constancias, aumentos, promo
ciones, como reconocimiento al trabajador por recibir el curso de capacitación; ésta es una manera de que el trabajador se ---
sienta más motivado, dentro de su trabajo y sobre todo que sienta
ta al trabajo como parte de él y que no vea como una carga que puede ocasionarle ciertas frustraciones que limiten su desarro-
llo tanto en el trabajo como en su vida social.

La empresa da a conocer los beneficios que obtienen -
al tomar algún curso de capacitación.

Objetivo Específico.

3.- Determinar si la empresa cuenta con programas de capacitación de acuerdo a sus necesidades.

Preguntas 11,12.

La empresa imparte capacitación con base a sus necesida

dades detectadas a través de un sondeo y de acuerdo a sus requerimientos que existen.

Los programas de capacitación los realizan en colaboración: la Comisión Mixta, el Departamento de Capacitación, el Jefe de Planta y Ejecutivos.

Objetivo Específico.

4.- Satisfacer las necesidades de capacitación para - mejorar el desempeño de cada actividad.

Preguntas 14,15,16.

La respuesta obtenida en relación a los puestos que - necesitan capacitación, considera la empresa que todos los puestos son importantes y por lo tanto todos requieren de la capacitación. La empresa al aplicar algún programa de capacitación, - lo analiza por medio de encuestas periódicas de evaluación para poder medir los resultados que se pretenden al impartir la capacitación.

Con esto se cubren las necesidades de capacitación para obtener un mejor desempeño en todas las actividades que se - realizaban en la empresa.

Objetivo Específico.

5.- Conocer la frecuencia para impartir cursos de capacitación.

Pregunta 22.

En la empresa se imparte capacitación constante, no se especificó con que frecuencia pero si se lleva con regularidad.

Objetivo Específico.

6.- Enunciar programas impartidos y su importancia.

Preguntas 2,3,8,22.

En la empresa se imparte capacitación a todos los niveles y algunos de los programas impartidos o por impartir son los siguientes:

- . Relaciones Humanas.
- . Manual del Jefe.
- . Superación Personal.
- . Motivación.
- . Administración.
- . Mantenimiento Industrial.
- . Fabricación.
- . Departamento de Canteras.
- . Servicios Generales.

Se pretende cubrir las necesidades requeridas, así como cubrir ciertas deficiencias en los puestos de la empresa para obtener un mejor nivel en el trabajo.

Para la empresa todos los cursos se imparten son im--

portantes ya que se hacen con el mismo fin o sea cubrir las necesidades de capacitación para el desarrollo óptimo de las actividades en la empresa.

Objetivo Específico.

7.- Satisfacer las necesidades, para el desarrollo -- del personal de acuerdo a sus requerimientos.

Preguntas 13, 18, 19.

Constantemente la empresa realiza investigaciones para detectar necesidades, esto lo realiza por medio de sondeo u observación.

La inquietud que tienen los trabajadores para ser capacitados se ve reflejado cuando hay una convocatoria, o acuden por iniciativa propia ya que se interesan por su superación personal.

La empresa designa a las personas que deben ser capacitadas de acuerdo a los resultados obtenidos en la detección de necesidades.

Objetivo Específico.

8.- Comprobar si la productividad se ha elevado.

Preguntas 17, 20, 21.

La productividad se ve influenciada por la capacitación pues afecta tanto al sistema como al trabajador.

No se mide a la productividad despues de capacitar. -
Pues sus efectos no se registran en algùn archivo.

La empresa nos dice que su productividad se eleva, pe
ro no sabe en que porcentaje pues esta varia.

CUESTIONARIO PARA LOS TRABAJADORES

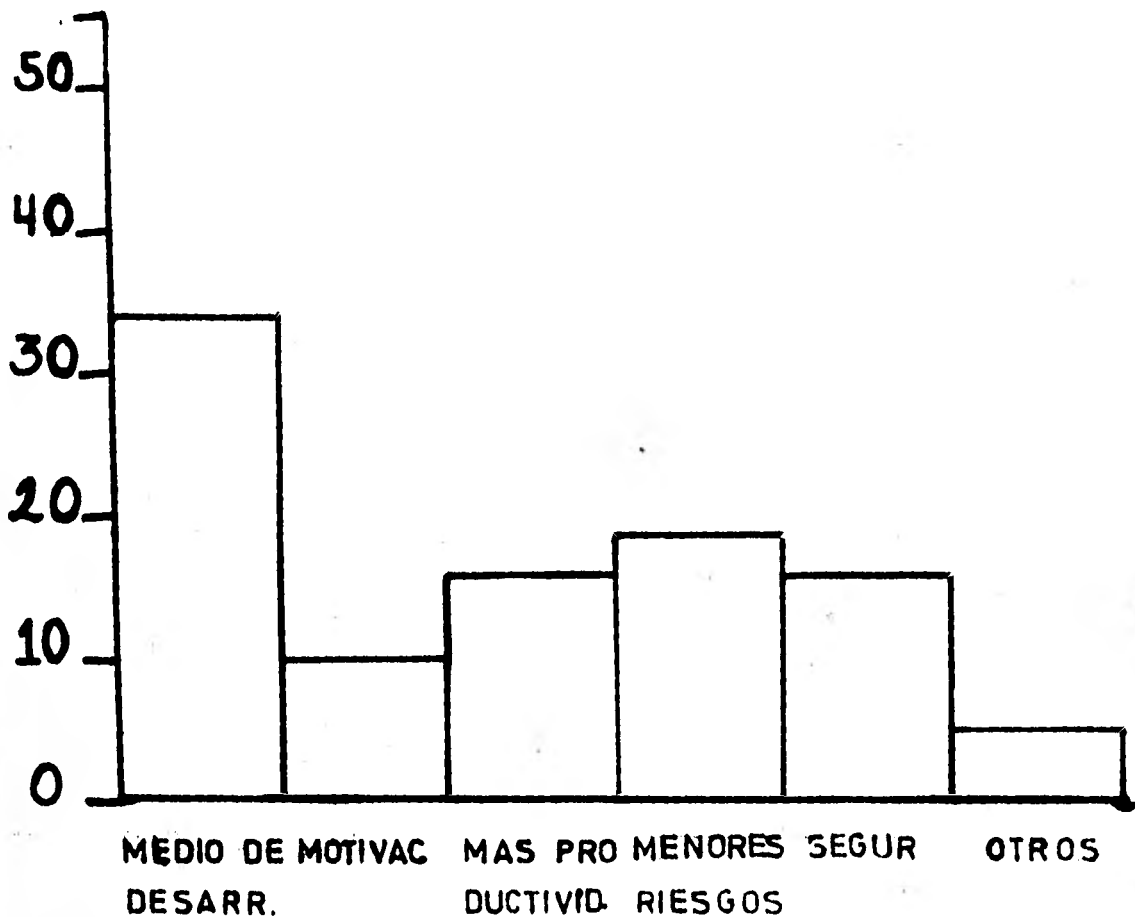
OBJETIVO No. 1

CONOCER EL PUNTO DE VISTA DEL TRABAJADOR CON RESPECTO
DE LA CAPACITACION.

Pregunta No. 1

¿Para Ud. la capacitación es?

No. de Entrevistados	80		
Medio de Desarrollo	49	=	34 %
Motivación	15	=	10 %
Mayor Productividad	24	=	16 %
Menores Riesgos	26	=	19 %
Seguridad	24	=	16 %
Otros	6	=	5 %



Pregunta No. 1

¿Para Ud. la capacitación es?

Número de Entrevistados 80 = 100 %

Con los resultados presentados en la gráfica, determinamos que la capacitación la consideran principalmente como un medio de desarrollo, que ayuda a reducir los riesgos. Los encuestados sienten que producen más. Con la capacitación su seguridad personal crece.

La consideran como una motivación para trabajar más.

En la barra que representa Otros, considera a la capacitación -

como aquella que facilitará su trabajo, conveniente porque les permite cambiar y porque teniendo capacitación obtienen mayores reconocimientos.

Pregunta No. 2

¿Le beneficia a Ud. la Capacitación?

Total de Entrevistas 80

Contestaron Si 78 = 97.5 %

No 2 = 2.5 %

¿Porque?

Seguridad 15 = 18 %

Desarrolla mejor

Su Trabajo 20 = 24 %

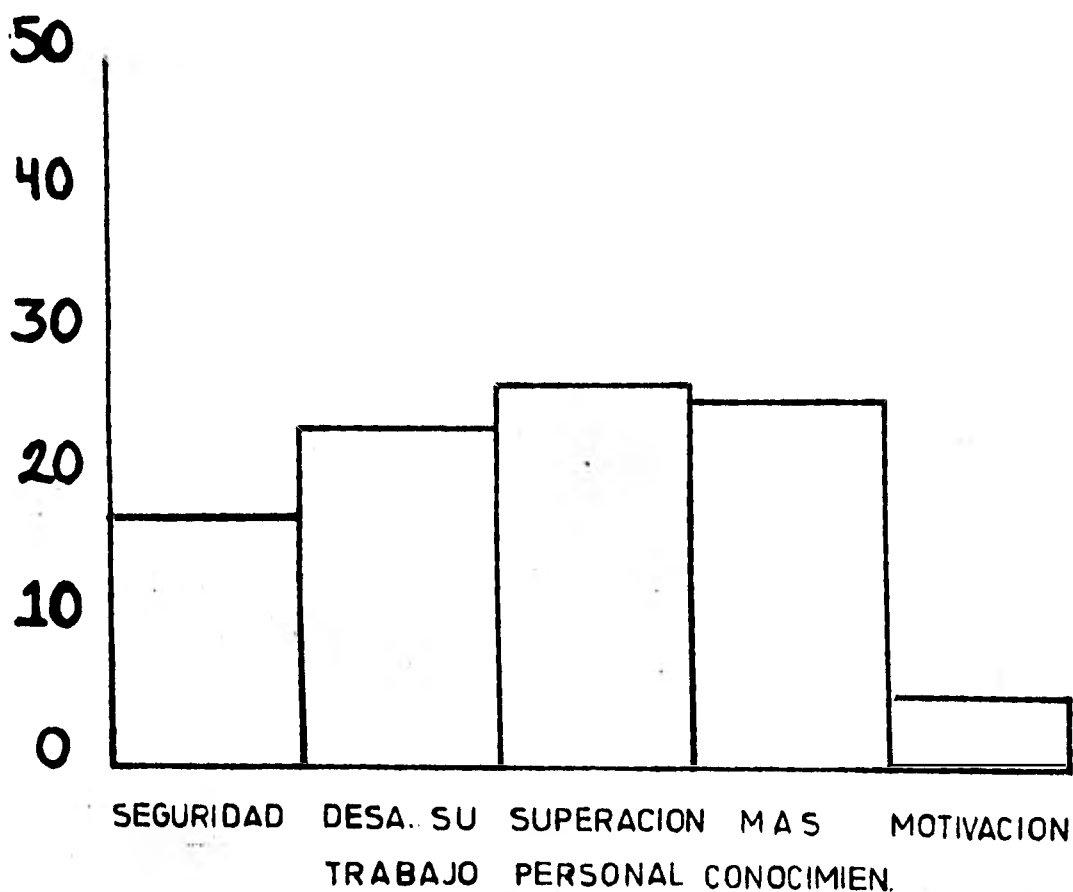
Superación Person. 23 = 27 %

Obtiene nuevos

conocimientos 22 = 26 %

Motivación 4 = 5 %

No han sido capacitados 2



Pregunta No 2

¿Le beneficia a Ud. la capacitación?

No. de Entrevistados 80

Contestaron Si = 97.5 %

No = 2.5 %

¿Porque?

La capacitación ayuda en la superación personal como primer beneficio, pues ofrece nuevos conocimientos.

Se refleja en el desarrollo de su trabajo. Ya capacitados la seguridad para actuar crece. Sirve como un aliciente -

que motiva para tener aprecio tanto a la empresa como para actuar personalmente en su puesto dentro y fuera.

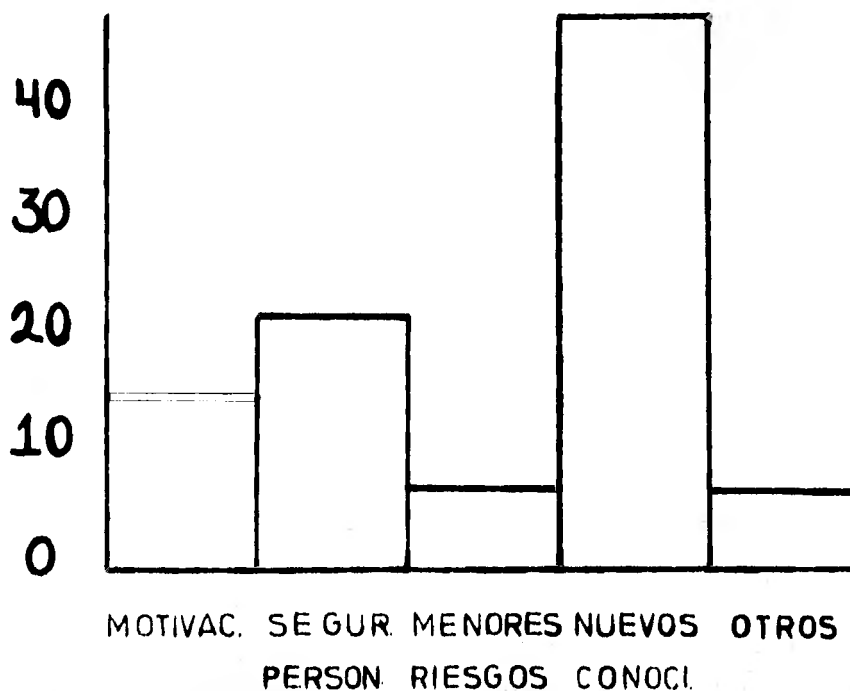
Pregunta 4

¿Que beneficios tiene de ese curso?

Total de entrevistas	80
Contestaron	Si 46 = 57.5 %
	No 34 = 42.5 %

¿Cuál?

Motivación	10 = 15 %
Seguridad Person	17 = 23 %
Menores Riesgos	5 = 7 %
Nuevos Conocim.	34 = 48 %
Otros	5 = 7 %



Pregunta 4

¿Que beneficio tiene de ese curso?

Total de Entrevistas		80 %
Contestaron	Si =	57.5 %
	No =	42.5 %

Consideran que reciben varios beneficios, predominando el que reciben nuevos conocimientos.

Sienten una seguridad personal despues de haberse capacitado. Otros consideran que se sienten motivados que es un aliciente para que trabajen mejor.

Ayuda también a reducir sus riesgos ya que se sienten más preparados.

OBJETIVO I

De acuerdo a los resultados obtenidos en las respuestas, en cuanto al punto de vista de ellos, concluimos que:

"Consideran a la capacitación como un medio de desarrollo para su persona y sobre todo al obtener nuevos conocimientos, tienen un mejor desempeño en su trabajo y se desenvuelven mejor tanto en el trato con los demás en el trabajo como fuera de él. Están concientes que la capacitación es parte de su desarrollo en el trabajo, ya que les ayuda a tener menos riesgos -- dándoles seguridad en su actividad diaria. De acuerdo al objetivo planteado a la capacitación la consideran positiva y benefi-

ca para ellos".

OBJETIVO I.

Las personas que su respuesta fue negativa consideran que la capacitación no les ha beneficiado ya que nunca han sido capacitados y desconocen por completo los fines que tenga ésta. Consideran que su actividad en el puesto solo requiere de la práctica que diariamente realiza y piensan que no necesitan capacitarse.

OBJETIVO 2.

Establecer si la Capacitación es un medio de Motivación para el Trabajador.

Pregunta No. 2

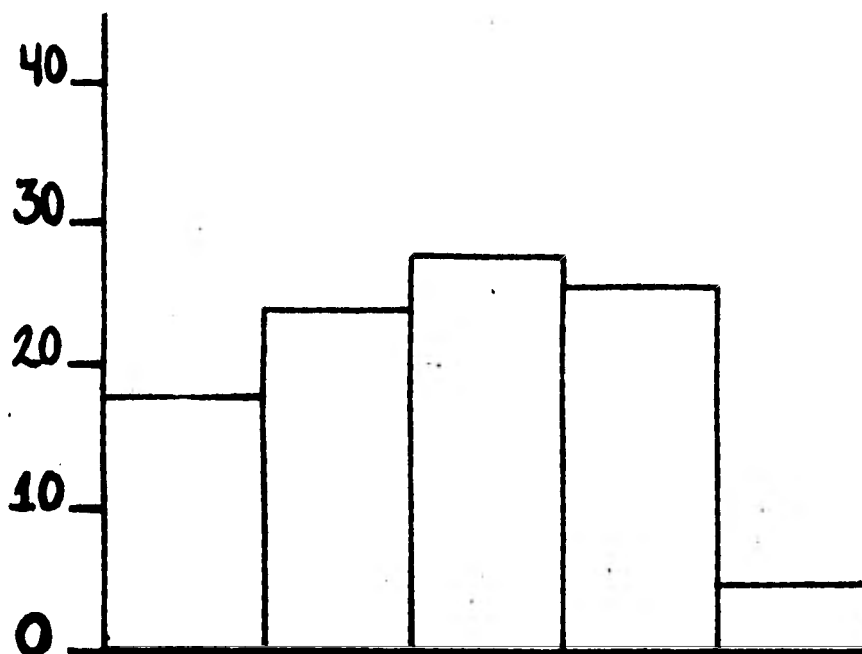
¿Le beneficia a Ud. la capacitación?

Total de Entrevistas		80		
Contestaron	Si	78	=	97.5 %
	No	2	=	2.5 %

¿Porque?

Seguridad	15	=	18 %
Desarrolla mejor su Trabajo	20	=	24 %
Superación person.	23	=	27 %
Obtiene nuevos conocimientos	22	=	26 %

Motivación	4 = 5 %
No han sido capacitados	2



SEGURI. DES TRA SUPER MAS CON MOTIVAC

Pregunta No. 2

¿Le beneficia a Ud. la capacitación?

No. de Entrevistados		80
Contestaron	Si	97.5 %
	No	2.5 %

¿Porque?

La capacitación ayuda en la superación personal como primer beneficio, ayuda la capacitación pues ofrece nuevos conocimientos.

Se refleja en el desarrollo de su trabajo. Ya capaci-

tados la seguridad para actuar crece. Sirve como aliciente que motiva para tener aprecio tanto a la empresa como para actuar - personalmente en su puesto dentro y fuera.

Pregunta No. 5

¿Le interesa a Ud. tomar cursos de capacitación?

Total de Entrevistados		80	
Contestaron	Si	77	= 96 %
	No	3	= 4 %

Con base a los porcentajes obtenidos, el 96 % de los entrevistados si se muestran interesados en tomar cursos de capacitación y sólo el 4 % no le interesa.

De los interesados en tomar los cursos el 48 % contestó que desea adquirir más conocimientos, es decir, desea aprender más teoría, quiere sentirse más capacitado al ejecutar sus obras o labores. El 39 % considera que la capacitación es un medio que sirve para superarse, tanto económicamente como socialmente, desea tener más relación humana con sus semejantes y que al haber más convivencia hay más motivación para cumplir con -- las obligaciones que el trabajo requiera.

Un 9 % considerará que la capacitación ayuda a mejorar el nivel de seguridad en el trabajo y ayuda a prevenir los riesgos de trabajo.

Sólo un 4 % respondió que no le interesa tomar un curso

so de capacitación más que nada porque unos piensan jubilarse - y otros' porque se sienten seguros en su puesto.

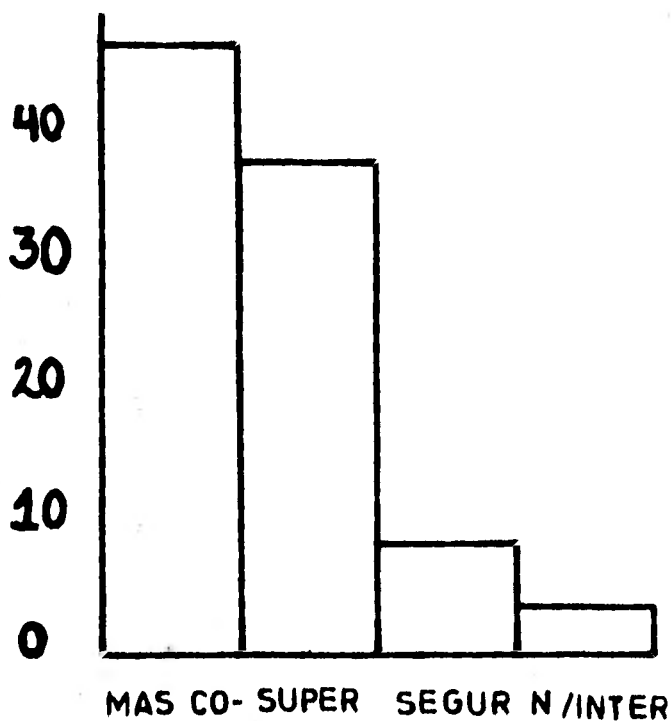
Pregunta No. 5

¿Le interesa a Ud. tomar cursos de capacitación?

Total de Entrevistados		80		
Contestaron	Si	77	=	96 %
	No	3	=	4 %

¿Porque?

Desea mas conocimientos	45	=	48 %
Por superación	37	=	39 %
Por seguridad	8	=	9 %
No le interesa	3	=	4 %



Pregunta No. 7

¿Conoce Ud. los beneficios que obtiene?

Total de Entrevistados				80
Contestaron	Si	29	=	36 %
	No	51	=	64 %

Los resultados nos dicen que sólo el 36 % está enterado de los beneficios que obtiene al recibir un curso de capacitación, de éstos algunos consideran que el beneficio obtenido se refleja en que sienten un cambio cuando realizan sus labores, -- sienten que hacen las cosas con mas seguridad, otros dicen que conocen los beneficios porque la empresa los reúne y les plantea los problemas existentes y los beneficios a obtener otros más dicen que los beneficios los conocen por escrito.

El 64 % no están enterados de los beneficios, porque -- la mayoría no ha sido capacitada, otros no conocen los beneficios de ninguna forma posible.

Pregunta No. 8

¿Desarrolla mejor su responsabilidad después de haber sido capacitado?

Total de entrevistas				80
Contestaron	Si	54	=	67.5 %
	No	26	=	32.5 %

Con base a las cifras porcentuales obtenidas, el 33 %

consideró que realiza sus labores con mayor seguridad con respecto al trabajo, es decir, a evitar posibles accidentes de trabajo.

Un 13 % contestó que se siente más motivado para realizar sus labores en el trabajo, siente que se les toma en cuenta y le ayuda a desarrollar su responsabilidad con mayores ganas de hacer bien las cosas.

El 10 % siente que se desempeña mejor, que no titubea al realizar las operaciones requeridas, que aumenta la eficiencia.

El 8 % considera estar mejor preparado para ejecutar sus funciones, ser mas capaz y responsable. También mejoraron sus relaciones humanas.

Por otra parte del 28 % restante, la mayoría no ha sido capacitado, otros dicen que la capacitación dada no les sirve porque lo que les enseñan ya lo saben y por lo tanto lo creen obsoleto.

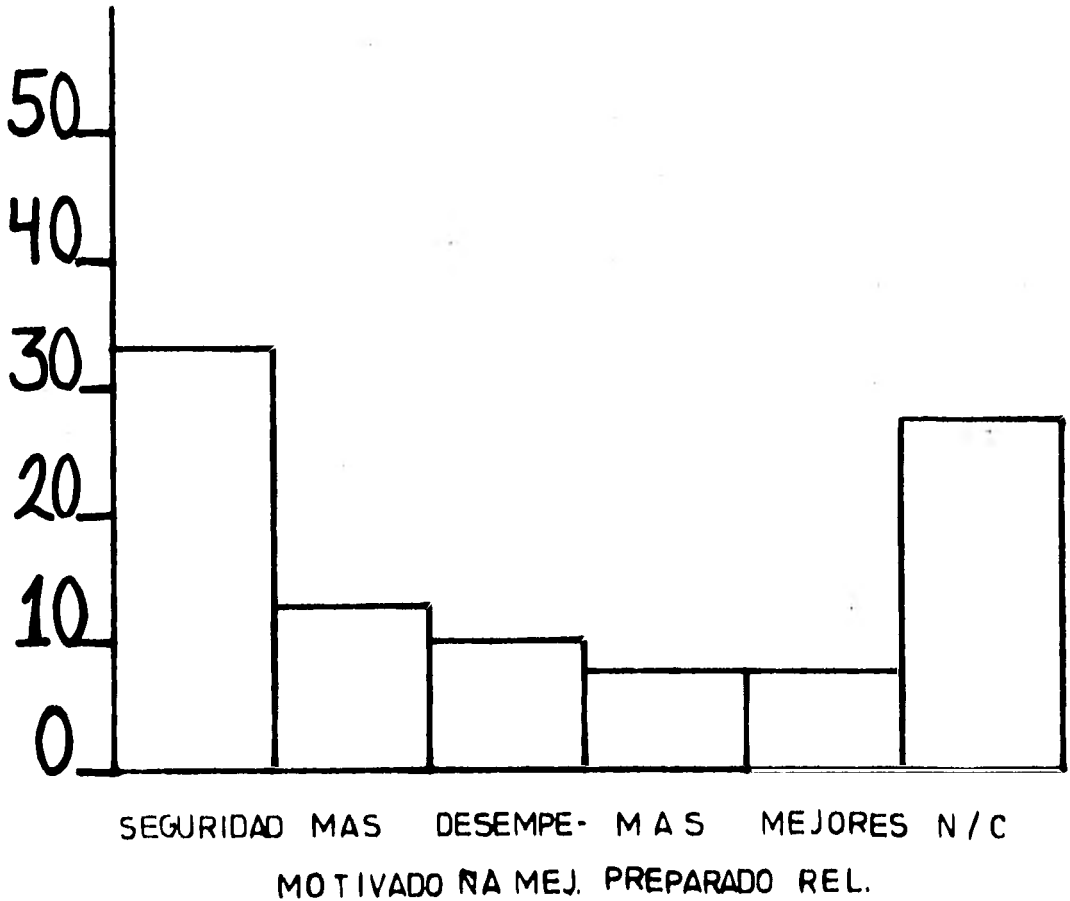
Pregunta No. 8

¿Desarrolla mejor su responsabilidad después de haber sido capacitado?

Total de Entrevistados		80		
Contestaron	Si	54	=	67.5 %
	No	26	=	32.5 %

¿Porque?

Seguridad	30	=	33 %
Se siente mas motivado	12	=	13 %
Se desempeña mejor	9	=	10 %
Esta mejor preparado	7	=	8 %
Mejores relaciones	7	=	8 %
N/C	26	=	28 %



OBJETIVO 2

Considerando las respuestas dadas por el trabajador, establecemos que la capacitación ayuda a que el trabajador se sienta motivado al realizar su trabajo. El trabajador al adquirir más conocimientos le ayuda a superarse tanto individual como socialmente.

El objetivo se cumplió ya que estamos convencidos que con la capacitación, el trabajador desarrolla sus aptitudes sintiéndose a gusto en su trabajo.

OBJETIVO 2

El porcentaje que contestó negativamente se debe a -- que no ha recibido algún curso de capacitación que les permita opinar si se siente motivado o no. La falta de información que se tiene en la empresa da como resultado que algunos trabajadores desconozcan la finalidad de la capacitación.

OBJETIVO 4

Satisfacer las Necesidades de Capacitación para mejorar el Desempeño de cada Actividad.

Pregunta No. 6

¿Ha recibido capacitación para el mejor desempeño de su puesto?

Total de entrevistados		80		
Contestaron	Si	19	=	23.5 %
	No	61 %	=	76.5 %

Encontramos que hay un porcentaje bajo para capacitar cada puesto. Los puestos que han recibido capacitación, son cursos que se les impartieron alrededor de unos 3 años. Existen -- puestos que aprenden en el trabajo o con la práctica.

El índice de los que no reciben capacitación se debe a que no se les invita o no se les prepara en su puesto.

Existen puestos que no necesitan de una preparación formal y podría ser esta la causa de la no preparación o capacitación.

Pregunta No. 9

¿Para que puesto considera Ud. que debe ser capacitado?

Total de Entrevistados				80
Contestaron	Si	65	=	81 %
	No	15	=	19 %

Tenemos el índice que nos dice que les interesa ser capacitados para otro puesto o superarse en el puesto que ocupan - actualmente.

Presentaremos los puestos que ocupan un interés para - ser estudiados.

Aquellos que no les interesa, se debe a que son perso-
nas que se sienten seguros donde están actualmente, otros porque
simplemente no les llama la atención la capacitación.

1.- Chofer	1	1.5 %
2.- Jefe de Turno	1	1.5 %
3.- Electricidad	9	13 %
4.- Superarse en el puesto	16	24 %
5.- Conductor de Máquina	5	7 %
6.- Guillotina	4	6 %
7.- Caldera	5	7 %
8.- Mecánica	4	6 %
9.- Toallero	1	1.5 %
10.- Conocimiento de Maq.	2	3 %
11.- Mantenimiento	7	10 %

12.- Enrollador	1	1.5 %
13.- Oficinista	1	1.5 %
14.- Vaporista	2	3 %
15.- Flexográfica	1	1.5 %
16.- Instructor	1	1.5 %
17.- Maestro de Control	1	1.5 %
18.- Jefe de Depto.	1	1.5 %
19.- Control de Calidad	1	1.5 %
20.- Primeros Auxilios	1	1.5 %
21.- Pulper	2	3 %
22.- Manejo de almacén	2	3 %

OBJETIVO 4

Los resultados porcentuales nos demuestran que el trabajador no ha sido capacitado para el puesto, es decir, no se le capacita para mejor desarrollar todo su potencial en el puesto que ocupan, los cursos impartidos ya son obsoletos, muchos puestos se aprenden con la práctica y por lo tanto no requieren capacitación; por otra parte la mayoría quiere capacitarse en otro puesto y la mínima quiere especializarse en su puesto, tal vez se deba a que conocen las técnicas requeridas a desarrollar, hay otros que no se quieren capacitar porque se sienten seguros en sus puestos.

Por consiguiente no se puede satisfacer las necesidades de capacitación para mejorar el desempeño de cada actividad, porque el trabajador se quiere capacitar en un puesto diferente al suyo.

OBJETIVO 5

Conocer la Frecuencia para Impartir Cursos de Capacitación.

Pregunta 13

¿Cuándo fué la última vez se capacitó?

Total de Entrevistados		80		
Contestaron	Si	47	=	58 %
	No	33	=	42 %

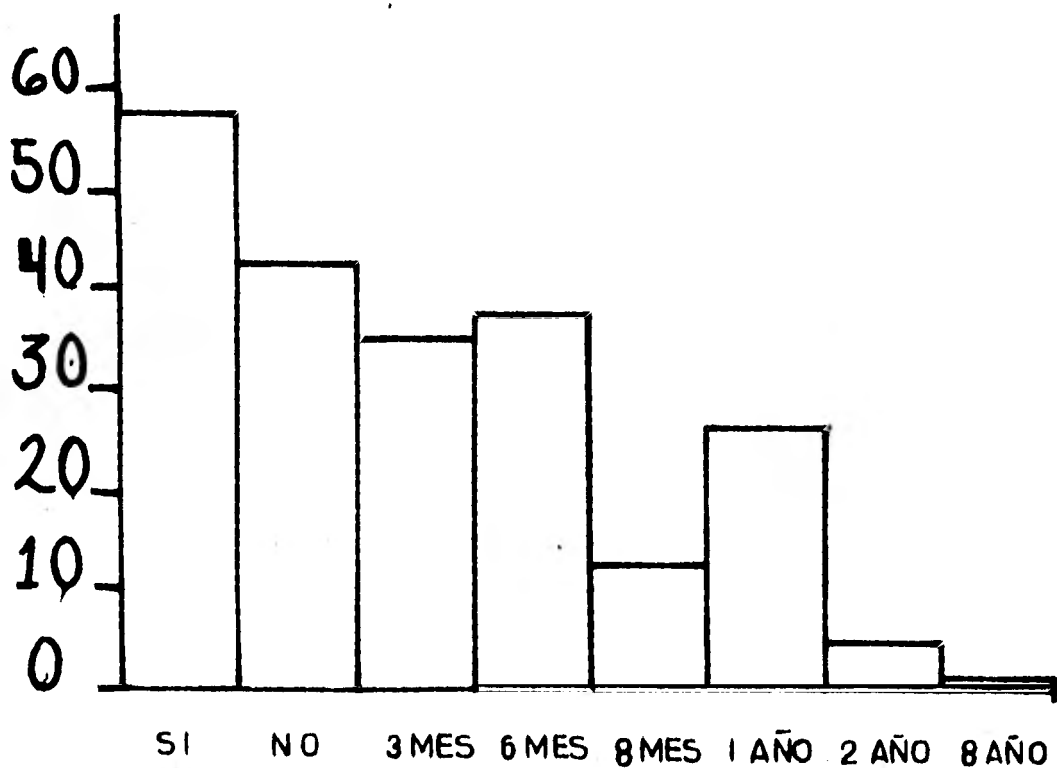
El porcentaje del 42 % es de aquellos que no contestaron debido a que no se les ha capacitado y que si trabaja y --- aprende son sobre la continuidad de cada día. Estos nos dicen - que algunos de ellos han estudiado algo pero por si sólo y en - sus hogares.

Los que si contestaron nos determinaron en las gráficas.

Pregunta No. 13

¿Cuándo fué la última vez que se le capacitó?

Total de Entrevistados		80	
Contestaron	Si	47	= 58%
	No	33	= 42%
3 Meses		12	= 25%
6 Meses		14	= 29%
8 Meses		6	= 12%
1 Año		13	= 27%
2 Años		2	= 5%
8 Años		1	= 2%



Pregunta No. 14

¿Que conocimientos recibió?

Total de entrevistados		80		
Contestaron	Si	47	=	58.5 %
	No	33	=	41.5 %
Primeros Auxilios		5	=	8.5 %
Seguridad Industrial		2	=	3.5 %
Relaciones Humanas		20	=	33.5 %
Electricidad elemental		4	=	6.5 %
Manejo de Maquinaria		3	=	5 %
Comunicación		14	=	23 %
Motivación		2	=	3.5 %
Accidentes (prevención)		1	=	1.5 %
Embobinado		1	=	1.5 %
Mantenimiento de maquinaria		1	=	1.5 %
Evaluación del trabajo		1	=	1.5 %
Vaporista		1	=	1.5 %
Dibujo		1	=	1.5 %
Soldadura		1	=	1.5 %
Maquilado de Herramienta		1	=	1.5 %
Mécanica		1	=	1.5 %
Fabricación de papel		1	=	1.5 %

Pregunta 14

¿Que conocimientos recibió?

Total de entrevistados		80
Contestaron	Si	58.5 %
	No	41.5 %

Los conocimientos que recibieron fueron principalmente el de Relaciones Humanas, comunicación, primeros auxilios electricidad elemental, manejo de maquinaria, motivación y seguridad industrial; estos son los conocimientos que sobresalen ante los demás recibidos.

OBJETIVO 5

De acuerdo a la investigación realizada y a los resultados porcentuales el 42.5 % de los trabajadores no han recibido capacitación debido a las siguientes causas:

- Parte del personal que labora en la empresa es eventual y por lo tanto la empresa lo considera inestable.

- Algunas personas no les interesa tomar cursos de capacitación, ya que son personas que tienen mucho tiempo dentro de la empresa y han alcanzado el puesto más alto dentro del escalafón.

- Falta de interés de los trabajadores que no conoce los beneficios que le acarrea la capacitación.

- Tomando en cuenta la rotación de turnos que tiene la empresa, algunos trabajadores no pueden acudir a los cursos que se imparten.

- Falta de información de los trabajadores a los cur-
sos de capacitación, ya que algunos ignoran que se imparten cur-
sos en la empresa.

OBJETIVO 5

El objetivo fue cubierto con la información obtenida de las respuestas de los trabajadores y el resultado fue que del 100% de

De las personas que han recibido cursos de capacitación el porcentaje más alto correspondió a un periodo de 6 meses a un año.

OBJETIVO 7.

Satisfacer las Necesidades para el desarrollo del personal de acuerdo a sus Requerimientos.

Pregunta No. 3

¿Ha recibido algún curso de capacitación?

Total de entrevistas				80
Contestaron	Si	46	=	57.5%
	No	34	=	42.5%

Los resultados nos dicen que han recibido un curso dentro de la empresa, les impartieron el de Relaciones Humanas y - que ha ayudado la comunicación con sus jefes, compañeros y su familia.

La seguridad industrial es otro de los cursos que les ha dado esta empresa, sus aportaciones ayuda a disminuir los -- riesgos que se presentan en sus puestos.

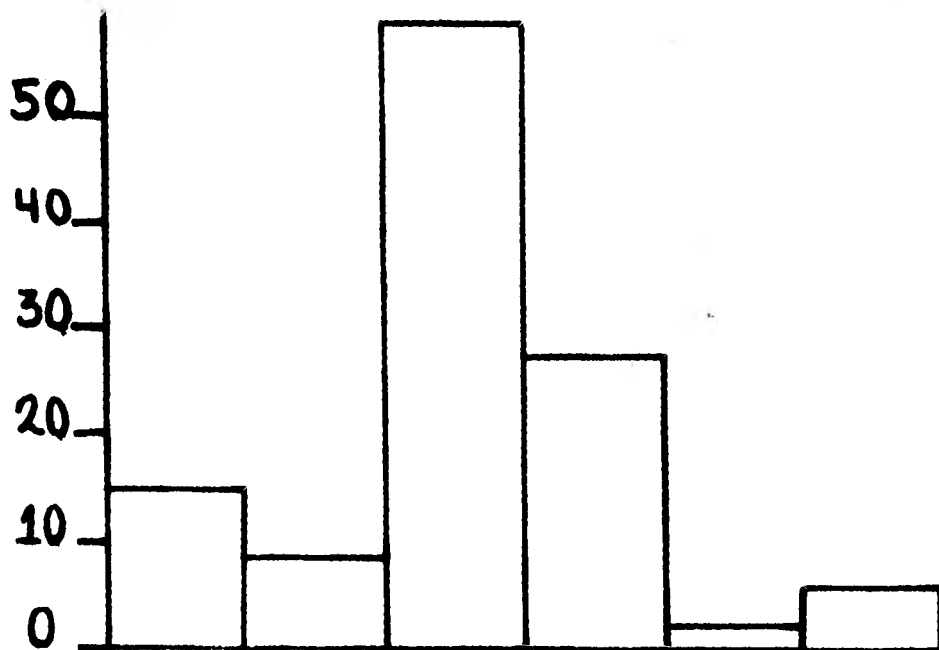
El curso de electricidad tiene un porcentaje que nos determina que hasta cierto punto ha preparado a su personal.

El curso de mantenimiento nos dice que es importante para la empresa de cuidar esta área.

Pregunta No. 3

¿Ha recibido algún curso de capacitación?

Total de entrevistados				80
Contestaron	Si	46	=	57.5 %
	No	34 %	=	42.5 %
¿Cuál fue?				
Electricidad		9	=	14 %
Mantenimiento		6	=	9 %
Rel. Humanas		32	=	49.5 %
Seguridad Industrial		12	=	18.5 %
los. Auxilios		2	=	3 %
Manejo de maquinaria		4	=	6 %



ELECTRIC MANTE. REL.HUM SEG IND AUXILIOS M. MAQ
CIDAD.

Pregunta No. 10

¿Considera que la capacitación es un medio desarrollo personal?

Total de entrevistas		80		
Contestaron	Si	80	=	100 %
	No	-	=	-

¿Porque?

Todos los trabajadores encuestados están concientes - que la capacitación les sirve para superarse en cuanto a su trabajo, sobre todo el beneficio que se obtiene tanto para él como para su familia, y a su vez a la comunidad.

Para el trabajador el obtener nuevos conocimientos lo conduce a adquirir una nueva personalidad, ya que se desenvuelve mejor tanto en el trabajo como en su vida social. Esto lo -- hace sentir más motivado, dándole seguridad en el trabajo, desarrollando más su potencial individual.

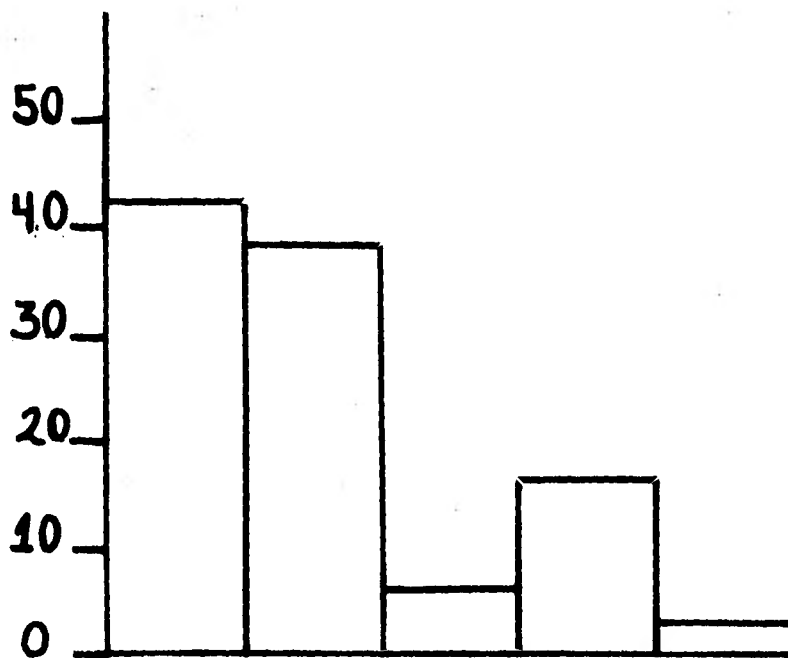
Pregunta No. 10

¿Considera que la capacitación es un medio de desarrollo personal?

Total de entrevistados		80		
Contestaron	Si	80	=	100 %
	No	0	=	--

¿Porque?

Superación	42	=	43 %
Obtiene mas conocimientos	28	=	29 %
Seguridad	5	=	6 %
Desarrollo	17	=	17.5%
Motivación	4	=	4.5%



SUPERA- MAS CO- SEGURI- DESARRO- MOTIVA-
CION NOCIM. DAD. LLO. CION.

Pregunta No. 11

¿Porque piensa que ha sido seleccionado para recibir capacitación?

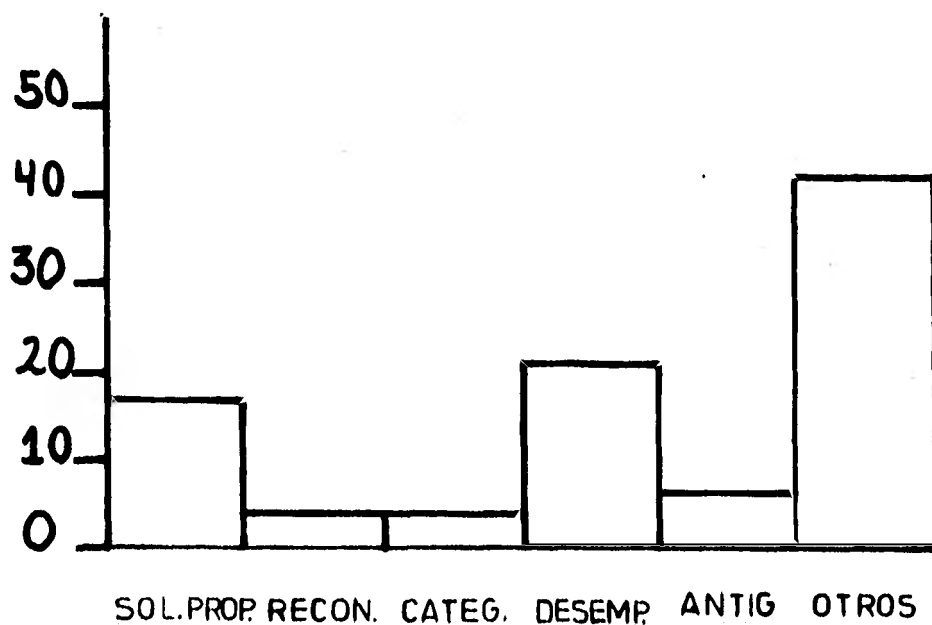
Total de entrevistas				80
Contestaron	Si	46	=	57.5 %
	No	34	=	42.5 %

La mayoría de las personas no saben porque los llaman a capacitar, consideran que es por selección de la empresa, algunos se interesan y acuden a solicitar cuando hay una convocatoria. Un porcentaje importante de ellos creen que es por desempeño en su trabajo, desconociendo los fines que se pretenden.

Pregunta No. 11

¿Porque piensa que ha sido seleccionado para recibir capacitación?

Total de entrevistas				80
Contestaron	Si	46	=	57.5 %
	No	34	=	42.5 %
Cuáles				
Solicitud propia		10	=	18 %
Reconocimiento		3	=	5 %
Categoría		3	=	5 %
Por su desempeño		11	=	21 %
Antigüedad		4	=	7 %
Otros (selección, escalafón, convocatoria)		24	=	44 %



Pregunta No. 12

¿Le interesa tomar otro curso de capacitación? ¿cuál?

Total de entrevistados			80		
Contestaron	Si	63	=	78.5 %	
	No	17	=	21.5 %	
Cursos:					
Primeros Auxilios		4	=	7 %	
Mecánica		7	=	10.5 %	
Electricidad		7	=	1.5 %	
Presero		1	=	1.5 %	
Embobinador		1	=	1.5 %	
Conductor		1	=	1.5 %	
Seguridad Industrial		15	=	13.5 %	
Guillotina		3	=	5.5 %	
Dibujo		1	=	1.5 %	
Relaciones Humanas		27	=	36. %	
Maquinaria		5	=	6.5 %	
Estudios Escolares		2	=	3.5 %	

Pregunta No. 12

¿Le interesa tomar otro curso de capacitación? ¿Cuál?

Total de entrevistados		80
Contestaron	Si	78.5 %
	No	21.5 %

La mayoría se interesa por tomar nuevos conocimientos y cursos. La cifra más alta fue la de Relaciones Humanas ya que con este tipo de cursos se sienten más a gusto en su trabajo y se desenvuelven mejor, sintiéndose más motivados.

Pregunta No. 15

¿Cada cuando se le capacita?

Total de entrevistados		80		
Contestaron	Si	24	=	30 %
	No	32	=	40 %
	N/C	24	=	30 %

Este índice se estableció porque nos dicen un periodo en que ellos saben que se capacita en la empresa.

El índice que nos dice que no saben, se debe a que -- ellos no se dan cuenta que periodicidad existe para que impartan cursos.

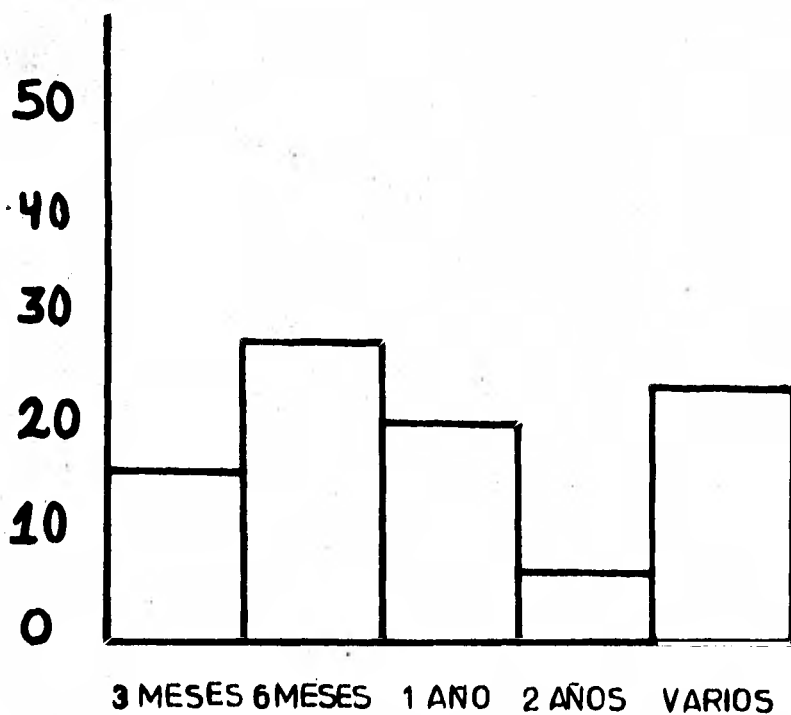
Los que no contestaron se debe a que según ellos no saben cada cuando ni como se les imparten los cursos, si son -- por deptos., o por que la empresa quiere.

Con el porcentaje que nos representa el 30 % diciendo nos que si saben determinamos el siguiente tiempo.

Pregunta No. 15

¿Cada cuando se le capacita?

Total de entrevistas				80
Contestaron	Si	24	=	30 %
	No	32	=	40 %
	N/C	24	=	30 %
Tiempo				
Cada 3 meses		4	=	17 %
6 meses		7	=	29 %
1 año		5	=	21 %
2 años		2	=	8 %
Varios		6	=	25 %



OBJETIVO 7

La empresa ha impartido cursos que ayudan al desarrollo del personal en el aspecto social como el de Relaciones Humanas. Dicho curso fué impartido porque la empresa lo quizo con base a la comunicación que ella determinaba era necesaria para este sistema.

Los trabajadores nos dicen que les ayuda para su superación enlazada con los nuevos conocimientos y que le ayuda a ser diferentes con los demás.

La capacitación se les ha dado por una selección y a veces por convocatoria, cada individuo decide así, si lo recibe o no. Existen algunos que lo solicitan.

A ellos les interesa tomar algún otro curso que se encause principalmente a seguir incrementando tanto sus relaciones humanas como seguridad industrial, pues son las necesidades que predominan más.

Observamos que los conocimientos que han satisfecho sus necesidades son: la comunicación y las relaciones tanto en el trabajo como con sus familias.

Se ha comprobado que en gran parte de sus necesidades se han cubierto, pues su desarrollo personal se ha visto beneficiado.

6.- ELABORACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

INTRODUCCION:

Con base a los resultados obtenidos en la investigación aplicada en una Industria Manufacturera de la rama del Papel, para la detección de Necesidades de Capacitación se concluye: Que es necesario capacitar a los trabajadores; ya que el porcentaje obtenido nos representa un índice elevado de personas no se les ha impartido capacitación en ninguna área.

La investigación se realizó mediante la aplicación de un cuestionario (anexo 1) a trabajadores de diferentes puestos, con los cuáles se constató que en el personal, existe inquietud para recibir cursos de capacitación en diferentes áreas abarcando conocimientos y técnicas nuevas.

Los diferentes conocimientos que manifiestan concluyen en la necesidad inmediata que es la integración de los trabajadores con la empresa y así la finalidad de este programa es dotar al personal con elementos suficientes para su superación personal así como mejorar la comunicación que existe dentro de los grupos de trabajo y para una mayor integración elevando el interés por el trabajo, que repercutirá en el participante para que se sienta motivado al realizar cualquier actividad en el trabajo y en su vida social.

Dicho programa se compondrá de tres módulos que son el

de Comunicación, Motivación y Dinámica de grupos tendrá una duración de doce horas.

Y así con base a la diversidad de puestos y para mejorar la comunicación, integrar al personal y propiciar una mayor motivación, concluimos proponer un Programa de Relaciones Humanas.

OBJETIVO GENERAL

Proporcionar a los participantes los elementos necesarios para una mejor integración y comunicación en el Trabajo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Al término del programa los participantes:

- 1.- Tendrán los conocimientos que le faciliten su identificación personal.
- 2.- Conocerán y diferenciarán las barreras de la Comunicación, que influyen en sus relaciones.
- 3.- Discernirán sobre como incrementar la comunicación con sus compañeros y con la empresa.
- 4.- Comprenderán la importancia que tiene una integración a los diferentes grupos.
- 5.- Conocerán cual es la forma de integrarse a sus diferentes núcleos como son: su familia, sus compañeros de trabajo y con la empresa.
- 6.- Dominará la importancia que tiene su actividad dentro de la empresa elevando su interés hacia el trabajo.

INFORMACION GENERAL

La capacitación se impartirá en el salón de Actos de dicha empresa. Su duración total será de 12 horas.

Que se impartirán en 6 sesiones de dos horas cada una.

Los instructores que la impartirán serán externos de acuerdo con el departamento de personal.

Para impartir este Programa se ayudará de diferentes apoyos para ayudar a los participantes a un mayor enriquecimiento de conocimientos y comprensión de los temas a impartir.

Se usarán aparatos y material didáctico para ayudar a que exista una mayor fijación de conocimientos.

Existen temas que podrán apoyarse con proyecciones.

TEMARIO

El Programa se integrara por tres modulos que se dividirán a su vez en sesiones correspondientes a cada uno de ellos.

Modulo I	Comunicación	Concepto Importancia Barreras de la Comunicación Tipos de Comunicación Canales de Comunicación
Modulo II	Motivación	Importancia de su actividad dentro de la Empresa. Normas de Conducta en el Trabajo. Como lograr exitos en sus actividades que realizan
Modulo III	Dinamica de Grupos	Concepto Características del Grupo Clases de Grupos Formación de Grupos Importancia de Trabajar - en grupo.

Este Programa se reforzará con Proyecciones de Peliculas y prácticas vivenciales.

CAPITULO V

PAPEL DEL LIC. EN ADMINISTRACION EN LA CAPACITACION

PAPEL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION

En todo organismo social existe la necesidad de establecer y lograr objetivos de una manera eficiente. Estos objetivos constituyen la razón de ser de cada organismo y las tareas individuales de sus integrantes se dirigen en primera instancia hacia su cumplimiento. Es por eso que el papel que desempeña el Lic. en Administración dentro de un organismo es muy significativo, su trabajo lo puede desarrollar tanto en la empresa privada como en la pública y la mixta sin importar el giro de las organizaciones, que pueden ser de tipo comercial, industrial o de servicios.

Dependiendo del puesto que ocupe el Lic. en Administración va a participar en mayor o menor medida, pero siempre activamente en las funciones de la empresa.

La profesión del Licenciado en Administración tuvo su origen debido a la necesidad de contar con gente capacitada en la ciencia de la Administración, para conducir y asesorar la eficiente operación de los organismos públicos y privados. En México los planes de estudio de la administración se han ido mejorando progresivamente para ofrecer una sólida preparación que permita manejar adecuadamente a la administración sus métodos e investigación para aplicarlos prácticamente en las diversas esferas de la actividad social.

Específicamente el Lic. en Administración puede optar por profundizar en una área de estudio para que en lo futuro pueda dedicarse principalmente a ello; éstas áreas son:

- Finanzas
- Mercadotecnia
- Producción
- Recursos Humanos
- Informática.
- Promotor de Empresas

La carrera de Licenciado en Administración la hemos considerado como una de las mejores alternativas para hacer frente a los requerimientos que la empresa y la sociedad necesitan para su desarrollo.

El papel que desempeña el Licenciado en Administración en la capacitación es muy relevante, ya que el éxito de ésta dependerá mucho de la forma en que se lleve a cabo. La importancia que representa la capacitación en la industria tiene un gran significado ya que es uno de los instrumentos que intervienen en la integración y el desarrollo de dicha organización.

El Licenciado en Administración tiene la capacidad para llevar a cabo este papel, ya que cuenta con conocimientos suficientes para elaborar programas y planes de capacitación, desde la detección de necesidades hasta la evaluación.

La capacitación es un fenómeno que se produce en el individuo como resultado de su propio esfuerzo, este es un medio para lograr una automotivación e integración de la misma. - La capacitación en las aportaciones que les da a cada individuo pueden ser que adquieran mayor sensibilidad al medio ambiente - de relaciones humanas en el trabajo.

Puede darle un desarrollo mental y analítico, mejorando sus aptitudes. Comprender porqué se comporta tal como lo hace, como reacciona ante estímulos determinados y como su comportamiento afecta a los demás. El medio ambiente que impere en la organización será un factor determinante para que la capacitación se pueda realizar en un factor óptimo de efectividad y calidad.

Todas éstas cuestiones las deberá tomar en cuenta el Licenciado en Administración para poder desempeñar su labor dentro de la capacitación, utilizándola como instrumento para desarrollar al personal en todas sus áreas.

Por otra parte, la crítica e inestable situación política y económica a la que se ha enfrentado el país, la cuál ha motivado que el gobierno haya tomado medidas pertinentes para salir aventes ante los problemas que se presentan; todo ésto como consecuencia de la subadministración que hemos padecido -- y que seguimos afrontando, por ejemplo están la Reforma Administrativa y la Reforma Política primero y la Nacionalización de-

la Banca y el Control de Cambios, después; ante éstas situaciones se plantea una interrogante sobre el papel que debe desempeñar frente a ese problema el Lic. en Administración.

El término que se ha empleado para salir avantes ante el problema planteado anteriormente es el de "Productividad" y de éste término podemos empezar a determinar el Rol o Papel del Lic. en Administración.

Si desde épocas anteriores se ha considerado al Administrador como "Maximizador de la Eficiencia", y si consideramos que ha mayor eficiencia, hay una mayor productividad; es preciso considerar en que aspectos puede el Lic. en Administración enfocar sus conocimientos y habilidades para el mejor logro de las metas y objetivos comunes al desarrollo del país.

El país necesita producir más, en todas las áreas y sectores que componen y apoyan su economía y dado la diversidad de éstos, el L.A. con sus conocimientos, puede buscar y proponer soluciones que ayuden al mejoramiento de los sistemas productivos del país.

En la industria, en el campo, en el comercio y en los servicios, puede proponer técnicas que ayuden al funcionamiento apropiado de esas entidades. El L.A., puede desarrollar modelos de Capacitación que vayan acorde a las necesidades específicas de cada empresa.

Puede el Licenciado en Administración hacer conciencia tanto en los directivos como en los trabajadores de la importancia que tiene la Capacitación, de los beneficios que se obtiene al capacitarse, que éstos beneficios favorecen al país precisamente ahora que es el momento en que el país necesita la confianza, tanto de sus habitantes como del exterior. Con relación al punto anterior: México, a diferencia de otros países, carece de una continuidad de acciones en su política exterior, lo que provoca derroche de recursos, graves errores con frecuencia, por lo que es importante definir objetivos, principios y metas sobre el quehacer en el ámbito internacional

Nuestra unidad nacional, partiendo de los principios que la sustentan, debe aumentar su organización y efectividad para hacerlos prevalecer, para esto requiere definir metas, en cadenando los objetivos a corto, mediano y largo plazos, evitando improvisar posiciones de reunión en reunión.

También consideramos que el Licenciado en Administración, ha de desempeñar un papel importante, porque dados sus conocimientos variados, específicamente hablaremos del área de capacitación, ha de lograr que los trabajadores y directivos comprendan la importancia y profundidad que tiene el contar con personal adecuado para el desarrollo de la empresa como del trabajador. Es importante este punto porque México ha emprendido de manera vigorosa e irreversible el camino a su desarrollo

al perfeccionamiento de su democracia y a la elevación de la calidad de vida de toda la población, recurriendo para ello a los medios más adecuados: la educación y la capacitación.

Es una tarea de llevar educación, capacitación y cultura al pueblo en general, porque en corto plazo se incorporarán a la vida activa y productiva del país, que estarán más capacitados para cumplir con sus funciones como miembros de una sociedad en pleno desarrollo, mejor preparados para participar en el perfeccionamiento de nuestra democracia así como para contribuir con su trabajo y conocimientos, a la elevación de la calidad de vida de todos los mexicanos.

Es gente que además de educación y capacitación recibe cultura, se compenetra en nuestras tradiciones y folklore con lo que nuestra identidad y nacionalismo perdurará a través de las generaciones: haciendo así del desarrollo baluarte de nuestra mexicanidad.

Es por ende que para que el personal en cualquier área y sector se mejore día con día, siendo una de las necesidades que refleja el país en ésta época; el Licenciado en Administración es capaz de elaborar programas de capacitación para cubrir esta necesidad; es decir, que para nosotros la capacitación es un instrumento que ayudará a elevar la productividad del país.

CONCLUSIONES

EN RELACION A LAS HIPOTESIS PLANTEADAS, CONCLUIMOS.

... El responsable de la capacitación en la empresa-- consideró que es imprescindible el detectar las necesidades de capacitación, ya que se puede caer en el error de capacitar sin una base que llene los requisitos necesarios para cubrir las necesidades de la empresa.

Para que la capacitación se justifique como inversión se deberá impartir de acuerdo a los requerimientos existentes y aplicar con cierta frecuencia investigaciones para detectar necesidades y así evitar fracasos que pueden reflejarse en los -- costos de la empresa en materia de capacitación.

... La mayoría de las personas encuestadas que han sido capacitadas coincidieron que al capacitarse se desarrollan -- tanto en su trabajo como en el medio en que se desenvuelve, ya que al recibir nuevos conocimientos, adquieren un nuevo papel -- en sus actividades, desempeñándose con más seguridad y teniendo una visión más clara de lo que representa su trabajo para el.-- Por otro lado las personas que no han sido capacitadas, tienen esa inquietud de adquirir conocimientos que les puedan ayudar a mejorar su condición en el trabajo.

Es por eso que la capacitación es un excelente medio de motivación y desarrollo para el personal de una organiza--- ción, por lo cuál los trabajadores se interesan por seguir to-

mando cursos de toda índole.

.. Se comprobó que con la capacitación, las personas toman conciencia de la importancia que reviste su participación en la empresa, siendo un elemento de suma importancia - - cualquiera que sea la actividad que se desempeñe.

La actitud positiva del trabajador hacia su trabajo - también estará fundamentada por factores como el medio ambiente entre otros.

.. La última hipótesis planteada tiene ciertas contradicciones, ya que por un lado la empresa señala que los trabajadores si conocen la finalidad de la capacitación y por otro lado los trabajadores no conocen la finalidad, ya que muchos de ellos son informados que van a ser capacitados, por medio de un memorándum pero nunca se les informa con que fin.

Es por eso que concluimos que existe una cierta deficiencia en cuanto a comunicación entre el departamento de capacitación y los trabajadores.

CONCLUSIONES GENERALES

En la actualidad la industria del papel es una de las más dinámicas del sector manufacturero y con mayor perspectivas de desarrollo, es por eso que deberá mantener actualizado a su personal; por medio de la capacitación se logrará que tanto los empresarios como trabajadores reciban los beneficios de ésta.

Por un lado, el trabajador para su desarrollo individual que repercutirá en su nivel de vida dentro de la sociedad; por otra parte, la empresa va a contar con personal que pueda-- desarrollar sus aptitudes en beneficio de la productividad de esta.

No debemos olvidarnos que el hombre no es un instrumento de producción, por el contrario debemos brindarle los elementos suficientes para que desarrolle sus habilidades físicas, y que tenga una superación tanto personal como espiritual y culturalmente, para construir una sociedad mejor en beneficio del individuo, la empresa y el país mismo.

El empleo, que es trabajo, es el medio a través del cual el hombre realiza su propia dignidad. Es por ello parte fundamental de una política humanística y no sólo estrategia de merecimiento. El objetivo final de toda política de desarrollo es que todos los hombres sin diferencia de clases sociales, realicen su potencial y su destino a través del trabajo productivo.

Así como el puente entre el crecimiento económico y el desarrollo social reside en generar empleos en condiciones de equidad, la posibilidad de mantener el crecimiento a tasas altas, depende de la productividad. La relación armónica y suficiente entre los factores de producción es la que permite el desarrollo. Esta relación logrará un crecimiento mayor, si es eficiente. Elevar la productividad requiere la presencia del --

trabajador organizado y debidamente capacitado para que pueda en menor tiempo, producir más.

Requiere también, la existencia de los medios de producción indispensables, los equipos y las materias primas. Finalmente requiere de la tecnología y de la habilidad administrativa capaz de combinar estos factores.

En éstos momentos de crisis que vive el país, es muy importante y necesario que las técnicas de la Administración se adecúen a las necesidades y demandas que el país requiera.- Es por ésto que el Lic. en Administración tendrá que participar en mayor medida en la economía nacional y en la mejor administración del país, estando capacitado para ello, ya que cuenta con los medios suficientes para poder crear e innovar técnicas en cuanto al manejo de personal como medio de desarrollo en todo organismo social.

Obtener mayor productividad, mayor calidad en el trabajo y mejores niveles de bienestar y desarrollo es una de las tareas que el Lic. en Administración tendrá que cubrir y su mejor instrumento para poder desarrollar éstas opciones será la Capacitación.

En los últimos años, no sólo se habla de independencia política y jurídica, sino también de independencia económica, cultural y tecnológica. La crisis financiera por la que atravieza el país, la falta de divisas de que debemos disponer-

para afrontar nuestro compromiso, obligaron al gobierno a reducir el presupuesto, que se tenía planeado para erogar en los diversos renglones de la actividad nacional. Una buena medida del gobierno fué que en materia de capacitación, ésta no sería afectada, para no detener el desarrollo tecnológico de México. Uno de los principales problemas de los países subdesarrollados es que aparte de producir en mayor cantidad materias primas que productos elaborados, carecen de una tecnología propia o adecuada y en la mayoría de los casos, la injerencia de las potencias extranjeras y de compañías transnacionales los presiona para aceptar tecnología inadecuada y muy costosa.

Es por eso que la preocupación fundamental ha sido en el terreno de la educación y la cultura. Se logró la primaria para todos, la consagración del principio constitucional que obliga a los patrones a capacitar a sus trabajadores en beneficio de ambos y la transferencia de tecnologías ajenas pero adecuadas y la creación de propias.

La decisión de no afectar a la capacitación es una medida política fundamental, aunque no reditué a corto plazo, es siembra para el futuro.

ANEXOS

A N E X O No. 1

CUESTIONARIO

TRABAJADOR

Empresa _____

Trabajador _____

Fecha _____

Puesto _____

Medio de Desarrollo	()
Motivación	()
Mayor Productividad	()
Menores Riesgos	()
Seguridad	()
Otros	()

1. ¿Para Ud. la Capacitación es?

Cuál _____

2.- ¿Le beneficia a Ud. La capacitación? Si () No ()

Cuál fué _____

3.- ¿Ha recibido algún curso de capacitación? Sí () No ()

Cuál fué _____

4.- ¿Que beneficios tiene de ese curso? Motivación ()

Seguridad Personal ()

Menores Riesgos ()

Nuevos Conocimientos ()

Otros ()

5.- Le interesa a Ud. tomar cursos de capacitación? Sí () No. ()

Porqué _____

6.- ¿Ha recibido capacitación para el mejor desempeño de su --
Puesto? _____

7.- ¿Conoce Ud. Los beneficios que obtiene? ¿Cómo?

8.- ¿Desarrolla mejor su responsabilidad después de haber sido
capacitado? Sí () No ()

9.- ¿Para que puesto considera Ud. que debe ser capacitado?

10.- ¿Considera que la capacitación es un medio para su desarro
llo personal? Sí () No ()

Porqué _____

11.- ¿Porque piensa que ha sido seleccionado para recibir capaci
tación?

Solicitud Propia	()	Reconocimiento	()
Por su Desempeño	()	Antigüedad	()
Categoría	()	Otros	()

Cuál _____

12.- ¿le interesa tomar otro curso de capacitación? Si () No ()

¿Cuál? _____

13.- ¿Cuándo fué la última vez que se le capacitó?

14.- ¿Qué conocimientos recibió?

15.- ¿Cada cuando se le capacita?

OBSERVACIONES

ENTREVISTO _____

CUESTIONARIO

Dirigido al Responsable de la Capacitación en la Empresa

No. de Trabajadores _____

Tamaño: Pequeña () Mediana () Grande ()

1.. ¿Opina que la capacitación es un factor importante para el desarrollo de la empresa? Si () No ()

¿Porqué? _____

2.. ¿Se imparten cursos de Capacitación en la empresa? Si ()
No ()

3.. ¿Cuales son los cursos impartidos o por impartir?

¿Porqué? _____

4.. Considera que la Capacitación es una obligación.

Si () No ()

¿Porqué? _____

5.. ¿Considera que el éxito de la Capacitación depende de la -
detección de necesidades? Si () No ()

¿Porqué? _____

6.. ¿Para Ud. la capacitación es una necesidad? Si ()

No ()

¿Porqué? _____

7.. ¿Que piensa de la capacitación como inversión?

8.. ¿Existen programas de capacitación que ayuden a motivar al trabajador? Si () No ()

¿Cuáles son? _____

9.. ¿Los trabajadores conocen el beneficio que obtienen al ser capacitados? Si () No ()

10.. ¿Existe algún reconocimiento al trabajador al ser capacitado? Si () No ()

Cuál es _____

11.. ¿La capacitación impartida fué con base a necesidades detectadas?

Si _____ ¿Como? _____

No _____ ¿Porqué? _____

12.. ¿Quienes colaboran en la realización de los Programas de Capacitación? _____

13.. ¿Con que frecuencia se realizan investigaciones para detectar necesidades? _____

14.. ¿Cuáles son los puestos que necesitan de la capacitación?

15.. ¿Como determinan la necesidad de capacitación para esos -
Puestos?

16.. ¿Al aplicar un programa de capacitación se evalúa y se ana-
liza si sus fines se han cumplido?

Si () No ()

¿Cuál es la forma? _____

¿Porque? _____

17.. ¿Considera que el impartir la capacitación nos ayuda a apro-
vechar la productividad de cada trabajador?

Si () No ()

¿Porqué? _____

18.. ¿Existe inquietud por parte del trabajador para ser Capa-
citado. Si () No ()

¿Porqué? _____

19.. ¿Cuál es su método para elegir a los trabajadores para ca-
pacitarlos? Por Convocatoria () Ascenso o Jerar-
quía ()

Iniciativa Propia () Por Departamento ()

Otros ()

20.. ¿La capacitación ha influido en su productividad?

Si () No ()

¿Porqué? _____

21.. ¿Cuál es el método o forma de medir la productividad en -
la empresa?.

22.. ¿Cuáles son los cursos que considera más importante y ca
da cuando se imparten?

Observaciones _____

Fecha: _____

Entrevistó _____

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

El Hombre, el Trabajo y la Administración.
Jorge Barajas Medina
Ed. Diana.

Administración I
Sergio Hernández y Rodríguez.
F.C.A.
S.U.A. Vol. I

Administración Moderna
Robert M. Fulmer
Ed. Diana
1a. Edición 1980.

Administración de Personal
Reyes Ponce Agustín
Ed. LIMUSA.

Administración de Recursos Humanos
Arias Galicia Fernando
Ed. Trillas.

Memorias: Libro
Centro de Investigación.
F. C. A.

Relaciones Laborales (Subsistema Capacitación)
S. T. P. S. y C. E. N. A. P. R. O.
Edición 1979.

Revistas PRODUCTIVIDAD
CENAPRO
Ed. 1979-1980.

La Industria Papelera (Tesis 1965)
Velazquez Cruz Ernesto
Economía (Facultad)

Perfil Economico de la Industria de la Celulosa y el Papel.
Escoto Zubirán, Carlos
Tesis 1979
Facultad de Economía

La Empresa Pequeña y Mediana en México
Nacional Financiera y FOGAIN
Edición 1980.

Anuario Estadístico de la Industria de la Celulosa y el Papel.
Camara Nacional de la Industria de la Celulosa y el Papel
Edición 1981.

Origenes y Perspectivas de la Administración.
Adalberto Ríos Szalay
Ed. Trillas.

Administración de Empresas
Reyes Ponce, Agustín
Ed. Limusa.

Metodología y Técnicas de Investigación de Ciencias Sociales
Pardinas, Felipe
Ed. Siglo XXI
Edición 1974

Administración Científica
Taylor, Frederick