

2ej 109

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración



LA CAPACITACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA MEDIANA EMPRESA

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N
DAVID HERNANDEZ VAZQUEZ
FERNANDO MENDOZA NAVA
ROGELIO RAUL MOLINA GONZALEZ

Director del Seminario
C. P. Y L. A. E. MANUEL RAÑAL L.

México, D. F.

1981



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION.	1
CAPITULO I. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION EN MEXICO.	3
A. EPOCA PRECORTESIANA	4
A.1. CULTURA AZTECA	4
A.2. CULTURA MAYA	11
B. EPOCA COLONIAL	17
B.1. EL SANTO OFICIO DE LA INQUISICION	19
B.1.1. LA INQUISICION EN MEXICO	20
C. MEXICO INDEPENDIENTE	22
C.1. INICIOS DE LA REVOLUCION MEXICANA	24
C.1.1. PLAN DE SAN LUIS	25
C.1.2. LA HUELGA DE CANANEA	27
C.1.3. LA HUELGA DE LOS OBREROS TEXTILES Y LOS SUCESOS DE RIO BLANCO	27
D. BASES DEL REGIMEN LABORAL ACTUAL	28
D.1. PLAN DE GUADALUPE.	29
D.1.1. CONSTITUCION DE 1917.	31

	Pág.
CAPITULO II. MARCO TEORICO Y BASES JURIDICAS.	32
A. DEFINICION DE:	
A.1. CAPACITACION	33
A.2. ADIESTRAMIENTO	35
A.3. EDUCACION	35
A.4. DESARROLLO	36
B. BASES JURIDICAS.	36
B.1. CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.	36
B.2. LEY FEDERAL DEL TRABAJO	37
B.3. LINEAMIENTO DE U.C.E.C.A.	50
CAPITULO III. LAS NECESIDADES DE LA CAPACITACION EN LOS NIVELES.	55
A. LA CAPACITACION A NIVEL EJECUTIVO.	57
A.1. LAS CARACTERISTICAS QUE DEBE TENER UN EJECUTIVO.	57
A.2. RAZONES POR LAS QUE NECESITAN CAPACITA- CION LOS EJECUTIVOS.	58
B. LA CAPACITACION A NIVEL TECNICO.	60
C. LA CAPACITACION A NIVEL SUPERVISOR.	61
C.1. UBICACION DEL SUPERVISOR.	63
C.2. RESPONSABILIDAD DEL SUPERVISOR.	64
C.3. LA CAPACITACION DEL SUPERVISOR.	65
C.4. CAPACITACION A SUPERVISORES EN RELACIONES HUMANAS.	66
C.5. DESARROLLO DEL SUPERVISOR.	68
C.6. PERFIL DEL SUPERVISOR.	69
C.7. LOS TIPOS DE SUPERVISORES.	70
C.8. PRINCIPIOS DE SUPERVISION.	73

CAPITULO IV. SISTEMAS O METODOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.	75
A. EXPERIENCIA GUIADA.	77
B. DE COLOQUIOS	78
C. DE ROTACION LABORAL	80
D. DE ESTUDIO DE CASOS	82
E. DE ESCUELA VESTIBULAR	88
F. CORRECTOR	89
CAPITULO V. REALIZACION DE UN CASO PRACTICO.	91
A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	92
B. HIPOTESIS	92
C. METODO UTILIZADO PARA LA RECOPIACION DE LA INFORMACION.	92
C.1. OBJETIVO	93
C.2. PROGRAMA DE ACTIVIDADES	95
D. TABULACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION OBTENIDA	99
E. EVALUACION	104
F. RECOMENDACIONES	107
CONCLUSIONES	110
BIBLIOGRAFIA	112

INTRODUCCION

El estudio que presentamos a la consideración de todas aquellas personas relacionadas directa o indirectamente con la profesión del Licenciado en Administración, lleva como propósito despertar inquietudes de la función de capacitar, que es de todos conocida pero difícilmente llevada a la práctica, esto es debido a que no se le da la importancia que representa en toda empresa.

Por lo tanto, consideramos que la capacitación de los recursos humanos es un reto por la dificultad que encierra el catalogarla como una función básica e importante dentro de cualquier estructura organizacional, y tomando en cuenta su importancia llevamos a cabo este estudio, el cual fue elaborado enmarcando la dinámica de la capacitación a través de las diferentes épocas, así como las técnicas y herramientas que se aplican para llevarlas a la práctica.

Ahora bien, para elaborar los programas de capacitación no sólo se deben de considerar los aspectos técnicos, sino que también los legales, dado que reviste en la actualidad gran importancia, tanto así que la Ley Federal del Trabajo, lo establece como una obligación de todo empresario.

Es por eso de suma importancia, que el profesional de la administración cuente con los elementos necesarios, tanto técnicos como legales para la elaboración de programas de capacitación, adecuados a las necesidades de cada organismo.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION EN MEXICO.

A. EPOCA PRECORTESIANA

A.1. CULTURA AZTECA

A.2. CULTURA MAYA

B. EPOCA COLONIAL.

B.1. EL SANTO OFICIO DE LA INQUISICION.

B.1.1. LA INQUISICION EN MEXICO.

C. MEXICO INDEPENDIENTE.

C.1. INICIOS DE LA REVOLUCION MEXICANA.

C.1.1. PLAN DE SAN LUIS

C.1.2. LA HUELGA DE CANANEA

C.1.3. LA HUELGA DE LOS OBREROS
TEXTILES Y LOS SUCESOS
DE RIO BLANCO.

D. BASES DEL REGIMEN LABORAL ACTUAL.

D.1. PLAN DE GUADALUPE.

D.1.1. CONSTITUCION DE 1917.

A. EPOCA PRECORTESIANA

En México, se desarrollaron y florecieron varias civilizaciones, entre las que se encuentran la Cultura Azteca y la Cultura Maya, que se destacaron en su organización, tanto -- cultural como militar. A continuación se mencionan los puntos principales.

A.1. CULTURA AZTECA

A mediados del siglo XIII d.c., aparece el último grupo-nómada, venido del norte: los aztecas o mexicas, que en menos de tres siglos, los iba a convertir en los amos supremos del México Antiguo "formando parte de las célebres siete tribus - venidas del mítico Chicomóztoc, habían sido aventajadas en el tiempo por otros grupos que, como los tlaxcaltecas y huexotzincas, habían atravesado las sierras, para ir a situarse más allá de los volcanes en las cercanías de Cholula en el Valle de Puebla".

La peregrinación y padecimientos de los aztecas, antes - de llegar al Valle de México. A mediados del siglo XIII d.c., su marcha desde las llanuras del norte, la tradición de los - viejos que afirmaban que su dios Huitzilopóchtli, les venía-

señalándoles el camino que habrían de seguir.

Durante su peregrinar se establecieron en Chapultepec, - comenzaron a ser hostilizados por la gente de Azcapotzalco, - entonces tuvieron que continuar su marcha, refugiándose en el Poderío del Señorío de Culhuacán, le suplican al Sr. Coxcox--tli, Rey de los Culhuacanes les concedieran algún sitio, para poderse establecer. Les dieron la región pedregosa de Tizapán, con el fin de que las víboras ponzoñosas que abundaban - en esa región acabara con ellos.

"En vez de morir picados por las víboras los aztecas les dieron muerte y las convirtieron en su alimento. Así comenzaba a manifestarse el carácter del pueblo azteca, que un siglo y medio más tarde iba a cambiar radicalmente los destinos del México Central."

Así los aztecas vivieron, con la gente de Culhuacán hasta el año de 1323, en que fueron desterrados por el Rey Achitómetl. La causa fue el sacrificio de su hija la doncella; - pensaba el rey que su hija, iba a convertirse realmente en la diosa viviente, de los aztecas. Pero el designio de Huitzilopóchtli, no era precisamente conservar la vida de la doncella. El dios de la guerra ordenó que la joven, fuera sacrificada - de inmediato. Con su piel se atavió un sacerdote, que debería simbolizar a la diosa Yaocihuatl "la mujer guerrera". Al darse cuenta que su hija ha sido sacrificada, decide perseguirlos hasta sacarlos de sus dominios.

En 1325 llegaron por fin al lugar en donde se iba a edificar la Gran Tenochtitlán, en el islote en donde encontrarían un águila devorando una serpiente, el cual marcaba el fin de su peregrinar.

Eligen su primer señor o tlatoani, de nombre Acamapichtli, las persecuciones continuaron esta vez de los tepanecas de Azcapotzalco, en cuyos límites se encontraba el islote. A la muerte de este señor, le sucede su hijo Huitzilihuitl, que gobernó veintiún años y que posteriormente, le sucede su hermano Chimalpopoca, que es el tercer gobernante de Tenochtitlán. Siguiendo las persecuciones por parte de Tezozómoc señor de Azcapotzalco. Poco a poco la ciudad se iba engrandeciendo, a los trabajos que iban realizando los aztecas.

A la muerte de Tezozómoc en 1426, le sucede su hijo Maxtlatzin, enemigo acérrimo de los aztecas. La primera orden fue de mandar asesinar al señor de Tenochtitlán Chimalpopoca, en su misma ciudad con el fin de desaparecerlo por completo. Ante esta crisis los señores aztecas, eligen al cuarto señor de nombre Itzcóatl, hijo de Acamapichtli.

Itzcóatl tendría que aceptar servir, a la tiranía de Maxtlatzin de Azcapotzalco o reaccionar contra él, iniciando la guerra. Fue entonces que el joven Tlacaélel, exhortó públicamente a los aztecas que no se rindieran y que tomaran las armas. A los aztecas se les unió los texcocanos, que también eran perseguidos por los tepanecas de Azcapotzalco, al vencer

a estos los aztecas tomaron varias medidas por parte de Tlacaélel, que transformó el pensamiento y la vida de su pueblo.

Tlacaélel nunca quiso ser señor de los aztecas prefirió ser consejero, primero de Itzcóatl, después de Moctezuma Ilhuicamina y de Axayácatl.

"Porque nunca quiso ser gobernante supremo en la ciudad de México. Tecnochtitlán pero de hecho a ella vino a mandar vi vió en la abundancia y la felicidad."

Este gran consejero de varios señores aztecas, distribuyó tierras, títulos, dio una nueva organización al ejército, a los pochtecas (comerciantes) y consolidó la llamada "Triple Alianza", que estaba formada por los señoríos de Texcoco, Tlacuba y Tenochtitlán. Los aztecas inician una serie de conquistas que habrían de llevar hasta Chiapas y Guatemala.

Podemos decir que su escritura era representada, por gli fos semejantes a las otras escrituras indígenas, se pueden -- clasificar de la siguiente manera:

- 1.- Numerales (representativos de números).
- 2.- Calendáricos (representativos de fechas).
- 3.- Pictográficos (representativos de objetos).
- 4.- Ideográficos (representativos de ideas).
- 5.- Fonéticos (representativos de sonidos: silábicos y alfabé-
ticos).

En los numerales, los aztecas tenían como base el veinte y le daban el nombre de Cempoalli, que significa una "cuenta". Este sistema se le llamó vigesimal. Para representar los números dentro del sistema vigesimal existían signos adecuados.

"La unidad se representaba por un punto. El número 20 - cempoalli 'una cuenta' tenía por signo una bandera (panti en náhuatl) y para abreviar los números 15, 10 y 5 eran representados respectivamente por las tres cuartas partes, la mitad o una cuarta parte de la bandera".

El 400 estaba representado por una pluma o una cabellera estilizada (Tzontli). Como en el caso de la bandera, también aquí tres cuartas partes, un medio o un cuarto de la pluma -- servían para indicar 300, 200 y 100. Finalmente el número -- 8000 tenía por signos una bolsa o talega (Xiquipilli), igualmente para representar 2000, 4000 ó 6000 se dibujaba únicamente un cuarto, un medio o tres cuartas partes".

Por lo que se refiere al segundo glifo los calendáricos, los aztecas tenían dos calendarios uno llamado "Xiuhpohualli" cuenta de los años y el "Tenolpohualli" cuenta de los días. - El primero estaba dividido en 18 meses o grupos de 20 días - ($18 \times 20 = 360$), el cual se añadían 5 días sobrantes, que le daban el nombre de "nemontemi". En el segundo calendario el Tenolpohualli "cuenta de los destinos", era usado como astronómico, en los eclipses, ciclos planetarios, etc. Estaba formado por 20 semanas o grupos de 13 días. Su presentación se

basaba en otros glifos como en el pictográfico que eran; - - ácatl (caña), técpatl (pedernal), calli (casa) y el tochtli (conejo), figuraban en el ciclo náhuatl, que consistía en cada 52 años empezaba una nueva vida para los aztecas.

En el tercer glifo pictográfico consiste en representar las cosas, personas, dioses, etc. Dentro de las cinco clasificaciones son a éstos que se le consideran como primitivo.

El cuarto glifo ideográfico está formado por ideas. Los aztecas poseían un ideograma, que representaba conceptos metafísicos, tales como el dios (Teótl) que simbolizaba al Sol: - el movimiento (Ollin), el de la vida (Yolilitli), la noche -- (Yohualli), el día (Ilhuitl), etc. En las realidades físicas como la tierra (Tlalli), el cielo (Ilhufcatl), y por lo que se refiere a los colores de las pinturas, poseían un símbolo especial. Así tenemos que el amarillo en una figura humana representaba, casi siempre al sexo femenino; el color morado la realeza del Tlatoani; el azul el rumbo al Sur; el negro y el rojo la escritura y el saber.

El quinto glifo se refiere a la escritura fonética. Se sabe que los aztecas desarrollaron, un sistema de glifos para representar fonéticamente numerosas sílabas y algunas letras (a, e, y o). La escritura fonética náhuatl llegó a poseer plenamente caracterizados, con unos cuantos rasgos de las escrituras de otras culturas, la representación de diversos objetos, cuyo nombre comenzaba por el sonido que se pretendía sim

bolizar. Así tenemos glifos silábicos en general, glifos monosilábicos que representaban prefijos o sufijos, te (referencia a "alguien" o "algunos"), tlan (locativo), pan (encima de ...) y glifos que representaban letras concretamente, la a, haciendo resaltar sus rasgos característicos del glifo pictográfico de a-tl (agua), la e del glifo (frijol) y la o del glifo o-tl (camino).

La educación se impartía en varios tipos de escuelas donde estudiaban los hijos de los aztecas. El ingreso a cualquiera de los centros educativos, dependía de los padres del niño. Y estos centros educativos eran:

- I.- Telpochcalli era donde se les enseñaba todas las virtudes militares.
"Entre el ritual del nacimiento descollaba que al nacer, un varón los padres ponían en sus manos un arco y un escudo, que aquel niño había nacido, para propiciar al dios de la guerra."
- II.- El Calmécac o Centros de Educación Superior donde se les preparaban para los cargos públicos, religiosos. Se le daba más importancia a la formación intelectual del estudiante.
- III.- El Cuicacatli o Colegio Mixto de las Bellas Artes, en donde aprendían canto, música o danza realizadas colectivamente.

Las clases sociales estaban compuestas de la siguiente -
manera:

- A.- Militar.
- B.- Sacerdotal.
- C.- Pochtecas o mercaderes.
- D.- Macehaultin gente del pueblo.

A.2. CULTURA MAYA

No se ha precisado con exactitud sus orígenes, pero en su época de auge, llegaron a ocupar una extensa área, alrededor de 325,000 Km². Esta área incluía, la casi totalidad de Guatemala, Honduras Británicas, la porción occidental de Honduras, El Salvador y en México la totalidad de los Estados de Campeche, Yucatán, Quintana Roo y la mayor parte de los Estados de Chiapas y Tabasco.

Se considera que la edad de oro, de esta Cultura es llamado periodo Clásico, que abarca del siglo IV al X, de nuestra era, aproximadamente.

En el Norte de Yucatán donde floreció, el Nuevo Imperio-Maya, es una región árida calurosa y poblada por maleza, el suelo calcáreo y sumamente poroso, por lo que al llover, es absorbido por el subsuelo, formando corrientes subterráneas, que se conocen con el nombre de "Cenotes". Y alrededor de es

tas fuentes de agua se establecieron los mayas.

En el siglo V de nuestra era un grupo de descendencia maya, el de los Itzaes, que recorrieron la parte septentrional de la península, en busca de un lugar que reuniera condiciones favorables, para que se establecieran; al no encontrar optaron por ocupar las tierras donde se encontraban los cenotes, al norte de la península y se le llamó Chichen Itzá, la ciudad que fundaron los Itzaes.

Esta ciudad logró enorme importancia, por las construcciones realizadas al estilo Puuc del arte Clásico Maya. Este estilo representaba una ornamentación, de fachadas con motivos preponderadamente, geométricos realizadas por medio de una especie de mosaico. Que predomina en las ciudades de Uxmal, Kabah, Sayil, Labná.

"Un empleo más flexible de la falsa bóveda permite ciertas audacias que sólo se encuentran en esta región, y cuyo arco de Labná facilita un selecto ejemplo. La columna que nunca acabaron de adoptar del todo los mayas del área central, se emplea aquí con objeto de aligerar el aspecto de las fachadas, alternando a veces con simples puertas, como en el caso del palacio de Sayil, uno de los grandes clásicos de este género, donde se manifiesta un sentido muy acentuado de la composición. Y en esta misma línea, el palacio del gobernador en Uxmal constituye indudablemente una de las creaciones más equilibradas."

Ejemplo de estilo arquitectónico se encuentra en Chichén Itza; en la Casa de las Monjas, la Casa Colorada, la Casa del Venado y el Templo de los Tres Dinteles.

Los mayas se destacaron en las ciencias, sobre otros pueblos del mundo; en las matemáticas y en la astronomía.

En las matemáticas alcanzó un extraordinario desarrollo, que podrían hacer cálculos astronómicos. Su sistema de numeración era vigesimal, escribían sus números verticalmente de abajo hacia arriba, uno encima de otro.

"Cada número escrito inmediatamente arriba de otro, representaba una unidad veinte veces mayor que el anterior; (de manera que un número se formaba de signos superpuestos, equivalentes a unidades) que numerando de abajo hacia arriba se designan como unidades de primer grado, de segundo grado, de tercer grado, de cuarto grado, etc., la numeración escrita se representaba por medio de puntos (con valor de 1) y ramas o barras (con el valor de 5), hasta el número 19. El número 20 que equivale a una unidad de segundo grado, se representaba por medio de una concha (que era el signo cero) y un punto directamente de ella; para significar que el signo que le antecede al punto no representa una unidad de primer grado y en cambio éste representaba una unidad de segundo grado."

Los mayas aportaron la costumbre de erigir, cada 20 años una estela conmemorativa. Con esto se conmemoraba la finali-

zación de un periodo de tiempo completo o sea un Katún o para ser más exactos 19 años 7 meses. Con el tiempo llegaron a -- conmemorar periodos de medio Katún, es decir periodos de 10 - años (con mayor precisión 9 años 6 meses).

Su calendario era de $365.1/4$ días, dividiéndolos en grupos de 20 días cada uno, con la exactitud que el sistema vige-simal permitiera. Como resultado de esto, el año quedó dividido en 18 meses de 20 días cada uno, lo cual arrojaba un total de 360 días, a los que aumentaba una semana más de 5 días, con los que se venía a complementar el año solar de 365 días. Estos últimos 5 días se consideraban, en realidad fuera del año y se les tenía por nefastos, pues se esperaba de ello toda clase de malos, acontecimientos. Mientras duraba esta semana, la gente evitaba todo trabajo innecesario, ayunaba y -- procuraba vivir con moderación.

Sus cálculos cronológicos, los mayas se basaban en las - revoluciones, combinadas de la luna alrededor de la tierra, - de las de Venus alrededor del Sol y de las de la Tierra alrededor de este astro.

Aparte del calendario solar, los mayas tenían un calendario ritual llamado Tzolkin, que solamente abarcaba 260 días.

La economía de los mayas, se basó principalmente en el - cultivo del maíz; además de éste encontramos algunas variedades de calabaza, la batata o camote, el tomate y la yuca o ca

zabe, y complementaban su alimentación, con animales que cazaban o pescaban, hierbas comestibles y frutos propios de la región (chayote, jícama, aguacate, papaya, guayaba, etc.).

"Ahora, como sucede en las regiones tropicales en el mes de marzo, hacía mucho calor. El maíz, ya maduro, había sido derribado con las cañas, para que se secase y evitar que las aves se lo comieran."

"Los maizales de Tulum estaban hacia el occidente. Más allá de la gran muralla de Tulum, el bosque estaba lleno de palmeras altos cedros y matorrales. En este bosque preparaban los mayas sus campos de siembra."

En la pirámide social de los mayas, intérprete de la voluntad de los dioses el Halach-Uinic (el hombre genuino), ostentando un poder a veces rotativo a menudo compartido, de una nobleza hereditaria, que se reparte los otros cargos religiosos, administrativos, militares. Después descendiendo la escala social, en diversos grados los guerreros, los burócratas, los artistas y los artesanos, los campesinos y el pueblo finalmente, los esclavos elegidos generalmente entre los cautivos de guerra, o reclutados a modo de tributo impuesto a las regiones sometidas.

Crearon verdaderos retratos, tanto en estuco modelado como figurillas de arcillas, la pintura reservada antes para decoración de la cerámica, saltó muy pronto al fresco de gran--

des dimensiones, con magníficas composiciones de grupos y - - ciertas nociones de la perspectiva. Los frescos de Bonampak son el testimonio más importante.

" Bonampak (situada al suroeste de Yaxchilán) ocupa un lugar excepcional en el panorama del arte maya, tanto por el valor documental como por la belleza de sus pinturas murales - en las que la seguridad de sus trazos se alían a un sentido - muy profundo de la composición y a una paleta particularmente rica".

En Palenque alcanzó su máxima expresión, el arte del - - área central maya, que abarca las selvas de Tabasco, Campeche, Guatemala y parte de Honduras. Aparte del templo de las Inscripciones el más alto de Palenque, destacan entre los numero sos edificios de la ciudad, los templos del Sol, de la Cruz y de la Cruz Foliada construidos los tres, sobre una misma plataforma.

"Escultores y arquitectos emprenden en Palenque, desde - el final del siglo VII, una profunda revisión de los elementos tradicionales mayas, a los que van a imprimir un aspecto renovador y a menudo 'revolucionario'. En materia de escultura, por ejemplo el 'culto a la estela' tan profundamente - - arraigada entre los mayas es reemplazado aquí por grandes paneles de piedra caliza, esculpidos en un relieve muy sutil, y empotrados en los muros interiores de los edificios principales".

B. EPOCA COLONIAL

Como los españoles conquistaban para colonizar, establecían en los territorios dominados, ciudades sobre ciudades -- que destruían y constituyendo un aparato de sujeción y de gobierno. En la Nueva España Hernán Cortés emprendió la colonización, desde el momento mismo que iniciaban la conquista. - El funda dos ciudades: Veracruz en 1519 y Segura de la Frontera junto a Tepeaca en 1520.

El colonialismo en México empieza en 1521 y termina en 1821; trescientos años que reflejan un cambio trascendental - en la historia de México, que vino a hacer un estancamiento.

En esta época del México Colonial, representaba para España una fuente de riqueza por sus metales preciosos, tales - como el oro y la plata, era tanta la abundancia que mandaban hacerse hebillas, espuelas, mientras que en otros países del Continente Viejo, les hacía falta estos metales preciosos, -- por lo que ocurría constantemente el asalto a los galeones españoles.

"Y juntamente con él a su capitán de la guarda que se decía Antonio de Quiñones, los cuales fueron por procuradores - de la Nueva España y de Cortés, y llevaron dos navíos y en -- ellos cincuenta y ocho barras de oro y llevaron la recámara - que llamábamos del gran Moctezuma, que tenía en su poder Guayemuz, y fue un gran presente en fin, para nuestro gran César"

Es importante señalar que las conquistas, hechas por Hernán Cortés, las hacía en nombre del Rey de España, en sus cartas de relación nos dice:

"A vuestras majestades escribimos y contaremos aquí desde el principio que fue descubierta de esta tierra hasta el estado en que el presente está, porque vuestras majestades sepan la tierra que es, la gente que la posee y la manera de su vivir y el rito y ceremonias, secta o ley que tienen, y el feudo que en ella vuestras reales altezas podrán hacer y de ella podrán recibir y de quién en ella vuestras majestades -- han sido servidos."

Así tenemos que en 1521 la Gran Tenochtitlán, el Pánuco en 1522, la conquista de Cuba fue hecha por Don Diego de Velázquez, la de Puerto Rico por Ponce de León en 1508, etc.

El 28 de febrero de 1525, Hernán Cortés ordena la muerte del último emperador azteca Cuauhtémoc, después de ser torturado, es ahorcado. Cortés para lavar la mancha favoreció después muy libremente a la familia de su víctima. En 1527 Francisco de Montejo inicia la conquista de Yucatán, Nuño de Guzmán funda cinco ciudades Tepic, San Miguel Culiacán, Guadalupe, Purificación y Compostela entre el periodo de 1529 hasta 1536.

De 1535 al 1550 surge en la Nueva España, el primer Virrey, Don Antonio de Mendoza, que durante su virreinato se es

tablece la primera imprenta única en América. Mejora la vida del indígena, que lo defendió de las vejaciones y codicia de los encomenderos y apoyando la fundación de un colegio para ellos, en Santiago Tlaltelolco que confió a los religiosos -- franciscanos. También se acuñaron las primeras monedas de -- plata, impulsó la agricultura, el comercio y las artes; fomen-- tó la industria de los tejidos de lana e introdujo la morera-- y el gusano de seda, funda la ciudad de Valladolid hoy More-- lia.

De 1722 a 1734 gobierna el virrey Don Juan de Acuña, mar-- qués de Casafuerte oriundo de Lima. Fue considerado uno de -- los mejores virreyes de la Nueva España. Era de origen crio-- llo, se dedicó a destruir muchos abusos, que detenían el pro-- greso de la colonia, y a mejorar por consiguiente la adminis-- tración pública. Durante su virreinato apareció, el primer -- periódico mexicano, que se llamó la Gaceta de México, mandó -- construir la Casa de la Moneda hoy Museo Nacional.

B.1. EL SANTO OFICIO DE LA INQUISICION

En épocas anteriores la Iglesia Católica, estimaba como-- enemigos de dios, todos aquellos que profesaban otra religión y se les consideraba herejes, por lo que consideraba como un-- delito, el cual tendrfa que ser castigado con la pena capital.

Cómo se podría perseguir a todos aquellos que eran herejes, a éste afectó un concilio reunido en Verna en el año de 1185 concedió a los obispos, la facultad de proceder judicialmente contra los sospechosos de herejía, que eran entregados a las autoridades civiles, debido a que los eclesiásticos no podrían ejecutar penas corporales, al pasar el tiempo estas autoridades civiles, se convierten en el Tribunal del Santo Oficio de la Inquisición. En 1216, Santo Domingo de Guzmán obtuvo del Papa Honorio II, la aprobación apostólica de la orden de hermanos predicadores o bien frailes dominicos: de este mismo Papa alcanzó las facultades de inquisidor delegado y desde este momento existe una relación entre dominicos y las actividades inquisidoras.

B.1.1. LA INQUISICION EN MEXICO

En México, se crea el Tribunal del Santo Oficio de la Inquisición en 1571, que de hecho tenía dos fines, el político y el religioso, es decir la solidaridad entre la iglesia y la monarquía interviniendo en todos los aspectos.

En 1756 una serie de acontecimientos desfavorables para los indígenas, las autoridades dan muerte a Jacinto Canek y a otros más por revelarse en contra de la colonia. En 1785 cae una helada que hecha a perder la cosecha, a este año se le -- consideró el "año del hambre".

El 16 de septiembre de 1810, Don Miguel Hidalgo y Costilla, proclama la Independencia de México, junto con Doña Josefa Ortiz de Domínguez, posteriormente se les unió Don José María Morelos y Pavón. El primero de ellos fue fusilado el 30 de julio de 1811; un año más tarde es promulgada la Constitución de Cádiz y en 1815 es fusilado Don José María Morelos y Pavón.

En 1821, Vicente Guerrero y Agustín de Iturbide, proclaman el Plan de Iguala, que consistía en la Independencia de México "la concesión a todos los habitantes de la categoría de ciudadanos públicos".

El virrey de ese año, era Don Juan de O'Donojú viendo -- que no podría hacer nada, procuró buscar un arreglo con los vencedores, y así se reunió en la ciudad de Córdoba, con Iturbide, ambos hacen ciertas reformas al Plan de Iguala, a las que se dio asiento oficial en unos tratados que posteriormente se les dio el nombre de Tratados de Córdoba, se le da el nombre porque en esa ciudad se concluyeron y se firmaron la Independencia de México. La Independencia es reconocida por este virrey que representa el gobierno español de Fernando VII el 27 de septiembre de 1821, entrando triunfante el ejército trigarante.

C.- MEXICO INDEPENDIENTE 1821 A 1857.

El México Independiente, se inicia con el Imperio de -- Iturbide, una de las preocupaciones de éste fue formar una -- corte imperial calcada de las europeas. Hubo en ella mayordomos caballerizos, gentiles hombres de cámara, capellanes, pájeres, etc., y para darle aún más lustre fue creada la Orden de Guadalupe, compuesto por caballeros uniformados.

La elevación de Iturbide al trono imperial, trae una lucha entre él y la asamblea nacional. Un complot que tramaban los republicanos para derrocarlo, sirve para que los mande -- arrestar. El Congreso exige al gobierno de Iturbide, la inmediata libertad de los arrestados, no los deja en libertad a -- cambio propone que se hiciera una reforma del Congreso, limitando el número de sus miembros, con el cual esperaba el dominio amplio. Pero el Congreso no aceptó tal proposición. -- Iturbide decide disolver al Congreso, al hacerlo éste se convierte en un autócrata.

La sublevación en contra de Iturbide, no se hizo esperar, existieron varias sublevaciones por ejemplo tenemos la de Antonio López de Santa Ana en Veracruz, la resistencia de éste y el cansancio de los generales iturbidistas, que ven minados sus prestigios se pasan al bando contrario, y firman con Santa Ana un convenio que se conoce con el nombre de Plan de Casa Mata en 1823. Que dice, la patria se halla en fuerte peligro por la falta de representación nacional y se reclama la --

convocatoria para un nuevo Congreso. Este plan recibe el apoyo de todas las provincias y fuerzas militares del país. A Iturbide no le queda que aceptar o renunciar, por lo que decide renunciar y partir hacia Europa. El Congreso reconociendo los grandes servicios que prestó a la patria, le concede una elevada pensión vitalicia.

El Congreso Constituyente aprueba un estatuto, el cual se le dió el nombre de Acta Constitutiva de la Federación. Estatuto político, que sirvió para organizar el estado federal y su gobierno mientras se elaboraba la Constitución.

Iturbide decide regresar a México y desembarca en Sotola Marina, acompañado de su mujer y sus hijos; pero Iturbide era considerado traidor y fuera de la ley, por lo que se le arrestó, fue conducido ante el Congreso del Estado, la decisión que toma ésta fue la condena de muerte, por lo que lo fusilaron el 19 de Julio de 1824.

La Constitución Federal de los Estados Unidos Mexicanos de 1824. El Plan de Iguala (24 de Febrero 1821) y los tratados de Córdoba (24 de Agosto de 1821).

Ramón Arizpe y su grupo de federalistas, presentaron a la asamblea el día 20 de Noviembre de 1823, un proyecto de Acta Constitucional, la cual fue aprobada el 31 de Enero de 1824, con el título Acta Constitutiva de la Nación Mexicana. El Congreso lo lleva a Proyecto de Constitución, la cual es aprobada el 3 de Octubre y aparece publicada con el nombre de

Constitución Federal de los Estados Unidos de México, el 5 de Octubre de 1824. Y se mantuvo vigente hasta el año de 1835.

Restablecido la Constitución de 1824, con el acta de Reforma de 1847 y firmado el tratado de Guadalupe que puso fin a la guerra con los Estados Unidos de América con México.

La Constitución Federal de los Estados Unidos Mexicanos de 1857. Esta Constitución esta formada de VIII títulos y -- 120 preceptos enfatiza que los derechos del hombre son la base de las instituciones y que ser humano es libre e igual ante la ley, en cuya virtud excluye los tribunales especiales, los títulos de nobleza y los honores hereditarios, instituye el derecho de propiedad que sólo limita con consentimiento de su titular, por causas de utilidad pública previa indemnización; y consagra las siguientes libertades de enseñanza, trabajo, pensamiento, asociación de comercio e imprenta.

Son ciudadanos de la República los mexicanos que hayan cumplido 18 años siendo casados o a los 21 años si no lo son y tengan modo honesto de vivir.

C.1.- INICIOS DE LA REVOLUCION MEXICANA

Asumió a la Presidencia Don Porfirio Díaz el 28 de Noviembre de 1876 y la abandona 8 días después; volvió al poder el 17 de Febrero de 1877 al 30 de Noviembre de 1880 y tras un paréntesis de 4 años, se hizo cargo del Poder Ejecutivo el 10 de Diciembre de 1884 y se perpetuó como Jefe del Estado, has-

ta el 15 de Mayo de 1911. Que renunció forzado por la Revolución, a principios del siglo XX, empezaron a organizarse los sectores de la oposición, en 1906 ocurrieron las primeras manifestaciones obreras de protesta en gran escala (huelgas), - en contra del gobierno porfirista.

En 1908 apareció un libro que tuvo gran divulgación en todo el país, el título era la Sucesión Presidencial. El autor era Don Francisco I. Madero, que hacía un análisis de nuestra historia y empezaba por condenar el militarismo, al cual atribuía gran parte de las desgracias nacionales. Madero opinaba que debía organizarse un partido democrático, para dar soluciones a las aspiraciones populares. En una segunda edición de la misma obra, Madero se pronunció a favor de constituir un partido de tendencias antirreeleccionistas sobre estas bases "libertad de sufragio y no reelección".

C.1.1.- PLAN DE SAN LUIS.

Madero es aprehendido y conducido a la ciudad de San Luis Potosí, su detención se debió a que había lanzado injurias al Presidente de la República y divulgó un discurso de carácter subversivo, contra el gobierno porfirista. Madero se fuga de la prisión, huyendo a los Estados Unidos. Se promulga el Plan de San Luis y en él explica las causas que lo llevan a pelear con el General Díaz. A continuación se mencionan los artículos:

- 1.- Se declaran nulas las elecciones para Presidente y Vicepresidente de la República, magistrados a la Suprema Corte de la Nación y diputados y senadores, celebradas en Junio y Julio del corriente año.
- 2.- Se desconoce el actual gobierno del General Díaz así como a todas las autoridades cuyo poder debe dimanar del voto popular.
- 3.- Para evitar, hasta donde sea posible, los estragos inherentes a todo movimiento revolucionario, se declaran vigentes a reserva de reformar oportunamente por los medios constitucionales aquellas que requieren reformas, todas las leyes promulgadas por la actual administración y sus reglamentos respectivos, a excepción de aquellas manifestaciones se encuentren en pugna, con los principios proclamados en este plan.
- 4.- Además de la Constitución y Leyes, se declara Ley Suprema de la República el principio de No Reelección del Presidente y Vicepresidente de la República.
- 5.- Asumo el carácter de Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, con las facultades necesarias para hacer la guerra, al gobierno usurpador del General Díaz.

C.1.2.- LA HUELGA DE CANANEA.

La huelga de Cananea se inicia con 10,000 mineros, este movimiento era dirigido entre otros, por Manuel M. Diéguez, - Esteban B. Calderón y Lázaro Gutiérrez de Lara, quienes habían exhortado a los trabajadores, luchar hasta morir. Sus reclamaciones y declaraciones de huelga pedían la sustitución del mayordomo, el mínimo de sueldo del trabajador será de cinco pesos, con ocho horas de trabajo, que se ocupara el setenta y cinco por ciento de mexicanos y el veinticinco de extranjeros, teniendo las mismas condiciones de trabajo. El derecho de ascenso según sus aptitudes de cada uno.

C.1.3.- LA HUELGA DE LOS OBREROS TEXTILES Y LOS SUCESOS DE RIO BLANCO.

Al finalizar el año de 1906, los trabajadores textiles de la región de Puebla, se declararon en huelga reclamando, mejores salarios, una reducción en la jornada de trabajo y la desaparición de los reglamentos impuestos por los dueños de las fábricas.

Díaz siempre estuvo con los empresarios extranjeros, había más lazos de unión que con los trabajadores, todas las modificaciones que hizo a los reglamentos beneficiaban al dueño, mientras que el trabajador se hundía más en la pobreza.

Tantos abusos colmaron la paciencia de los trabajadores a lo largo de 30 años de tiranía porfiriana, que a fines de - -

1906 y principios de 1907, los trabajadores textiles de la región de Puebla y Tlaxcala se lanzan a la huelga general. Lo que piden es una mejoría de salarios y una disminución de sus horas de trabajo.

En Río Blanco que se encuentra en Veracruz, era una de -- las más importantes fábricas de la industria textil y con mayor número de trabajadores; deciden irse a la huelga al conocer el fallo presidencial, que consistía en el sistema de libretas, cuyo uso era perjudicial para el trabajador, pero benéfico para los patrones.

Los trabajadores deciden no acudir al centro de trabajo -- por lo que deciden pasar frente a la fábrica, en actitud de desafío para que vieran los dueños claramente que se negaban a -- trabajar. El problema se suscitó en la tienda de raya, es -- muerto un trabajador, esto hace que la gran masa de trabajadores tomen por sus propias manos la venganza, la reacción de la fuerza gobiernista emprende la lucha contra de ellos.

D. BASES DEL REGIMEN LABORAL ACTUAL.

El 20 de Noviembre de 1910, estalla la Revolución. El 21 de Mayo de 1911, se firmaron los tratados de Ciudad Juárez; el 25 de ese mes Porfirio Díaz abandona la Presidencia para exiliarse en el extranjero (París) Madero toma posesión de la Presidencia el 6 de Noviembre de 1911.

La Constitución de 1917. La Revolución Mexicana de 1910-

reanudada en 1913, es el antecedente histórico inmediato de la Carta Magna, vigente el 5 de Febrero de 1917 en la Ciudad de Querétaro.

D.1.- PLAN DE GUADALUPE.

Dueño el General Huerta de la situación, todo lo sujetó a los cálculos de su ambición desmedida. El 19 de Febrero exigió sus renunciaciones a Madero y a Pino Suárez, que fueron aceptadas por la Cámara y luego por una serie de combinaciones políticas, él mismo se hizo nombrar, Presidente Interino de la República. Pero el acto horrendo que vino a poner aquella traición, fue el asesinato de Madero y Pino Suárez el 22 de Febrero de 1913 a un lado de la Penitenciaría.

Tal hecho causó honda sensación en el país, sin distinción de amigos y enemigos. Y esto produjo una nueva Revolución. En efecto Don Venustiano Carranza, Gobernador de Coahuila desconoció inmediatamente, a Victoriano Huerta. Y un mes después de cometer el horrible crimen varios jefes y oficiales del ejército firmaron el Plan de Guadalupe, en la Hacienda del mismo nombre, en el Estado de Coahuila en el cual se desconocía a Huerta y se nombraba a Venustiano Carranza Primer Jefe del Ejército Constitucionalista.

- 1.- Se desconoce al General Victoriano Huerta como Presidente de la República.
- 2.- Se desconocen también a los poderes Legislativos y-

Judicial de la Federación.

- 3.- Se desconocen a los Gobiernos de los Estados que -- aún reconozcan a los Poderes Federales que forman -- la actual Administración, treinta días después de -- la publicación de este plan.
- 4.- Para la organización del Ejército encargado de ha-- cer cumplir nuestros propósitos nombramos como Jefe del Ejército que se denominara Constitucionalista -- al ciudadano Venustiano Carranza Gobernador Consti-- tucional del Estado de Coahuila.
- 5.- Al ocupar el Ejército Constitucionalista, la ciudad de México se encargará interinamente del Poder Eje-- cutivo el ciudadano Venustiano Carranza o quien lo-- hubiera sustituido en el mando.
- 6.- El Presidente interino de la República convocará a-- elecciones generales tan luego como haya conciliado la paz, entregando el Poder al ciudadano que hubie-- ra sido electo.
- 7.- El ciudadano que funja como Primer Jefe del Ejérci-- to Constitucionalista en los Estados cuyos Gobier-- nos hubieren reconocido al de Huerta asumirá el car-- go de Gobernador Provisional y convocará a eleccio-- nes locales después que hayan tomado posesión de -- sus cargos los ciudadanos que hubiesen sido electos para desempeñar los altos Poderes de la Federación,

como lo previene la base anterior. Firmado en la -
Hacienda de Guadalupe, Coahuila a los 26 días de --
Marzo de 1913.

D.1.1.- LA CONSTITUCION DE MEXICO DE 1917.

La Constitución de 1917, fue la primera en el mundo en -
consignar un derecho social positivo, en el cual dentro del -
artículo 127 Constitucional protege al campesino y el artícu-
lo 123 protege al obrero o trabajador, además determina las -
condiciones de trabajo y previsión social. Establece el dere-
cho de los obreros a coaligarse en defensa de sus intereses, -
formando sindicatos.

Los empresarios serán responsables de los accidentes de-
trabajo y de las enfermedades profesionales; que las leyes re-
conocen como un derecho de huelga y los paros y crea además -
las Juntas de Conciliación y Arbitraje para resolver los con-
flictos entre patronos y obreros.

CAPITULO II

MARCO TEORICO Y BASES JURIDICAS.

A. DEFINICION DE:

- A.1. CAPACITACION
- A.2. ADIESTRAMIENTO
- A.3. EDUCACION
- A.4. DESARROLLO.

B. BASES JURIDICAS.

- B.1. CONSTITUCION POLITICA DE LOS
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.
- B.2. LEY FEDERAL DEL TRABAJO.
- B.3. LINEAMIENTO DE U.C.E.C.A.

A. DEFINICION.

A.1.- CAPACITACION.

La capacitación es un proceso universal que sucede todo el tiempo y en todos los lugares, su finalidad estriba en ayudar a cada individuo para que desarrolle su potencial al máximo.

Sería un gran error pensar que el entrenamiento de los empleados se realiza con una sola técnica, ya que así como -- hay diferentes métodos en las operaciones y en el mantenimiento de una planta, también existen métodos diferentes que tienen a preparar, a mejorar y a incrementar la eficiencia en general, dentro de un organismo social.

Aunque la capacitación, el entrenamiento, el desarrollo y el adiestramiento se encuentran íntimamente ligados, se pueden usar solos o combinados, recordando que cada técnica es -- distinta y tiene ventajas y desventajas, cada una de ellas es útil en ciertas circunstancias e inútil en otras, dependiendo de las necesidades de la organización.

A continuación enunciaremos lo que se ha considerado como capacitación por diferentes autores:

JOHN A. PROCTOR Y WILLIAM M.:

La capacitación.- Es el acto intencional de la Dirección, aplicada a proporcionar los medios necesarios para la posibilidad de aprendizaje, ya sea en el trabajo o en la clase. Su propósito estriba en ayudar a cada individuo para que eleve su potencialidad al máximo, y a través del efecto acumulativo conseguido en la organización, mediante esta suma de máximos-individuales lograr una productividad óptima.

ALFONSO SILICEO:

La Capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

ISAAC GUZMAN VALDIVIA:

Incluye el adiestramiento pero tiene como objetivo principal, proporcionar conocimientos sobre todos los aspectos -- técnicos del trabajo, en virtud de esto, la capacitación reviste un aspecto genérico.

Cuando nos referimos genéricamente a la función de educación en la empresa, hallamos indistintamente capacitación, -- adiestramiento, entrenamiento y desarrollo. Queremos aclarar en seguida los conceptos antes mencionados:

A.1. CAPACITACION

Su significado es más amplio, incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos sobre todo en los aspectos técnicos de trabajo, en esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios - en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

A.2.- ADIESTRAMIENTO.

Se entiende como la habilidad o destreza adquirida por regla general, en el trabajo preponderantemente físico, desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipo.

A.3.- EDUCACION.

Es el proceso de aprendizaje de los aspectos Técnicos, -- Culturales y Científicos que rodean al individuo.

Así pues en términos generales, la educación es extraordinariamente importante tanto para un país como para una organización; ya que permite el mejor aprovechamiento de todos los - recursos materiales y técnicos, lo cual puede representar un - bienestar tanto socialmente como económicamente para el traba- jador y empresa.

A.4.- DESARROLLO.

Significa el progreso integral del hombre y consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquéllos que tienen alta jerarquía en la organización de las empresas.

Por último consideramos que la capacitación es aquel acto que en realidad se nos presenta como una serie de etapas - de reflexión, de estructuración y de acción. La capacitación no tiene principio ni fin; sus resultados no terminan con un asunto al contrario, lo encaminan de nuevo simplemente.

B.- BASES JURIDICAS

Para el desarrollo de este tema consideramos conveniente el analizarlo de la siguiente manera:

B.1.- CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

De acuerdo a nuestra Constitución Política haremos referencia al artículo 123 que fue el primero en el mundo de consignar derechos sociales o garantías sociales en favor de los trabajadores.

Dicho artículo constituye una de las fuerzas para la transformación de las estimaturas económicas y sociales, ha--

ciendo vivas y dinámicas las normas del trabajo y de la previ
sión social, para bienestar de los trabajadores.

B.2.- LEY FEDERAL DEL TRABAJO

En relación a la capacitación y adiestramiento a los tra
bajadores la Ley Federal del Trabajo, establece en forma gene
ral los siguientes puntos:

- 2.1. El patrón tiene la obligación de proporcionar capacita--
ción y adiestramiento a sus trabajadores.
- 2.2. La forma en que el patrón debe impartirla será dentro, o
fuera de la empresa.
- 2.3. Para impartirla puede utilizarse personal propio o ajeno,
Institución Capacitadora o bien Institución del Gobierno.
- 2.4. El tiempo y horario en que debe efectuarse puede ser den
tro o fuera de la jornada de trabajo o en forma mixta.
- 2.5. Antes de que se efectúe la capacitación, deben elaborar-
se los planes de dicha capacitación, de tal manera que -
se fijen los objetivos de la capacitación, su alcance, -
así como su contenido y duración de dichos planes.

FUNDAMENTOS LEGALES.

Los fundamentos legales son los siguientes Artículo 132-
Fracción XV.

Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores en los términos del capítulo III Bis.

Capítulo III Bis de la Capacitación y el Adiestramiento.

153-A Beneficios a los que tienen derecho el trabajador de acuerdo a los planes y programas formulados.

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.

153-B Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores.

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patronos podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcionen a estos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patronos cubrir las cuotas respectivas.

153-C Autorización de las escuelas o instituciones que capacitarán a los trabajadores.

Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizados y registrados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

153-D Formulación de cursos y programas.

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

153-E Horario de la capacitación y adiestramiento.

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

153-F Objeto de la capacitación y adiestramiento.

La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

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

153-G Condiciones de trabajo mientras dure la capacitación de un empleado de nuevo ingreso.

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

153-H Obligaciones de los trabajadores a quienes se imparta la capacitación.

Los trabajadores a quienes se imparta la capacitación o

adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupos y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento y cumplir con los programas respectivos.
- III. Presentar los exámenes de evaluación, de conoci- - miento y de aptitud que sean requeridos.

153-I Constitución de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

En cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, integrados por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, los cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos, todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

153-J Vigilancia de comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

Las autoridades laborales cuidarán que las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se integren y -

funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

153-K Convocatoria de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento a que se refiere esta ley.

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de Capacitación y Adiestramiento de las ramas o actividades respectivas.
- II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en el de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas industriales o actividades correspondientes.
- III. Proponer sistemas de Capacitación y Adiestramiento, en el trabajo en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes.

- IV. Formular recomendaciones específicas de planes programas de capacitación y adiestramiento.
- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento, en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate.
- VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

153-L Bases de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

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

153-M Cláusulas en los contratos, en que se oblique la empresa a proporcionar capacitación.

En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores conforme a los planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo. Además podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al -

cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes tengan la pretensión de ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de la admisión.

153-N Presentación de los planes de trabajo por parte de los patrones a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de los planes y programas ya implantados con la aprobación de la autoridad laboral.

153-0 Aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de los planes de trabajo de las empresas en que se rija contrato colectivo.

Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, durante los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación y adiestramiento, que de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente deberán informar respecto a la constitución de bases ge

nerales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

153-P Requisitos para el otorgamiento del registro de que habla el artículo 153-C.

El registro de que trata el artículo 153-C, se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos.
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la U.C.E. C.A. tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación y adiestramiento.
- III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3o. Constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las -- disposiciones de esta Ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado po--

drá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho --
convenga.

153-Q Requisitos de los planes y programas.

Los planes y programas de que se tratan los artículos -
153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisi--
tos:

- I. Referirse a períodos no mayores de cuatro años.
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes -
en la empresa.
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá
la capacitación y el adiestramiento al total de los
trabajadores de la empresa.
- IV. Señalar el procedimiento de selección a través del-
cual se establecerá el orden en que serán capacita-
dos los trabajadores de un mismo puesto y categoría.
- V. Especificar el nombre y número de registro en la Se-
cretaría del Trabajo y Previsión Social de las enti-
dades instructoras.
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios de --
U.C.E.C.A., que se publiquen en el "Diario Oficial"
de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de-
inmediato por la empresa.

153-R Aprobación o modificación a los planes y programas.

Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

153-S Multa por no presentar o no cumplir los planes y programas.

Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de Capacitación y Adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N, 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no las llenen a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

153-T Expedición de constancias.

Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de

este capítulo tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticados por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento 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 trabajado-- res capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

153-U Cuando un trabajador se niegue a recibir capacitación.

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, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que se ñale la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

153-V Constancia de Habilidades.

La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

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 expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán planes efectivos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiere, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectivamente acreditará para cual de ellas es apto.

153-W Registro de los certificados.

Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes en el catálogo nacional de ocupaciones o sean similares a los concluidos en él.

153-X Derecho de ejercitar ante las juntas de conciliación.

Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obliga-

ción de capacitación y adiestramiento impuesta en este capítulo.

B.3.- LINEAMIENTO DE U.C.E.C.A. -

Los lineamientos de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo son los siguientes:

ARTICULO 538.

El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, estará a cargo de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, como organismo desconcentrado dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

ARTICULO 539.

De conformidad con lo que dispone el artículo que antecede y para los efectos del 537, a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento corresponden las siguientes actividades.

I. En materia de promoción de empleos:

- a) Practicar estudios para determinar las causas del desempleo y del subempleo de la mano de obra rural y urbana.
- b) Analizar permanentemente el mercado de trabajo, esti

mando su volumen y sentido de crecimiento.

- c) Formular y actualizar permanentemente el Catálogo Nacional de Ocupaciones, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.
- d) Promover, directa o indirectamente, el aumento de -- las oportunidades de empleo:
- e) Practicar estudios y formular planes y proyectos para impulsar la ocupación en el país, así como procurar su correcta ejecución.
- f) Proponer lineamientos para orientar la formación del empleo, entre la Federación y las Entidades Federativas y,
- h) en general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

II. En materia de colocación de trabajadores:

- a) Encausar a los demandantes de trabajo hacia aquellas personas que requieren sus servicios, dirigiendo a -- los solicitantes más adecuados, por su preparación y aptitudes, hacia los empleos que les resulten más -- idóneos.
- b) Autorizar y registrar, en su caso, el funcionamiento de agencias privadas que se dediquen a la colocación de personas:

- c) Vigilar que las entidades privadas a que alude el inciso anterior, cumplan las obligaciones que les imponga esta ley, sus reglamentos y las disposiciones administrativas de las autoridades laborales.
- d) Intervenir, en coordinación con las respectivas Unidades Administrativas de las Secretarías de Gobernación, de Patrimonio y Fomento Industrial, de Comercio y de Relaciones Exteriores, en la contratación de nacionales que vayan a prestar sus servicios en el extranjero.
- e) Proponer la celebración de convenios en materia de colocación de trabajadores, entre la Federación y las Entidades Federativas y,
- f) en general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

III. En materia de capacitación o adiestramiento de trabajadores:

- a) Cuidar de la oportuna constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.
- b) Estudiar y, en su caso, sugerir la expedición de Convocatorias para formar Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, en aquellas ramas industria

les o actividades que lo juzgue conveniente; así como la fijación de las bases relativas a la integración y funcionamiento de dichos Comités.

- c) Estudiar y, en su caso, sugerir la relación con cada rama industrial o actividad, la expedición de criterios generales que señalen los requisitos que deban observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, oyendo la opinión del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento que corresponda.
- d) Autorizar y registrar, en los términos del artículo 153-C, a las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores; supervisar su correcto desempeño; y, en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido.
- e) Aprobar, modificar o rechazar, según el caso, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que los patrones presenten.
- f) Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales que permitan, capacitar o adiestrar a trabajadores, conforme al procedimiento de adhesión, convencional a que se refiere el artículo 153-B.
- g) Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por infracciones a las normas contenidas en el Capítulo III Bis del Título Cuarto.

- h) Establecer coordinación con la Secretaría de Educación Pública para implantar planes o programas sobre capacitación y adiestramiento para el trabajo y, en su caso, para la expedición de certificados conforme a lo dispuesto en esta Ley, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor.
- i) En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

IV. En materia de registro de constancia de habilidades laborales:

- a) Establecer registros de constancia relativas a trabajadores capacitados o adiestrados dentro de cada una de las ramas industriales o actividades; y,
- b) en general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos confieran a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

CAPITULO III
NECESIDADES DE LA CAPACITACION EN
LOS NIVELES.

- A. LA CAPACITACION A NIVEL EJECUTIVO.
 - A.1. LAS CARACTERISTICAS QUE DEBE TENER UN EJECUTIVO.
 - A.2. RAZONES POR LAS QUE NECESITAN CAPACITACION LOS EJECUTIVOS.

- B. LA CAPACITACION A NIVEL TECNICO.

- C. LA CAPACITACION A NIVEL SUPERVISOR.
 - C.1. UBICACION DEL SUPERVISOR
 - C.2. RESPONSABILIDAD DEL SUPERVISOR
 - C.3. LA CAPACITACION DEL SUPERVISOR.
 - C.4. CAPACITACION A SUPERVISORES EN RELACIONES HUMANAS.
 - C.5. DESARROLLO DEL SUPERVISOR.
 - C.6. PERFIL DEL SUPERVISOR.
 - C.7. LOS TIPOS DE SUPERVISORES.
 - C.8. PRINCIPIOS DE SUPERVISION.

NECESIDADES DE LA CAPACITACION EN LOS NIVELES.

Sin quitar importancia a los elementos materiales que integran el funcionamiento de una organización, es importante señalar que el elemento humano, es el que le da vida a la organización y de ellos depende el grado de éxito o el rotundo fracaso de ésta.

El ser humano es el que hace la economía de un país y él es el verdadero factor del progreso, así tenemos que nuestro país se encuentra en pleno desarrollo económico, que es la etapa de la industrialización, este auge no sería posible sin el grupo humano, que tiene la responsabilidad directa de la creación, organización y funcionamiento de trabajo.

Al desempeñar actividades de mayor experiencia aunada a la responsabilidad, hacen que el elemento humano, se esté preparando más para desempeñar mejor sus actividades.

Las investigaciones que se han hecho de las actividades administrativas, han tratado de dar una solución con respecto a la falta de personal adecuado en los diferentes niveles creando diversas técnicas de capacitación que vendrán a satisfacer las necesidades de la organización.

Es de vital importancia que las organizaciones preparen a las personas, que en un tiempo no lejano serán las que ocupen los puestos de la organización.

A.- LA CAPACITACION A NIVEL EJECUTIVO.

El ejecutivo es el responsable del trabajo hecho por otros y ocupa una jerarquía predominante y claramente definida dentro de la organización. El planear el trabajo de sus subordinados, organizar sus actividades, crear sus motivaciones, y guiar la conducta sobre quienes se ejerce la autoridad.

El ejecutivo debe aprender a coordinar, nivelar las fuerzas internas y externas de la organización, debe hacer frente a los problemas técnicos del negocio, debe ser audaz, creativo, flexible y tener experiencia.

El ejecutivo juega un papel importante en el desarrollo económico y social de un país debido a que él es responsable de la ejecución del trabajo realizado por otros, de él depende el grado de éxito de la organización.

Todo ejecutivo debe contar con conocimientos técnicos suficientes, relacionados con las actividades de su organización; para permitirle un amplio criterio para tomar decisiones y no correr riesgos.

A.1.- LAS CARACTERISTICAS QUE DEBE TENER UN EJECUTIVO.

- Habilidad intelectual.- El dar soluciones o resolver los problemas, se requiere de habilidad.
- Habilidad para dirigir.- Tener carisma para influir en el personal, el darle un buen trato se podrá llegar a los resultados deseados.

- Habilidad para organizar.- El ejecutivo debe ser organizador, que integra personas, ideas, cosas, para lograr el objetivo deseado.
- Empuje.- La eficiencia, el dinamismo son importantes para el ejecutivo, para superar las dificultades que se presenten.
- Iniciativa.- El ejecutivo debe ser imaginativo, creativo, y más que todo tener confianza en si mismo.

A.2. RAZONES POR LAS QUE NECESITAN CAPACITACION LOS EJECUTIVOS.

- Estar al tanto de los cambios futuros.
- Reducir la pérdida de la eficiencia por causa de los años.
- Para adaptarse mejor a la realización de labores.

VENTAJAS.

- Tendrá personas preparadas y disponibles para ocupar las vacantes que se vayan presentando.
- Podrá usar personal de la misma organización, sin recurrir a las fuentes externas.
- Se podrá preveer y señalar las esferas en las que se necesita la capacitación.

Con respecto a los conocimientos del ejecutivo tenemos - -

que:

- En primer lugar los conocimientos especializados o técnicos que utiliza el ejecutivo en una organización, son -- los conocimientos técnicos en ventas, en producción, en contabilidad, en finanzas, etc.
- En segundo lugar los conocimientos generales de la administración, esto es el saber planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.
- En el tercer lugar, conocer los objetivos y las políticas de la organización de que se trate.

Es importante hacer mención que entre más alto sea el nivel de cada puesto, tanto más importante son los conocimientos de carácter técnico.

Para realizar una capacitación de un ejecutivo, es importante estructurar adecuadamente un plan o programa, el cual consiste en:

1.- Objetivo Plan. Los encargados de la capacitación de ejecutivos en la organización, se encargarán de poner en claro las metas a alcanzar como resultado de la realización de un programa. Para alcanzar este punto deberá hacerse una investigación o un estudio de las necesidades de la capacitación, basándose en las siguientes áreas.

1.1. Análisis de objetivo. En primer término se debe de revisar y analizar los objetivos generales de la organización, así como los objetivos de cada uno de los departamentos o secciones. Esto se hace con el fin de orientar al que se está capacitando.

1.2 Análisis de operaciones. En este inicio se deberá analizar la eficiencia en la realización de actividades y responsabilidades que van unidos a los puestos ejecutivos.

Es indispensable que dichos puestos se encuentren bien definidos es decir que se debe de hacer un análisis de puestos.

1.3. Determinación de Recursos Humanos. Se debe hacer un estudio minuciosamente, tomando en cuenta los objetivos de la organización, las necesidades de desarrollo de ésta. El análisis de puestos es la eficiencia de la organización y en base a ésta se determina al personal, considerando la edad, habilidad, las posibilidades de ascenso, etc.

1.4. Análisis de actitudes. Juega un papel importante en la capacitación del ejecutivo, es necesario conocer las actitudes desarrolladas de los ejecutivos hacia la propia organización; que piensan de ésta, de sus objetivos, del trabajo que están desarrollando, etc.

B.- LA CAPACITACION A NIVEL TECNICO.

La capacitación técnica es aquella que necesita una formación especializada en comparación con la profesional. La capacitación en general surge de la necesidad de mejorar la productividad, tanto en lo cualitativo como en lo cuantitativo.

En la administración moderna la capacitación está relacionada en todos y cada uno de los niveles jerárquicos de toda or-

ganización, porque el objetivo de ésta, es desarrollar al elemento humano, para el mejor desarrollo de su trabajo, por lo tanto hacerlo sentir satisfecho y eficiente.

La eficiencia de toda organización, depende de la preparación de sus miembros para efectuar sus labores, la capacitación debe ser aplicada, tanto al recién contratado como al veterano, los primeros con el fin de desempeñar eficazmente su nueva labor, mientras que los de más antigüedad, necesitan mantenerse al tanto de las exigencias de su labor actual, para fines de traslado o ascenso.

La capacitación además de lograr eficacia en la labor, sirve de motivación para el empleado, éste al comprender su tarea, su moral será más elevada y al mismo tiempo la dirección tendrá más confianza, en la inversión hecha en la capacitación.

Esta observación no debe dejarse de tomar en cuenta por las compañías dinámicas donde se experimentan constantemente los cambios, tanto en técnicas como en procedimientos, utilizando la capacitación de manera permanente.

C.- LA CAPACITACION A NIVEL SUPERVISOR.

La palabra supervisor proviene de dos vocablos latinos que significa "sobre" y "ver", es por eso que un supervisor es comúnmente descrito como aquel que vigila a los trabajadores, según Peter Drucker el trabajo de ese elemento se deriva de la actividad del hombre que en otros tiempos estaba encargado de un-

grupo de esclavos; sus intereses eran proteger los bienes del patrón.

En los inicios de la industria, antes que existieran tantos departamentos de staff, el supervisor era hombre orquesta, capacitaba, seleccionaba y disciplinaba; su objetivo consistía en producir al menor costo, además seleccionaba materiales, hacía inventarios. Al surgir la administración científica, Frederick W. Taylor quiso que los supervisores fueran especializados según sus funciones.

En ocasiones el término supervisor se ha empleado para referirse a todas aquellas personas que dirigen el trabajo de otros. Así encontramos que hay supervisores en los empleados, ya sean estos profesionales o trabajadores no calificados, productores de bienes o de servicios; además se le hace responsable de estos empleados, a los cuales debe estar observando directamente.

En épocas anteriores se consideraba al supervisor como una persona estricta, que hacía que le tuvieran respeto, él era la autoridad importante en las decisiones de la empresa.

Para el estudioso de las ciencias sociales. El puesto de supervisor constituye, un indicador importante de las fuerzas internas de la organización que están generalizando a todos los puestos de supervisor.

Los supervisores no sólo se dedican al establecimiento y mantenimiento del nivel productivo de sus supervisados, la sa--

lud mental o el bienestar físico de los trabajadores es uno de los objetivos que la supervisión busca para el logro de la empresa.

"Existe un número de estudios y teorías referentes a metas de la supervisión, como el mantenimiento de la seguridad, reducción de la rotación del personal, minimización de las quejas de los empleados, disminución de desperdicios y otras pérdidas, -- control de calidad y mantenimiento de la planta y el equipo".

Las tareas del supervisor son muchas y variadas; el ritmo de trabajo impuesto por la maquinaria puede ser un ejemplo, el estado anímico del trabajador, sus actitudes hacia la empresa -- por parte del trabajador, su aceptación con los supervisores.

El supervisor de nuestros días funge como líder, que fomenta un clima de cooperación y cordialidad de manera que el trabajador no tenga problemas en que se le dirija en su trabajo.

C.1.- UBICACION DEL SUPERVISOR.

Podemos decir que un supervisor es todo aquel que tiene -- personas bajo sus órdenes, que pertenece a tres grupos que son:

- 1.- El trabajo que supervisa.
- 2.- El de la Dirección del que es representante.
- 3.- Y el de supervisores del que es compañero.

C.2.- RESPONSABILIDAD DEL SUPERVISOR.

Las responsabilidades del supervisor, le obligan a desempeñar de manera efectiva, al menos seis papeles entre ellas:

- 1.- Guía e instructor de sus empleados.
- 2.- Ejecutor de las ideas de sus superiores y de él o de especialistas del staff.
- 3.- Forma parte del grupo de trabajo de los supervisores de su propio nivel.
- 4.- Bajo las órdenes de su propio jefe y de otros de niveles superiores.
- 5.- Es un mediador entre los niveles superiores y los -- trabajadores.
- 6.- Conocer la Ley Federal del Trabajo.- En su artículo- 11° dice "Los directores, administradores, gerentes- y otras personas que ejerzan funciones de dirección- o administración en la empresa o establecimiento, se rán considerados representantes del patrón y en tal- concepto lo obligan en sus relaciones con los traba- jadores".

El supervisor debe conocer a fondo este artículo con el- fin de no cometer errores, que pueden perjudicar los intere-- ses de la empresa.

Así el supervisor es el hombre que se encuentra entre la

lealtad y la exigencia, el supervisor inepto se deja exprimir por estas presiones opuestas, el supervisor capaz resiste este embate y sirve de eslabón de comunicación entre los que se encuentran jerárquicamente arriba, así como los que se hallan -- abajo.

El supervisor no solamente debe tener habilidad técnica o capacidad para enseñar a otros, o planear el trabajo de otros, sino también saber manejar a las personas.

"Un supervisor que tiene éxito es aquel que puede estimular a los empleados para que desarrollen y conserven una actividad favorable hacia su departamento, también a su corporación y hacia la política de ésta".

C.3.- LA CAPACITACION DEL SUPERVISOR.

En todo los niveles de dirección debe ser elegido el Recurso Humano, basándose en su habilidad comprobada para motivar a otros para trabajar con ellos en buen grado, la observación hacia los grupos de empleados ayuda a encontrar entre -- ellos a los supervisores que tienen capacidad para dirigir, -- existen algunas características que llevan a ésta, como son:

1. El desempeño de sus labores.
2. Capacidad para entender las órdenes y para transmitir -- selas a otros.
3. La utilización del tiempo y lo económico en los mate-- riales.

4. Su destreza para dirigir a más personas, con el fin de probar su pericia en el trabajo.
5. Capacidad para mantener la disciplina dentro de un grupo sin recurrir a actitudes autoritarias que causen conflictos.
6. El buen trato a las personas, buscando con ello el respeto y la confianza.
7. Estar preparado cuando existan cambios para adiestrar a los trabajadores en sus nuevas actividades.
8. Identificación con las finalidades y la dirección de una empresa.

C.4.- CAPACITACION A SUPERVISORES EN RELACIONES HUMANAS.

La capacitación de los supervisores en el tema de las relaciones humanas, es preparar a los mejores empleados y la dirección debe de observar los siguientes principios:

1. Una de las responsabilidades más importantes de la dirección es el ascenso del personal preparado para el trabajo de supervisión. El ascenso para el trabajador viene a ser aliciente poderoso tanto para él, como para la organización.
2. La persona elegida para capacitarse en un puesto de supervisión debe participar en la planeación de su capacitación preparatoria.

3. La capacitación debe ser práctica y proporcionar conocimientos de aplicación inmediata al trabajo.
4. El personal que se encuentre capacitándose debe adquirir habilidad para tratar con las personas hacerles ver las intenciones de la organización.
5. Para las personas que se encuentren capacitándose, -- los mejores maestros son aquellos supervisores que -- cuentan con mucha experiencia. Es decir que cada persona que se haya capacitándose debe ser puesto en manos de un supervisor específico que se interesará en su capacitación y lo conducirá durante el período de la misma.

La capacitación y desarrollo del supervisor tiene dos finalidades principales que son:

- Preparar más al supervisor en su cargo.
- Prepararlo para su ascenso a otros niveles.

En los programas de adiestramiento técnicamente orientada, tratan de dar la oportunidad de aprender las técnicas de supervisión que se consideran necesarias para un comportamiento -- efectivo. Ejemplo: se ayuda al supervisor que aprenda a comunicarse de modo apropiado, enseñándole la forma de escuchar y conducir una entrevista consultiva, otros supervisores toman la supervisión consultiva, la cual consiste en que el supervisor busca sugerencias de sus empleados.

C.5. DESARROLLO DEL SUPERVISOR.

El adiestramiento y el desarrollo del supervisor han producido varios métodos efectivos entre los que se cuentan:

1. Las conferencias que constituyen uno de los métodos de enseñanza más antigua.
2. La rotación de labores permite al supervisor cambiarse de uno a otro grupo con el fin de ganar experiencia enfrentándose a una mayor variedad de problemas.
3. La junta o reunión que está formada por supervisores que unen sus ideas y experiencias, pueden formar grupos de cuatro a cinco componentes con el fin de intercambiar ideas.

El adiestramiento implica la instrucción y guía personales y directas, podrá ser útil y efectivo de acuerdo a la habilidad del instructor que por lo general es el jefe inmediato del supervisor, el adiestramiento puede dar al primero un conocimiento directo de la habilidad del supervisor para manejar situaciones problemáticas.

Las áreas de adiestramiento y desarrollo son las siguientes:

- A). Enseñanza de nuevas técnicas.
- B). Adiestramiento correctivo.
- C). Adiestramiento de trabajadores tecnológicamente desplazados.

Adiestramiento.- En el trabajo exige lo siguiente:

- A. Elaborar un programa.
- B. Hacer un esquema de trabajo por escrito.
- C. Disponer de un equipo y los materiales correspondientes.
- D. Disponer adecuadamente el lugar de trabajo.

El adiestramiento directo, comprende cuatro etapas:

- A. Preparación del aprendiz.
- B. Instrucción en todas sus formas (verbal, ilustrativa, preguntas).
- C. Pruebas.
- D. Ejecución.

C.6. PERFIL DEL SUPERVISOR

Diremos que el supervisor es todo jefe intermedio, que tiene un grupo de subordinados a su cargo, pero también tiene supervisores a quienes reporta independientemente de su nivel, en la escala jerárquica.

Hay varios niveles de supervisión, en la estructura administrativa, el supervisor de primera línea supervisa directamente a los trabajadores. En los otros niveles de supervisión pueden tener a uno o más supervisores a su cargo.

Todos los supervisores tienen características y actividades comunes, sin importar el rango ya que su labor se ve matizada

da por el nivel que ocupa. El supervisor que actúa como jefe-subordinado, es el hombre de enlace entre la más alta dirección y el personal operativo o de ejecución.

OBJETIVOS DE TODO SUPERVISOR.

1. Contribuir al logro de las metas de la institución mediante el cumplimiento óptimo de las tareas que han sido asignadas a su grupo de trabajo.
2. Lograr en el desempeño del trabajo, la máxima eficiencia del personal a sus órdenes con satisfacción mutua.
3. Esto es, crear una situación en que los trabajadores puedan satisfacer sus necesidades individuales al mismo tiempo que realicen su mejor esfuerzo por afianzar las metas de la institución.
4. Mantener las mejores relaciones entre todo el personal en un ambiente de buena voluntad y gustosa cooperación que facilite la labor del supervisor.

C.7. LOS TIPOS DE SUPERVISORES.

La autoridad del supervisor debe ser carismática, formal, profesional o técnica. Los tipos de supervisores son los siguientes:

1. El supervisor autócrata.

- Se caracteriza, por no considerar el punto de vista

del subordinado y ejercer la autoridad más bien basada en el poder, que en la razón.

- En general se le considera estricto, desconsiderado y su régimen de supervisión arbitraria impuesto por la voluntad de un solo hombre.
- Su imagen es la del capataz de antaño, que dirige, manda e inspecciona a la gente sobre la cual tiene autoridad, en tal forma que nadie divide jamás que él, es verdaderamente el patrón.
- Esclaviza a su gente con frecuencia, utilizando su autoridad, como si fuera un látigo y exige total --obediencia de sus inferiores.
- Siempre está detrás de sus subordinados diciéndoles lo que tienen que hacer, como lo tienen que hacer y se asegura de que estén en su trabajo.
- Cuando no está encima de ellos vigilándolos, está haciendo las cosas que él considera se deberían hacer de otro modo.
- Cree que no tiene tiempo para conocer a sus subordinados pero en realidad no tiene interés en hacerlo.

2. El supervisor paternal.

- Este se caracteriza por la atención que presta a --proteger y guiar a veces con exceso de sentimenta--

lismo a sus subordinados.

- En ocasiones se considera al supervisor paternal como una variante del supervisor autócrata.
- Sin embargo hay una diferencia fundamental entre ellos. El supervisor autócrata no se interesa por sus subordinados: El supervisor paternal se interesa demasiado por ellos.
- Les resuelve todos sus problemas, no dándoles oportunidad a que tomen decisiones y desarrollen su personalidad.
- Esta actitud hace que la relación entre supervisor y empleado se parezca a la que existe entre padre e hijo, porque introduce una actitud buena, responsable, bien intencionada. Pero que a menudo impone sus ideas sobre los empleados, los domina y hace dependientes.
- Interviene muchas veces aun en las decisiones personales de los empleados.

3. El supervisor demócrata.

- Se caracteriza porque fomenta la participación del grupo en las decisiones y aprovecha sus opiniones.
- No hace ostentaciones de su autoridad y alienta a su grupo a participar con él, en la ejecución de -

una buena labor, que considera esfuerzo colectivo.

- Trata a sus empleados con justicia, paciencia y - - buen humor, por lo que lo estiman y respetan no sólo los miembros de su grupo, sino también sus superiores.
- Empieza por tener confianza en su personal, dándole libertad para que usen su juicio e iniciativa.
- Se interesa por sus subordinados dándoles oportunidades de que desarrollen su personalidad y busquen nuevas medidas de superación en el trabajo.
- Es un tipo de supervisor que comúnmente, asciende a puestos de mayor responsabilidad.

C.8. PRINCIPIOS DE SUPERVISION.

1. Principio de la motivación.- Para que un empleado se esfuerce en su labor necesita que encuentre motivos claros (racionales o emocionales), para hacerlo.
2. Principio de la información.- No es posible exigir la máxima eficiencia de un trabajador si no se le proporciona toda la información concerniente a su trabajo.
3. Principio de la libertad en el trabajo y oportunidad de desarrollo.- El trabajador requiere de cierta libertad, en el desempeño de su trabajo, para que lo sienta obra su

ya y ponga en él su máximo empeño. Todo trabajador busca oportunidad de desarrollo individual y ésta es su forma de lograrla.

4. Principio de aprendizaje.- No puede esperarse el cumplimiento óptimo de una tarea, si al trabajador no se le ha enseñado a ejecutar su trabajo, de modo en que se le considere eficiente.
5. Principio de la gratitud.- Es difícil que un trabajador desarrolle su máxima capacidad, si sabe que sus esfuerzos no serán tomados en cuenta y reconocidos.
6. Principio de la representación.- El trabajador se sentirá comprometido, con su supervisor en la medida en que éste apoye sus intereses legítimos ante sus superiores.
7. Principio del orden.- El resultado del esfuerzo de un grupo, será inferior a la suma de los esfuerzos individuales y por lo tanto ineficiente, si estos no se encuentran coordinados, para alcanzar un objetivo común.

CAPITULO IV

SISTEMAS O METODOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO:

- A. DE EXPERIENCIA GUIADA
- B. DE COLOQUIOS
- C. DE ROTACION LABORAL
- D. DE ESTUDIO DE CASOS
- E. DE ESCUELA VESTIBULAR
- F. CORRECTOR.

SISTEMAS O METODOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Las organizaciones tienen en el factor humano su recurso más valioso; sin embargo, por las diferencias que existen entre los individuos que las integran y por el cambio genérico de toda organización en desarrollo, es imprescindible adecuar las características y habilidades del elemento humano con los requisitos de las funciones que está actualmente desempeñando o las que desarrollaría en lo futuro; es por esto que surge - la necesidad de la capacitación de los recursos humanos para la optimización de sus funciones, esta necesidad se presenta paralelamente con el desarrollo personal de estos recursos, - así como el de servir a su organización con eficiencia, y esto es solo posible en la medida que ese factor humano adquiera mayores conocimientos y desarrolle mejor sus capacidades; - es así como la capacitación es el auxiliar más valioso en toda organización, para la cual se han establecido entre otros - los siguientes sistemas o métodos de capacitación:

- A.- DE EXPERIENCIA GUIADA.
- B.- DE COLOQUIOS.
- C.- DE ROTACION LABORAL.
- D.- DE ESTUDIO DE CASOS.
- E.- DE ESCUELA VESTIBULAR.
- F.- CORRECTOR.

A.- DE EXPERIENCIA GUIADA.

Es la capacitación planeada y organizada, que se desarrolla en un lugar de trabajo por un superior o empleado en la - que algunos de los puntos importantes son los siguientes:

- 1.- Elegir las deficiencias importantes a corregir en un individuo.
- 2.- Estudiar todos los efectos, concretar las causas de las deficiencias.
- 3.- Planear las soluciones adecuadas.
- 4.- Orientar al empleado.

En el primero tenemos que se da la solución correcta.

En el segundo se orienta sobre bases firmes.

En el tercero se determinan las causas y se toman en - - cuenta las fallas ocasionadas por el empleado.

En el cuarto se programan las experiencias con la finalidad de eliminar los defectos.

VENTAJAS.- Acomete las deficiencias sin distraer la - - atención, es sencillo, organizado y oportuno.

- Su aprendizaje se lleva a cabo en el desarrollo del trabajo.

DESVENTAJAS.- No haber habilidad para guiar la experiencia.

- Poca visión para analizar las causas de -- las fallas y fracasos por parte del ins- - tructor.

B.- DE COLOQUIOS.

La palabra coloquio, proviene de dos vocablos latinos -- "de cum, con" y "loqui, hablar", es por eso que un coloquio -- es comúnmente descrito, como una conferencia o plática entre dos o más personas.

Nombre que se dio en el siglo XVI, a las conferencias pú blicas con carácter de controversia habida entre teólogos de creencias opuestas, en la actualidad un coloquio, es una conversación dirigida a obtener sistemáticamente datos que brindan una información.

El método de coloquio es usado en la enseñanza y se utiliza mucho en la capacitación industrial, que está basado en el intercambio de ideas, para obtener una participación libre por parte de los participantes.

Los supervisores o los directivos, son los que se encargan en hacer los programas de coloquios, estos deben tener habilidad para estimular a los subordinados a fin de que expresen libremente sus ideas, el escucharlos con atención, el ayudarlos a concretar en forma práctica sus ideas. Actualmente se le da el nombre de "coloquio dirigido", porque es una sola persona la que se encarga a dirigir.

El dirigir un coloquio, lo podrán hacer los supervisores entrenados u otros directivos, éstos deben tener conocimientos de técnicas de enseñanza, conocimientos de psicología individual y de grupo.

Según el alcance de la organización, del personal, del material y de la experiencia de los participantes, se podrán formar grupos para coloquios con fines de adiestramiento.

En el método de coloquio existe un director, que no necesita ser una autoridad, sus conocimientos deben ser superiores al tema que se está exponiendo, asegurándose que los conocimientos han sido comprendidos, aceptados y desarrollados. La gerencia en cuanto a su participación debe ser la mínima, debido a que podría disminuir el valor del curso.

Antes de iniciar un coloquio se debe proporcionar a los participantes, cierta introducción en base a objetivos.

El objetivo del supervisor es que debe motivar al participante que manifieste sus puntos de vista; hacerle ver que el coloquio es parte del trabajo del supervisor y es un medio para lograr la eficiencia.

VENTAJAS.- Es un método activo, que incita a cada uno de los miembros a participar.

- Lo importante es que el participante se exprese libremente.

DESVENTAJAS.- Existen supervisores que no saben aprove--

char las experiencias, o no saben deducir -- normas adecuadas.

- En un grupo pueden existir personas que se expresan poco y dan sus puntos de vista,
- o la información en ocasiones no es suficiente y trae consigo una mala interpretación.

C. DE ROTACION LABORAL.

La rotación de labores para el empleado, de un trabajo a otro es con el fin de obtener una mayor experiencia (desarrollar sus conocimientos y habilidades). La rotación generalmente se hace, en puestos del mismo nivel organizacional, y durante períodos de tiempos cortos.

El objetivo principal, es el aprendizaje y el perfeccionamiento del adiestramiento. El aprendizaje unido con la experiencia laboral es más rápido y eficaz.

Esta rotación se utiliza más en comercios, despachos, ferrocarriles, manufacturación, muelles, oficinas de correos, etc.

Se hace más fácil la rotación cuando el antiguo tiene semejanza al nuevo; serán sometidos a ésta aquéllos que aprenden rápidamente y por medio de la experiencia a los que poseen poca práctica.

La planeación de las rotaciones, en un departamento esta

rá a cargo del mismo jefe de ese departamento, después de haber consultado a su superior y subordinados. La rotación se podrá preparar y planear revisando los exámenes de evaluación del empleado, se obtienen los datos importantes de su capacidad ejecutiva, con esto se determinan las necesidades de - - adiestramiento, por lo que respecta a los puestos de la empresa, se analizan y se determinan cual de estos requieren al empleado.

La reacción del empleado en cuanto se le somete a la rotación, podrá ser satisfactoria cuando se le explique a éste, los objetivos generales que tiene ésta.

La permanencia en un puesto por parte de la persona es: - seis meses, máximo de dos años, depende de la facilidad del - aprendizaje, o la experiencia de sus maestros.

Cuando una persona ha sido removido de su puesto para -- ocupar otro; es importante que el nuevo cargo, esté una persona que lo oriente para que no exista una pérdida de tiempo -- (se adapte lo más pronto posible al puesto, para desarrollar sus nuevas actividades).

El costo de la rotación va a estar sujeta a ciertas medidas:

- La reducción de errores y fallas del individuo.
- Del tiempo que se disponga.
- De la inteligencia, del planteamiento.

VENTAJAS.- El individuo podrá enfrentarse a diferentes -
problemas, así como el conocimiento de los --
mismos.

- Hay nuevas oportunidades para el empleado.

DESVENTAJAS.- Los directivos quieren especialistas.

- A los individuos no les gusta que se les esté
cambiando frecuentemente de puesto, por lo --
que se tendrá que limitar la rotación.

D.- DE ESTUDIO DE CASOS.

Es otro método de la capacitación que consiste en dar a -
los empleados un caso escrito, un resumen de un problema, o -
una situación, que existe o ha existido en la organización; -
antes de empezar la clase, a fin que consigan, los informes -
básicos necesarios para adoptar una decisión.

El interés de este método, es que los empleados obtengan,
una supuesta solución a un problema particular. Posteriorment
te se reúnen todos, para llegar a un solo resultado.

El caso ha de ser realista, debe contener prácticas co--
rrectas, tal como sucede verdaderamente en toda organización,
sin clasificarlas. En algunas ocasiones, lo que se omiten --
son detalles de poca importancia, lo que vendría a utilizar -
suficientes hechos para poder llegar a una decisión.

"Por lo común se incluye una consideración de causa y --

efecto; motivaciones humanas; organización; programas; prácticas e historia de la empresa y análisis de materiales".

Este método proporciona un aprendizaje haciendo las cosas y pretende alentar el pensamiento analítico y la capacidad de resolver problemas.

Los empleados han de estudiar los datos históricos, los sentimientos, las actuaciones de todos los individuos que intervienen en el caso y cualquier otro factor que intervengan, para tomar una decisión. Con ellos se busca que los empleados, aprendan a respetar las ideas y las opiniones de los demás.

El método de estudio de casos, también hace que se tenga una mente abierta y sirva como medio para integrar el conocimiento.

Los empleados aprenden rápidamente, que no existe una sola solución para un problema de estudio de casos.

En la reunión a los integrantes del grupo, se les da la entera libertad de la discusión, con el fin de que respeten las ideas y las opiniones de los demás. Se les ayuda a localizar, los puntos importantes del problema y a tomar las decisiones adecuadas sobre ellos.

Se considera útil este método cuando:

- A. Los empleados necesitan capacitarse, para identificar y analizar problemas complejos, estructurar sus propias decisiones.

- B. Los empleados han de hallarse, ante múltiples accesos a un problema, interpretaciones y personalidades. En otras palabras cuando necesitan aprender, que rara vez existe una respuesta exacta para cualquier problema de negocios.
- C. Aquellos que se someten a la capacitación, poseen una formación suficiente para extraer conclusiones, de los casos reales y formular soluciones a los problemas por sí mismo.
- D. Es necesario un cambio en individuos, excesivamente seguros de sí mismo. Un método de grupo, especialmente el que estamos estudiando aportará una crítica, meditada de las opiniones dogmáticas entre participantes del mismo rango y status en la organización.

Debe de evitarse este método cuando:

- A. El grupo que ha de capacitarse está compuesto por principiantes. Si los principiantes carecen de experiencias, sus soluciones no podrán ser llevadas a la práctica y sus análisis serán superficiales.
- B. Las fricciones internas, las tensiones y los temores - hacen que algunos ejecutivos, se retraigan y no deseen airear libremente ideas y opiniones ante sus compañeros.
- C. Toda falta de madurez de los participantes, harán impo

sible para ellos desenvolverse en una situación de capacitación que no les dé una "solución de clase". Puede producir una grave frustración entre ellos el he--cho de abandonar la sala, sin una respuesta definitiva, en el caso de que no estén acostumbrado de antemano.

VENTAJAS.- Ayuda al hombre a identificar y analizar problemas complejos e integrar sus propias soluciones.

DESVENTAJAS.- Cuando son desarrollados por instructoreso empleados de la organización, se basan en experiencias reales dentro de la entidad, no tienen parámetros de comparación y por lo tanto no son realistas. Esto se debe a que los casos internos son en ocasiones indeseables, por lo que el instructor o el empleado no es suficientemente objetivo en la selección de datos y en sus exposiciones, que traen unas conclusiones.

- Que no tome en cuenta el procedimiento el empleado al intentar identificar a la persona que intervino. Por último requiere mayor tiempo.

Una variación del método de estudio de casos, es el método de incidentes, que consiste en dar a los participantes, só

lo una breve relación de un problema o incidente. Cualquier - detalle o hecho que relacione con el problema, deberá ser obtenido del director de la discusión por medio de preguntas.

D.1.- El tratamiento del incidente en el estudio de casos, su utilidad es máxima para el personal directivo medio e inferior: consiste en que el grupo trabaje -- con una visión más realista en el informe de un caso determinado. En sí el tratamiento del incidente, sigue un patrón establecido, pero para cada grupo - desarrolle su propio método haciéndolo depender de la formación del grupo y es el siguiente:

En el primero, el líder de cada uno de los participantes entrega un escrito, en que relata brevemente lo ocurrido a dos personas dentro de la organización. La asignación consiste en tomar una decisión y preparar a los participantes para que determinen los hechos que los conducirá al resultado. Se da al grupo un tiempo relativamente corto para estudiar el incidente.

En el segundo, el grupo debe construir lo que sucedió en realidad. Los miembros han de conseguir del líder los hechos que condujeron al incidente y determinar su relación con la - situación general existente en el departamento.

En el tercero, el grupo no debe tomar decisiones al momento, sino debe de definir claramente la conclusión que ha de decidirse.

En el cuarto, se requieren las decisiones de cada uno de los participantes. Se exponen las razones que los han conducido a sus decisiones indicando los procedimientos para establecer sus conclusiones. El grupo queda dividido en dos, por una parte las opiniones más extendidas para discutir las decisiones, la otra es en las razones de uno y otros. Cada sub--grupo elige un representante que resume al grupo entero, la posición que han adoptado él y sus compañeros. Se mencionan las diferencias y cada decisión se compara con la verdadera - que se tomó en el caso en estudio.

En el quinto, es importante que el grupo esté preparado para deducir lecciones particulares del caso en su integridad.

Así el grupo ha recreado un caso partiendo de los hechos básicos, mejorando su capacidad para seleccionar los hechos y tomar decisiones. El líder desempeña un papel de coordinador, no buscando actuar como figura dominante, procurando que la información sea la indicada respondiendo a las preguntas especificas.

VENTAJAS.- Consiste en ayudar a los participantes a planear una actividad de grupo, recolectar y seleccionar hechos, valorizar los testimonios, el formular conclusiones, el resumir, el - - aprender a expresarse con claridad, el pen--sar con una entera libertad, con una flexibilidad.

DESVENTAJAS.- Es el tiempo que se llegue a utilizar, para llevar a cabo cada sesión. Hacen falta un mínimo de dos horas para analizar y decidir adecuadamente un incidente.

E. DE ESCUELA VESTIBULAR.

Un vestíbulo es un cuarto o área separada, que se usa como lugar de capacitación. Comúnmente se organiza en una planta industrial, para introducir a los nuevos empleados.

La capacitación vestibular está asociada con la enseñanza de rutinas, que requieren poca aptitud. Es más apropiado cuando se va a capacitar a demasiados empleados nuevos al mismo tiempo, para el mismo tipo de trabajo.

Se pretende duplicar el material verdadero, el equipo y las condiciones en que se encuentra el trabajo, durante el período de capacitación; se da más importancia al aprendizaje que a la producción, con frecuencia la capacitación trata la teoría, así como la práctica.

El tipo de conocimientos que se aprenden usualmente, requieren de días a meses para adquirirse.

Las escuelas de vestíbulos son supervisadas por instructores competentes; los tipos de puestos que con más frecuencia se aprenden son: Mecanógrafas, Probadores, Empleados Cajeros, Operadores Mecánicos e Inspectores.

VENTAJAS.- El nuevo empleado no pone en peligro su seguridad física.

- Y bienestar de los demás, ni daña equipo costoso.

DESVENTAJAS.- Es demasiado costoso, se lleva a cabo por instructores que no habrán de trabajar con él.

- Ni habrá de evaluar su actuación real, cuando pase a desempeñar su verdadero empleo.

F.- CORRECTOR.

Cuando un trabajador no reúne las satisfacciones necesarias de acuerdo con las normas establecidas, su actuación indica que se le tendrá que dar un mayor adiestramiento.

El adiestrar a trabajadores que tienen experiencia en el trabajo puede resultar una tarea difícil a que proporcionar-- les adiestramiento por inducción. El empleado puede sentirse ofendido por que se le diga que no está desarrollando bien su trabajo o puede pensar que el adiestramiento es para que aumente la producción.

Algunas alternativas al adiestramiento corrector de los individuos, en algunas empresas recurren a los recursos recordatorios periódicos en materiales tales como: sistemas de trabajo, seguridad industrial y cuidado en el trabajo. Esta có

tumbre evita tener que señalar a los trabajadores su actuación deficiente y se elimina la tendencia a incurrir a sistemas y métodos abreviados que perjudican la cantidad y la calidad. La innovación y el cambio no pasan por alto.

VENTAJAS.- El adiestramiento periódico permite también la instauración regular de procedimientos y técnicas nuevas.

- Preeven, incurrir anticipadamente a que se emplee en métodos abreviados.

DESVENTAJAS.- Resulta difícil proporcionar adiestramiento a los veteranos, puede que se sientan ofendidos al decirles que su labor está obsoleta o no es la adecuada.

CAPITULO V
REALIZACION DE UN CASO PRACTICO.

- A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
- B. HIPOTESIS
- C. METODO UTILIZADO PARA LA RECOPIACION DE LA INFORMACION.
 - C.1. OBJETIVO
 - C.2. PROGRAMA DE ACTIVIDADES.
- D. TABULACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION OBTENIDA.
- E. EVALUACION.
- F. RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

A.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Casi todas las empresas, incluidas las medianas necesitan de un cuerpo de empleados debidamente capacitados, ya que así contribuirán a las operaciones de las mismas, cualquiera que sea su giro resulten productivas.

Es así como este tipo de empresas se enfrentan a la falta de Recursos Humanos altamente preparados. Es por lo tanto de suma importancia que se capacite adecuadamente al personal con que se cuenta, ya que así se podrá combatir el problema de rotación de personal y su insatisfacción dentro de la empresa, y así desarrollar una organización dinámica y eficiente, para lograr sus objetivos.

B. HIPOTESIS.

El objetivo de nuestro caso práctico es el de investigar las necesidades de capacitación que requieran los ejecutivos de la empresa Zamudio, S. A. Así como asentar las bases para lograr el desarrollo integral de la organización y lograr los objetivos de la misma.

C. METODO UTILIZADO PARA LA RECOPIACION DE LA INFORMACION.

Una vez determinado nuestro objetivo principal, procede-

mos a recopilar información por medio de cuestionario, el cual nos permitirá examinar en una forma más práctica el problema, - así como en un mínimo de tiempo.

Emplearemos el tipo de cuestionario de respuestas abier--tas y cerradas, ya que el personal sujeto a investigar cuenta--con estudios medio-superior, lo cual nos dará menor margen de--error en respuestas, y poder así explorar las necesidades a --que se enfrenta el personal y por lo tanto poder emitir un - -diagnóstico adecuado.

C.1. OBJETIVO.

Nuestro objetivo está enfocado al nivel ejecutivo, en ra--zón de las necesidades requeridas de capacitación.

Expuesto lo anterior y considerando que nuestra investiga--ción es a nivel ejecutivo no aplicaremos ningún sistema de - -muestreo debido a que el número de personas que integran nues--tro universo es relativamente reducido y por lo tanto de esta--forma los resultados que obtengamos de la investigación, po--drán tener mayor grado de exactitud.

El universo de nuestra investigación de la empresa Zamu--dio, S. A., está constituida de la siguiente forma:

- Gerencia General
- Gerencia Administrativa
- Jefatura de Compras

- Jefatura de Ejecución y Pedidos
- Jefatura de Ventas
- Jefatura de Crédito y Cobranzas
- Jefatura de Auditoría
- Jefatura de Contabilidad
- Jefatura de Recursos Humanos
- Jefatura de Informática.

C.2. PROGRAMA DE ACTIVIDADES.

ACTIVIDAD No.	TIEMPO ESTIMADO (DIAS)
1) Recopilación de la información por medio del cuestionario.	7
2) Tabulación de la información.	<u>2</u>
	9 días.

C U E S T I O N A R I O

CUESTIONARIO PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION QUE TIENE EL PERSONAL A NIVEL DE JEFES DE DEPARTAMENTO.

I.- DATOS GENERALES:

- 1.- NOMBRE DEL PUESTO: _____
- 2.- SECCION Y/O AREA: _____
- 3.- ANTIGUEDAD EN EL PUESTO: _____

II.-ASPECTOS PERSONALES:

1.- NIVEL ACADEMICO: _____

2.- No. DE CURSOS OBTENIDOS: _____

2.1. ESPECIFICAR:

3.- OBJETIVOS PERSONALES A CORTO PLAZO

4.- OBJETIVOS PERSONALES A LARGO PLAZO

5.- ¿LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA EN SU TRABAJO LE AGRADAN?

SI ()

NO ()

¿POR QUE?

6.- FUERA DE SU TRABAJO QUE ACTIVIDADES REALIZA.

III.-ASPECTOS DEL PUESTO:

1.- ¿PARA REALIZAR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO QUE NIVEL -
ESCOLAR SE REQUIERE?

2.- ¿PARA MEJORAR SUS ACTIVIDADES, QUE CONOCIMIENTOS RE--
QUIERE?

2.1. ¿POR QUE?

3.- EN LA REALIZACION DE SUS ACTIVIDADES, ¿QUE HABILIDAD-
SE REQUIERE?

4.- ¿ACTUALMENTE SE TIENE CONFLICTOS ENTRE SUS SUBORDINA-
DOS?

SI ()

NO ()

5.- ¿EL CONTACTO PERSONAL CON SUS SUBORDINADOS ES?

ESCASO ()

REGULAR ()

MUY FRECUENTE ()

FRECUENTE ()

IV.- ASPECTOS GENERALES.

1.- LAS ACTIVIDADES DE SU DEPARTAMENTO SON ACORDES CON LOS
OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

SI ()

NO ()

1.1. ¿POR QUE?

2.- EXISTEN ACTIVIDADES SEMEJANTES A LAS DE SU DEPARTAMENTO
EN OTRA AREA

SI ()

NO ()

2.1.- ¿DONDE?

3.- ¿SON IMPORTANTES LAS ACTIVIDADES DE SU DEPARTAMENTO PA
RA LA EMPRESA?

SI ()

NO ()

3.1. ¿POR QUE?

4.- SE CUMPLE EL PLAN DE TRABAJO

SI ()

NO ()

4.1. SI CONTESTO NO QUE PORCENTAJE CUMPLE

5.- QUE REQUIERE PARA CUMPLIR SU PLAN DE TRABAJO EN UN 100%

D. TABULACION Y ANÁLISIS DE LA INFORMACION OBTENIDA.

La presentación de los resultados se presenta en función de las preguntas que consideramos más importantes para lograr el objetivo de nuestra investigación; motivo por el cual las presentamos en el orden siguiente:

I.- DATOS GENERALES.

PREGUNTA No. 3		Antigüedad en el puesto	
No. Personas	Tiempo (años)		%
5	1		50
1	2		10
1	3		10
1	5		10
1	6		10
1	7		10
<u>10</u>			<u>100%</u>

II.- ASPECTOS PERSONALES

PREGUNTA No. 1		Nivel Académico	
No. Personas	N/Académico		%
7	Nivel Profesional		70
<u>3</u>	Nivel Medio		<u>30</u>
10			100%

PREGUNTA No. 2 Número de cursos obtenidos

No. Personas	No. Cursos	%
5	0	50
1	2	10
2	3	20
1	10	10
<u>1</u>	<u>1</u>	<u>10</u>
10	16	100%

PREGUNTA No. 3 y 4 Objetivos personales a corto y largo plazo.

No. Personas	Obj. Corto/Largo Plazo	%
10	Superación profesional	100%

PREGUNTA No. 5. ¿Las actividades que realiza en su trabajo le agradan?

No. Personas	Respuestas	%
9	SI	90
<u>1</u>	NO	<u>10</u>
10		100%

PREGUNTA No. 6. ¿Fuera de su trabajo qué actividades realiza?

No. Personas	Actividad	%
5	Recreativas	50
2	Asesoramiento	20
1	Trabaja S/Titulación	10
<u>2</u>	No contestaron	<u>20</u>
10		100%

III.- ASPECTOS DEL PUESTO.

PREGUNTA No. 1 ¿Para realizar las actividades del puesto qué nivel escolar se requiere?

No. Personas	Nivel	%
9	Licenciatura	90
<u>1</u>	Nivel Medio	<u>10</u>
10		100%

PREGUNTA No. 2. ¿Para mejorar sus actividades que conocimientos requiere?

No. Personas	Conocimientos	%
10	Especialización	100%

PREGUNTA No. 4. ¿Actualmente tiene conflictos entre sus -
Subordinados?

No. Personas	Respuestas	%
2	SI	20
<u>8</u>	NO	<u>80</u>
10		100%

PREGUNTA No. 5. El contacto personal con sus Subordinados
es:

No. Personas	Respuestas	%
1	Escaso	10
1	Regular	10
4	Frecuente	40
<u>4</u>	Muy Frecuente	<u>40</u>
10		100%

IV.- ASPECTOS GENERALES.

PREGUNTA No. 1. ¿Las actividades de su departamento son -
acorde con los objetivos de la empresa?.

No. Personas	Respuesta	%
10	SI	100%
<u>0</u>	NO	<u>0</u>
10		100%

PREGUNTA No. 2. ¿Existen actividades semejantes a las de su departamento en otra área?

No. Personas	Respuesta	%
4	SI	40
<u>6</u>	NO	<u>60</u>
10		100%

PREGUNTA No. 3. ¿Son importantes las actividades de su departamento para la empresa?.

No. Personas	Respuesta	%
8	SI	80
<u>2</u>	NO	<u>20</u>
10		100%

PREGUNTA No. 4. ¿Se cumple el plan de trabajo?.

No. Personas	Respuesta	%
1	SI	10
<u>9</u>	NO	<u>90</u>
10		100%

PREGUNTA No. 5. ¿Qué se requiere para cumplir su plan de -
trabajo en un 100%?

No. Personas.	Respuesta	%
6	Preparar Recursos Humanos	60
2	Mantener equipo en óptimas condiciones.	20
1	Revisar aspectos económicos.	10
<u>1</u>	Se cumple.	<u>10</u>
10		100%

E.- EVALUACION.

Durante el proceso de recopilación de la información, se obtuvo gran colaboración por parte de los jefes de departamento para el resultado de nuestra investigación, no sin antes - mostrar recelo hacia la entrevista por medio del cuestionario.

La información obtenida en relación a la antigüedad, que tiene el personal objeto de nuestro estudio, va de seis meses a siete años. Lo que nos muestra que se trata de personal relativamente nuevo en ese nivel, ya que según comentarios que nos hicieron, existe gran rotación de personal por aspectos - de índole económica, y de desarrollo profesional.

El nivel académico que presentan los integrantes del nivel jerárquico de nuestra investigación, es de estudios supe-

riores, ya que de las diez personas entrevistadas el 90% tiene estudios a nivel licenciatura y sólo un 10% posee estudios medio-superior.

En cuanto a la capacitación que ha recibido este personal representa al 50%, ya que solamente cinco personas que componen este nivel, han recibido algunos cursos en la empresa y fuera de ella, para el desempeño de las actividades que realizan. El 50% restante no ha recibido capacitación, éstos tienen interés por recibir otros conocimientos que complementen los que ya poseen.

En función a las actividades que desempeñan en el puesto que ocupan, del total de las diez personas, el 90% se encuentra a gusto con las actividades que desarrollan, a lo que argumentan que va de acuerdo con los conocimientos que han recibido en su carrera. El 10% restante argumenta que no se encuentra satisfecho, ya que el personal bajo sus órdenes, no tiene la capacidad requerida para el desempeño de sus actividades. Este señala que debe tomarse en cuenta esta área que es donde se encuentra el sistema productivo y es donde laboran el mayor número de personal, lo que hace más difícil la supervisión y el control de las actividades desarrolladas.

En base a la información obtenida, el nivel escolar requerido para estas áreas, es de nivel profesional, ya que sólo contando con estos estudios, se tienen las herramientas o técnicas necesarias para cumplir las funciones asignadas a cada-

puesto. Ya que el nivel jerárquico motivo de nuestra investigación posee estudios superiores (90%), lo que hará de éste un apoyo importante para la consecución de los objetivos trazados para la organización y dará una mayor certeza en la toma de de cisiones, en función de los resultados que presente; y a la -- vez se contará con personal potencial a ocupar puestos superio res.

En su totalidad el personal entrevistado muestra interés - en que le sean proporcionados programas de capacitación, en -- función de cada área, ya que ello traerá consigo una supera- - ción personal y además crearía arraigo entre el personal hacia la empresa, transformándose en un beneficio económico al no te ner que estar preparando gente nueva ya que bajaría el índice de rotación de personal.

En las organizaciones y principalmente en las que se llevó a cabo nuestra investigación, se considera que las funciones o actividades tienen importancia de acuerdo a la persona que de tenta el puesto, más que en función del sistema organizacional. No existe un conocimiento concreto y objetivo de las funciones que se realizan, por más que quieran escudarlo bajo un aspecto confidencial. Lo que da como resultado que uno de los puntos- importantes de cada área como son el establecimiento de planes de trabajo no sean elaborados correctamente, lo que trae como consecuencia que no se cumpla al 100%, como nos lo indica el - resultado de la investigación, ya que en forma global (todo el

nivel jerárquico), solamente alcanzó a cubrir un 70% de todo lo planeado.

F.- RECOMENDACIONES.

La capacitación ofrece una dinámica constante en la aplicación de nuevas técnicas y nuevas posibilidades de desarrollarlas, en función de campos más específicos de las organizaciones, y es así como cada día la capacitación ofrece nuevas perspectivas por estar siempre dirigida a auxiliar al hombre en la problemática de sus funciones y desarrollo.

Las personas entrevistadas en nuestra investigación mostraron gran interés por ser capacitados, motivo por el cual la empresa debe poner a disposición de estos, programas de capacitación. Pero una vez llevada a cabo una reestructuración del departamento con que cuentan en el área de recursos humanos, poniendo al frente personal capacitado para impartirla, ya que en muchas organizaciones, más que una buena capacitación existe un remedo de la misma, aún que se diga que es proporcionada por personal competente. Es por lo tanto necesario que la empresa acuerde con los empleados en que la capacitación les sea proporcionada dentro de la misma empresa o fuera de ella, por medio de personal especialmente contratado, instituciones, escuelas u organismos especializados como lo señala en uno de sus lineamientos el U.C.E.C.A.

Es importante que las empresas den a la capacitación la importancia y el lugar que merece, ya que implica un desarrollo-Recursos Humanos-Empresa, por ser dependientes, cada empresa - considera en particular que la implantación de programas de capacitación radica principalmente en gastos económicos hacia -- ella, debe ser lo contrario, ya que la implantación de éstos - hace de sus recursos humanos, personal altamente capacitado para mejorar el desempeño de sus funciones y por consiguiente al desarrollo integral de la organización.

Es por esto que la capacitación debe estar en todo organismo mediano y grande, en todas y cada una de las funciones que - realice, y encuentre que éstas tienen que efectuarse en una -- perfecta interrelación, que permita a todos sus integrantes y - a la propia organización su plena realización y desarrollo permanente.

CONCLUSIONES

C O N C L U S I O N E S

De acuerdo con lo expuesto en el presente estudio llegamos a la conclusión que la capacitación es dinámica y constante en la organización así como en los Recursos Humanos que en ella laboran, y de llevarse a cabo, los beneficios se verán reflejados en un mayor rendimiento del personal, lo cual repercutirá en realizar los trabajos con una mayor eficiencia y a su vez será una motivación para los empleados, ya que éstos estarán preparados para ocupar puestos de mayor responsabilidad, y como consecuencia dará como resultado un incremento en el nivel económico y productivo de los mismos.

Por lo tanto es importante que el profesional en Administración conozca las técnicas, procedimientos y fundamentos legales existentes para la implantación de programas de capacitación, dado que un mayor conocimiento de los mismos dará como resultado obtener los objetivos previstos. Ahora bien al llevarse a cabo la implantación de los programas de capacitación, se obtendrá un mayor rendimiento de las funciones específicas de la organización.

Expuesto lo anterior hemos considerado en el presente trabajo tanto las técnicas y herramientas a emplear, así como -- las bases legales en que deben sustentarse dichos programas, -- con objeto de que las organizaciones elaboren sus programas -- en forma adecuada y en función de sus necesidades.

BIBLIOGRAFIA

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

1. ADMINISTRACION DE PERSONAL.
CHRUDEN, HERBER J. MEXICO, ED. CONTINENTAL 1965.
2. CAPACITACION.
PROCTOR JOHN H. MEXICO ED. HERRERO HNOS. 1967.
3. SUPERVISION Y PRODUCTIVIDAD
DUBIN, ROBERT. MEXICO ED. TRILLAS 1975.
4. ADMINISTRACION CURSO PARA ADMINISTRADORES.
ECKLES, ROBERTS W. MEXICO ED. LIMUSA 1978.
5. ADMINISTRACION DE PERSONAL
SIKULA, F. ANDREW. MEXICO ED. LIMUSA 1979.
6. DESARROLLO DE CAPACIDADES ADMINISTRATIVAS.
BLOCK, ALBERTO V. 2. MEXICO ED. TRILLAS 1978.
7. RELACIONES HUMANAS.
ETTINGEZ, KARL. E. MEXICO ED. HNOS. HERRERO 1961.
8. TECNICAS DE COMUNICACION ADMINISTRATIVA.
DUHANLT, KRAUSS. MIGUEL F. MEXICO ED. UNAM 1974.
9. CAPACITACION DE PERSONAL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES
EN EL AREA DE LA PSICOLOGIA SOBRE LA FORMACION DEL
ADULTO.
ALCANTARA, GAYTAN JOSE LUIS. MEXICO ED. UNAM 1978.