

8727024



UNIVERSIDAD "DON VASCO", A. C.
INCORPORACION No. 8727-02 A LA
Universidad Nacional Autónoma de México

Escuela de Administración y Contaduría

"Los problemas ocasionados por Falta de Capacitación en una Empresa Maderera, (Caso práctico Empresa MAPREYDE, S. P. R. de R. I., ubicada en Aguililla, Mich.)

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

Manuel Trinidad Chávez Sánchez

ASESOR:

L. A. Salvador Raúl Castrojón Ayala



UNIVERSIDAD
"DON VASCO", A. C.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

URUAPAN, MICHOACAN,

1997



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.

A MIS PADRES

MAGDALENA

ELOY

**CON TODO MI CARINO, RESPETO Y AGRADECIMIENTO POR LOS
SACRIFICIOS QUE HICIERON PARA LOGRAR ESTA META.**

A MI NOVIA ANA MARIA

**CON TODO MI AMOR POR SU APOYO INCONDICIONAL Y SU OPTIMISMO DE
SUPERACION PARA REALIZAR LO PLANEADO.**

A MIS HERMANOS PRINCIPALMENTE A ELOY Y TERESA

A LA FAMILIA GUTIERREZ POR TODAS LAS FACILIDADES

AL INGENIERO MIGUEL ANGEL PASAYE

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS

A TODOS LOS MAESTROS DE LA E.S.A.C.I. DE LA U.D.V.

INDICE

INTRODUCCION.....	1
-------------------	---

CAPITULO I

LOS RECURSOS HUMANOS Y LA CAPACITACION.

1.1. ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO.....	6
1.2. ALGUNAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO.....	9
1.2.1. FUNCIONES GENERALES.....	10
1.2.2. LA FUNCION DE CAPACITACION.....	21
1.2.2.1. CONCEPTOS.....	21
1.2.2.2. OBJETIVOS E IMPORTANCIA.....	22
1.2.2.3. REGULACION.....	24
1.2.2.4. PROCESO DE CAPACITACION.....	27
DETECCION DE NECESIDADES.....	27
CONTENIDO EDUCACIONAL.....	33
METODOS Y TECNICAS.....	34
EVALUACION Y SEGUIMIENTO.....	36

CAPITULO II

LA EMPRESA.

2. LA EMPRESA.....	40
2.1. CLASIFICACION.....	42
2.2. LA EMPRESA DE TRANSFORMACION Y EL DESARROLLO INDUSTRIAL.....	44
2.3. ALGUNAS EMPRESAS QUE INTEGRAN EL RAMO DE	

CAPITULO III

LOS PROBLEMAS OCASIONADOS POR FALTA DE CAPACITACION EN UNA
EMPRESA MADERERA (CASO PRACTICO EMPRESA " MAPREYDE " S.P.R. de
R.I., UBICADA EN AGUILILLA MICHOACAN).

3.1. OBJETIVOS.....	55
3.2. UBICACION Y DESARROLLO FORESTAL.....	56
3.3. DISCUSION DEL PROBLEMA.....	67
3.4. ELEBORACION Y ANALISIS DEL PROBLEMA.....	72
3.5. OBTENCION DE INFORMACION, ANALISIS E INTERPRE TACION.....	73
3.6. DIAGNOSTICO.....	95
3.7. CONCLUSIONES.....	102
BIBLIOGRAFIA.....	105

INTRODUCCION

El desarrollo forestal constituye precisamente la producción de bienes y servicios derivados del aprovechamiento de los recursos forestales como son: Madera, combustible, alimento, fertilizantes, forraje, fibra, resinas, gomas, etc.

En general los terrenos forestales han sido la fuente de espacio y la base del desarrollo agropecuario, urbano e industrial. De ahí que este recurso se haya visto fuertemente impactado durante los últimos años, lo que se observa fácilmente si consideramos que de acuerdo con el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, México pierde anualmente 400,000 has. forestales. Entre los principales factores que causan la destrucción o alteración del recurso, se encuentra el cambio de uso de tierra forestal a uso agrícola o ganadero y en el caso de los aprovechamientos forestales, las operaciones de explotación mal planificadas incrementan el deterioro del bosque.

" Refiriéndonos a la industria del aserrío, sin ser la más importante de las industrias forestales, muestra un crecimiento de 1971 a 1976 de un 77% con respecto a su volumen, ello se debe al aumento de la demanda, al mismo tiempo, su valor muestra un incremento anual del 36% " (Producción forestal, 1983).

" Los estados productores de aserrados más importantes son: Durango y Chihuahua, ya que conjuntamente concentraron el 46% de la producción de aserrados y el 54% de los 652 aserrios existentes del país " (Ibid).

Por otra parte, en la industria del aserrio la generación de ingresos y el ingreso per cápita se han incrementado radicalmente. de este modo en la industria de aserrio la generación de ingresos ascendió un 16%. y el ingreso per cápita en un 113%.

Para este tipo de empresas al igual que para muchas otras, se ha presentado el problema de la falta de capacitación, tecnología y de capital en general, pero cuando cuentan con los recursos necesarios tampoco proporcionan capacitación, ya que prefieren gastar mejor pequeñas multas impuestas por las autoridades correspondientes y no gastar mucho capacitando al personal.. En el presente trabajo se hace un diagnóstico sobre la capacitación en una empresa maderera, denominada " Maderas Preciosas y Derivados S.P.R. de R.L., que cuenta con 180 personas. Teniendo las siguientes áreas cupulares:

- Consejo de administración
 - Presidente del consejo
 - Gerente general
 - Gerencia administrativa, de producción, tesorero, secretario.
- * UBICACION., se localiza en el poblado de Aguililla de Iturbide Michoacán.
- * TAMANO DE LA EMPRESA., considerando el número de personas con las que cuenta, y por los ingresos obtenidos al año, según la clasificación de la SECOFI, mencionada en el programa NAFIN 1996 y del Instituto Mexicano de Contadores Públicos. La empresa es mediana., la clasificación se ve más adelante.

* OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

- Incrementar la producción cada temporada, para con esto proporcionar mayores empleos., aumentar el número de clientes cada temporada, para obtener mayores utilidades., obtener el abastecimiento de materias primas en el tiempo requerido.

* ACTIVIDADES., basa su producción en lo siguiente:

- Bastón para escoba, tableta para tarima, caja para tarima, astilla.

Para realizar la investigación se establecieron los objetivos siguientes:

Objetivo general.

Identificar la necesidad de capacitación, problemas, consecuencias y dar sus posibles soluciones, para el desarrollo de la empresa " MAPREYDE S.P.R. de R.I. " , esto quiere decir que se van a detectar aquellas áreas o puestos del departamento de producción que requieran capacitación, los problemas y/o efectos que traiga consigo la falta de capacitación.

Los objetivos particulares establecidos son:

* Conocer los aspectos teóricos de la capacitación.

* Identificar áreas donde se encuentran problemas por ausencia de capacitación.

* Conocer los métodos de capacitación, que se podrían aplicar.

* Analizar los métodos de capacitación, así como las condiciones necesarias para hacer posible su aplicación.

* Proponer mejoras al proceso de capacitación, o en su caso proponer algunas sugerencias, en relación a capacitación originados por la ausencia de la misma.

Como se observa en los objetivos, se tiene como punto de partida, aspectos teóricos de la capacitación. Una vez conocidos se identifican áreas donde hay repercusiones por falta de capacitación, para posteriormente conocer métodos así como su análisis, para determinar cuales podrían ser aplicados. Para posteriormente proponer algunas mejoras o sugerencias.

Para tener la información anterior, se requirieron de dos aspectos.

1.- Los teóricos: Primeramente se tiene un capítulo titulado los recursos humanos y la capacitación, ya que una organización está formada por áreas funcionales., en este apartado se habla del departamento de recursos humanos, sus principales funciones y de la capacitación contemplando aspectos como: Conceptos, objetivos e importancia, regulación Gubernamental y su proceso para llevarla acabo.

En el capítulo segundo, se habla de la empresa en general, su clasificación desde un punto de vista, posteriormente se habla de las transformadoras, su desarrollo a través de varios sexenios. Y finalmente se mencionan algunas empresas que integran este ramo.

El segundo aspecto requerido, es el práctico, que corresponde al capítulo tercero y se refiere al caso práctico.

conteniendo el análisis de los objetivos, el entorno que envuelve a la empresa, la discusión del problema, diagnóstico de la empresa en base a la información obtenida y por último se finaliza con algunas conclusiones . Para lo cual se necesitó de instrumentos de recolección de datos, que se describen en su apartado correspondiente.

* JUSTIFICACION., El tema tratado es importante tanto para la empresa como para el que lo realizó.

Para la organización. Debido a que se pueden dar cuenta cuál es la situación que los rodea, respecto al personal operario del departamento productivo, es decir dónde está teniendo sus causas este problema y que efectos negativos está provocando, además se trata de dar la pauta para que de alguna manera se le de solución.

Para quién lo realizó. Su importancia radica en que al realizar el trabajo, hay una satisfacción personal, ya que se aplican los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera.

Conforme ha pasado el tiempo y las técnicas, tecnologías y desarrollos científicos han mejorado, también la administración ha evolucionado, trayendo beneficios a las organizaciones, que se integran por áreas funcionales que trabajan en forma conjunta para lograr un objetivo colectivo. De esta manera se contempla la importancia que tiene el área de recursos humanos, ya que es la encargada de abastecer de el personal idóneo a la empresa para posteriormente buscar su desarrollo a través de la capacitación y entrenamiento, para lograr el beneficio de la empresa y del trabajador.

En el presente capítulo se habla del departamento de recursos humanos, de algunas funciones generales, y de la función de capacitación.

CAPITULO I

LOS RECURSOS HUMANOS Y LA CAPACITACION.

1.1 ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO

" La finalidad de un departamento de recursos humanos se define en principio, como aquel que tiene como tarea organizar, delegar, supervisar y/o estimular a las personas que laboran en una organización " (Ruiz, 1988).

Organizar: Se refiere a que los recursos humanos y materiales deben ser asignados de la mejor manera para, antes de que puedan delegarse los puestos de trabajo.

Delegación: La delegación está formada por reglas y normas, éstas deben ir de acuerdo a la supervisión que se establezca en la organización.

Estimular: Que las normas de trabajo delegadas, motiven al personal para el mejor desempeño de sus labores.

Hay que considerar que la acción de organizar va más allá que el desarrollo de un manual de organización, ya que comprende la cristalización de los objetivos y políticas, también, apreciaciones de las habilidades y posibilidades del personal con el que cuenta.

Toda la información, documentación, estudios, etc., del departamento la podemos dividir en la siguiente:

- 1.- Documentación oficial
- 2.- Capacitación y Adiestramiento
- 3.- Seguridad e Higiene
- 4.- Sueldos y salarios
- 5.- Prestaciones
- 6.- Ausentismo
- 7.- Estudios y estadísticas realizadas
- 8.- Expedientes individuales de los trabajadores
- 9.- Formas para uso de la gerencia de recursos humanos. (Ibid).

1.- Documentación oficial:

Son aquellos que la empresa tiene a su disposición y que debe presentarlos a las autoridades correspondientes. Estos documentos

pueden ser:

- Avisos de alta, baja y modificación de salarios para el IMSS.
- Cédulas de liquidación de cuotas obrero-patronales.
- Avisos de accidentes de trabajo (IMSS).
- Correspondencia en general (IMSS).
- Avisos ante el INFONAVIT.
- Fonacot (listas de trabajadores).
- Contratos de trabajo
- Cartas de renuncia y recibos de gratificación.
- Nóminas
- Capacitación y adiestramiento.
- Seguridad e higiene.

2.- Capacitación y Adiestramiento.

Documentos relativos a políticas de seguimiento (planes, programas y resultados).

3.- Seguridad e Higiene.

Records de accidentes (estadísticas de accidentes en el trabajo)

4.- Sueldos y salarios.

Folders con los sueldos y salarios de todo el personal.

5.- Prestaciones.

Documentación referente a las prestaciones y políticas seguidas. Estas divididas en dos, las que obliga la ley y las que otorga la empresa.

6.- Ausentismo y rotación de personal.

Información referente a records y estadísticas, así como procedimientos y políticas a seguir.

7.- Estudios.

- Reglamento interior de trabajo
- Contrato individual de trabajo por tiempo determinado
- Contrato individual de trabajo por tiempo indeterminado
- Directorio de empleados
- Manual de orientación
- Análisis de puestos etc.

8.- Expediente individual de trabajo.

Se refiere a un documento donde hay registros individuales por cada persona (permisos, faltas de trabajo) etc.

9.- Formas.

Todas aquellas que se utilizan para el funcionamiento del departamento y de la empresa.

1.2.- ALGUNAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO.

La principal, consiste en mantener ocupados todos los puestos de la organización con el personal más idóneo, mediante una adecuada planeación, reclutamiento, selección, inducción, contratación, capacitación, desarrollo etc.

1.2.1 FUNCIONES GENERALES.

* *ANALISIS DE PUESTOS*

Muchos estudiosos del área, han considerado al análisis de puestos, como primer paso para la tecnificación de una organización, ya que de éste parten las calificaciones de méritos, salarios, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y adiestramiento. (Arias, 1978).

La palabra análisis de puestos tiene la siguiente raíz.

" Análisis ", significa separar, dividir todas las funciones del puesto., Con el objeto de que una persona reúna esos requisitos y se cuente realmente con el personal deseado.

También la Ley Federal del Trabajo en sus artículo 25 fracción III, establece qué deberá tenerse por escrito las funciones que se van a realizar, las cuales deben estar lo más precisas posibles., El artículo 47 fracción XI, establece la rescisión del trabajo por parte del patrón, cuando el prestador del servicio sin causa justificada desobedezca a su superior, tratándose del trabajo contratado., Otro artículo referente a esto es el 134 fracción IV, donde nos dice de la obligación del trabajador, para realizar sus labores con el cuidado, intensidad, esmero, en el tiempo y lugar convenidos en el contrato de trabajo.

Por otra parte para realizar un estudio sobre los puestos se requiere de un método, donde los encargados de realizarlos deben tener una buena preparación.

Las partes que componen el análisis son:

1.- GENERALES. Tiene como fin la localización del puesto en la estructura de la organización, es decir nombre del puesto, jefes, subordinados etc.

2.- DESCRIPCION GENERICA DE LAS FUNCIONES. En esta parte se hace un esbozo de las actividades que realiza un puesto, pero de una forma muy global.

3.- DESCRIPCION ANALITICA. Se refiere ya a cada función en específico, describiéndolas de una forma muy profunda y concreta.

4.- REQUERIMIENTOS.

Experiencia.

Capacitación.

Responsabilidad.

Condiciones de trabajo:

- Ambiente.

- Riesgos.

Aquí se determina lo que requiere el puesto, se analizan varios aspectos como la experiencia mínima, que capacitación necesita, se establece también la responsabilidad que tiene en su función, si tiene a su cargo algún bien etc. Este apartado también contempla las condiciones de trabajo, midiendo los riesgos a los que se encuentra expuestos y el ambiente en el que labora. Toda esta información nos servirá para determinar de alguna manera el PERFIL DEL PUESTO, que es la última parte que contempla un análisis de puestos. (Ibid).

* RECLUTAMIENTO

El reclutamiento es otra función del departamento de Recursos Humanos, que dentro de esta se busca siempre atraer al mejor personal a la empresa, como definiciones se entendería:

" Es aquella parte de un proceso, que proporcionará al personal requerido, para cubrir un puesto en la organización ".

" Es el proceso que consiste en atraer a una cantidad considerable de personas, para que ocupen una vacante o puesto de nueva creación. A través de fuentes internas y externas, para seleccionar al mas idóneo ". De ahí su importancia, ya que por medio de este proceso y posteriormente por la selección, podremos tener los recursos humanos solicitados para el logro de los objetivos.

Una parte importante del proceso de reclutamiento, es la descripción del puesto o del trabajo donde debe especificar que es lo requerido por el puesto, si no se cuenta con un manual de organización. Los requerimientos del puesto, serán determinados por personas conocedoras, como son: El gerente de recursos humanos y el del área solicitada.

Más concretamente el proceso que se sigue para el reclutamiento es:

1.- Planeación de los Recursos Humanos: Que consiste en determinar en forma sistemática la previsión y demanda de empleados que una empresa requerirá.

- 2.- Identificación de vacantes: Realmente dónde se encuentran las vacantes que se necesitan cubrir.
- 3.- Consultar las políticas y/o programas de reclutamiento que describen los propósitos y objetivos en el reclutamiento.
- 4.- Realizar la requisición y dirigirla al departamento de recursos humanos.
- 5.- Elaboración del análisis y valuación de puestos.
- 6.- Consulta al inventario de personal, qué es con lo que cuenta actualmente la empresa.
- 7.- Si se cuenta con el personal adecuado dentro de la organización, se realiza el proceso de selección para ocupar la vacante.
- 8.- Si no se cuenta con lo requerido se determinan medios y técnicas para atraer personal.
- 9.- Aplicación de las técnicas de reclutamiento.
- 10.- Presentar los candidatos para su selección.
- 11.- Evaluación de programas de reclutamiento, de acuerdo con los objetivos y resultados alcanzados. (Ibid).

* *SELECCION*

Este proceso tiene mucha importancia en una organización., La selección ya se hacía desde hace muchos años atrás, debido a que siempre se buscaban los mas aptos para actividades específicas.

Posteriormente de iniciada la " Revolución Industrial ", la selección era realizada por los supervisores, estos la realizaban con datos subjetivos y observaciones, esta selección era de

manera intuitiva, actualmente todavía es utilizada, lo que es un grave error, ya que hay muchos aspectos que no son apreciables a simple vista como son: Capacidades, habilidades, actitudes, motivación, inteligencia, etc. Por lo que se requiere de un proceso técnico realizado por psicólogos, administradores u otros especialistas.

En el aspecto laboral, es a principios de este siglo cuando dicho proceso técnico es empleado por las organizaciones.

Concepto: " Proceso que consiste en determinar cuales son los aspirantes que responden mejor a las necesidades del trabajo, para el cual están siendo considerados, la selección es el paso siguiente al reclutamiento.

Objetivos:

- Elegir a las personas más adecuadas.
- Decidir entre varias opciones.
- Aprovechar esfuerzos (experiencias pasadas).

Principios: La selección obedece a tres principios fundamentales.

1.- La colocación: Que consiste en determinar las potencialidades de las personas, y si no cumplen con los requisitos del puesto solicitado se les puede acomodar en otro, siempre y cuando se les vean cualidades.

2.- La orientación: Se refiere a darle información al solicitante si no es aceptado en la empresa, sobre otros posibles lugares donde podría prestar sus servicios.

3.- La ética profesional: Es indudable que cuando a una persona se le coloca en un puesto para el que no tiene capacidad, o cuando ésta le sobra, puede traer consecuencias negativas, tanto para el prestador de servicios como para la organización. Este principio se refiere a acomodar a la persona de la mejor manera.

Para llegar a seleccionar a un candidato, se requiere de un proceso, que en cada etapa de este se puede rechazar a un solicitante. Este proceso consiste en:

1.- Recepción de candidatos. Donde se reciben todos las personas que fueron reclutadas.

2.- Solicitud. Se recomienda que se haga de acuerdo al nivel que se está solicitando esto es, si es para ejecutivos, empleados u obreros. Si se cumplen los requisitos mínimos se hará una entrevista preliminar.

3.- Entrevista preliminar. Tiene por objeto detectar de una manera rápida, saber con qué personas se está tratando, y la relación que hay con los requerimientos del puesto.

4.- Entrevista de selección. Esta etapa es determinante, es una entrevista más lenta que la anterior, y consiste en recabar toda la información de una manera más detallada, normalmente se recomienda que sea lo mas informal, para que el aspirante se sienta en un ambiente agradable y proporcione la información con mas confianza.

Esta entrevista tiene tres fases:

a) Rapport. Su finalidad es el establecimiento de confianza, donde se le proporciona al aspirante información de la empresa pero muy general, está fase es también donde se presentan los aspirantes. Tiene una duración de 6 minutos.

b) Cima. En la cima se busca obtener datos e información sobre su vida laboral, es decir en donde ha laborado, tiempo que laboró en determinado lugar, causas y motivos de la separación, también historia educativa como es el lugar donde estudió, nivel de estudios, relaciones con sus amigos y profesores, si le gusta el estudio o si estaría dispuesto a participar en algún curso, etc. Historia personal. Cómo han sido las relaciones con su familia, si es casado, hijos que tiene, si estos estudian etc. La duración de esta parte es entre 20 y 30 minutos.

c) Por último tenemos el cierre, que de alguna forma se le dice si es aceptado o no, y se da por terminada la entrevista.

5.- Pruebas de aptitudes. Normalmente se realizan tres tipos de pruebas:

- a) Psicológicas. Miden habilidades y potencialidades del personal, estas pruebas las debe realizar una persona que realmente las conozca, para que las sepa aplicar e interpretar.
- b) Conocimientos. Sobre conocimientos básicos y que normalmente miden el grado académico de la persona.
- c) Teórica-práctica. Mide los conocimientos que tienen sobre el trabajo a realizar y también mide el desempeño.

6.- Verificación de referencias. Este paso servirá para comprobar la información presentada por el candidato.

7.- Examen médico de admisión. Para cualquier organización es necesario conocer el estado de salud de sus trabajadores, ya que influyen en la calidad, productividad, ausentismo, puntualidad, etc.

La principal finalidad de estos exámenes es precisamente conocer el estado de salud de las personas., además el reglamento de higiene y seguridad de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social tratan este aspecto en sus artículos 15, 16 y 17.

8.- Estudio socioeconómico. Esta etapa se refiere a obtener información sociofamiliar, para conocer las posibles situaciones que influyen en el rendimiento del trabajador, además conocer la actitud, responsabilidad y la información otorgada por el aspirante.

9.- Decisión final. Es la última etapa del proceso de selección, donde se tomará la decisión con la información obtenida en cada paso comparándola con los requerimientos del puesto. (Ibid).

* *INDUCCION.*

Cuando es tomada la decisión final y es aceptado el aspirante, este es contratado por la organización, al nuevo trabajador se le tiene que proporcionar información sobre la empresa y empieza el proceso de inducción.

Definición: Inducción., es aquel proceso donde al trabajador de nuevo ingreso se le hace una presentación de la empresa, con el fin de familiarizarlo y tenga una adecuada y rápida integración, la información que se le proporciona es sobre el giro, objetivos, políticas, organización, historia empresarial, derechos y obligaciones generales, etc.

Este proceso empieza con la contratación:

Contrato de trabajo:

- Necesidad legal. Se encuentra contenido en la Ley Federal del Trabajo.

" Artículo 1. La presente Ley es de observancia general en toda la República y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el artículo 123 apartado A de la Constitución Mexicana, la ley considera que existe una relación de trabajo entre el que realiza un servicio personal y el que lo recibe, para lo cual la falta de

un contrato de trabajo escrito no priva al trabajador de los derechos y obligaciones que deriven de las normas y servicios prestados."

- Necesidad administrativa. Esta se puede dar en dos sentidos tanto para el trabajador como para la organización.

Para el trabajador. Por que el documento le proporciona certeza sobre sus obligaciones, derechos, lugar, tiempo, trabajo y la remuneración que recibe, vacaciones, aguinaldo, etc.

Para la organización. Ya que puede exigirle al trabajador el cumplimiento de sus funciones y obligaciones, además es un elemento indispensable para cualquier problema debido a que está firmado.

Relación de trabajo

Definición. El artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo, lo define esta como la prestación de un servicio subordinado a una persona, sin importar el acto que le dio origen mediante el pago de un salario.

La relación de trabajo puede ser por tiempo indeterminado o determinado, y este puede ser temporal, eventual, etc.

Contrato de trabajo. Al igual que la relación de trabajo este se define como aquel en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un servicio personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación mediante el pago de un salario.

El contenido de un contrato de trabajo inicia con un encabezado donde hay información sobre la naturaleza del negocio, motivos, causas, necesidad de trabajo, servicios requeridos, cláusulas legales, administrativas y firmas.

Posteriormente se tienen que seguir una serie de trámites legales como son, alta en el IMSS, en el INFONAVIT-SAR, entre otros.

Bienvenida. Existen numerosas empresas que contratan personal sin darles una inducción por pequeña que sea, también cabe señalar que una persona entre más conozca la empresa se sentirá más identificada con esta. Por otra parte las empresas que si cuentan con programas de inducción tienen como herramientas al manual de bienvenida principalmente, o realizan una serie de actividades encaminadas al conocimiento de la empresa., la información que puede contener el manual de bienvenida es entre otra:

- Historia de la organización.
- Objetivos, políticas y reglamentos.
- Horarios de trabajo, días de pago, prestaciones.
- Productos o servicios que se producen.
- Estructura organizacional.
- Ubicación de las instalaciones, etc.

Cada empresa maneja su proceso de inducción de acuerdo a como lo cree conveniente, ya que no existe un patrón establecido a seguir.

1.2.2.- FUNCION DE CAPACITACION.

Esta función se considera de una manera más particular por ser la base para la realización de esta investigación, por lo que a continuación se abundará más sobre la misma.

Actualmente para una organización el tener personal con conocimientos y habilidades bien desarrolladas es indispensable, por eso a medida que aumenta la tecnología el personal debe estar preparado para esos cambios, trayendo como consecuencia la preparación del trabajador para que pueda desempeñar mejor su trabajo. Pero el desempeño se ha buscado en la actualidad que sea integral, es decir, que la preparación y adquisición de conocimientos sea en todos los aspectos (conocimientos, habilidades y actitudes).

El impacto que tiene la preparación del personal no es sólo a nivel de empresa sino también a nivel nacional, ya que se incrementa la calidad del producto, la productividad y por consiguiente en la calidad y nivel de vida.

1.2.2.1.- CONCEPTOS.

- CAPACITACION: Arias Galicia, la define como " la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo " .

Por lo tanto, una vez visto lo anterior y considerando que las definiciones tienen diferentes perspectivas que nos llevan a

lo mismo, se puede decir que la capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, científicos, administrativos y consistiendo en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

- ADIESTRAMIENTO: Para Arias Galicia este aspecto, consiste en " proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de carácter muscular o motriz ".

Para esta investigación el concepto de Adiestramiento se considera como aquella actividad que se realiza, cuando se tienen conocimientos teóricos y consiste en el desarrollo de habilidades para realizar bien su trabajo.

1.2.2.2.- OBJETIVOS E IMPORTANCIA.

Se puede definir como la función de planeación, aplicado a la capacitación. En esta parte se define lo que se quiere lograr, metas a corto, mediano y largo plazo.

Los objetivos siempre estarán encaminados al logro de metas, estas podrían ser:

- 1.- Desarrollar las aptitudes individuales.
- 2.- Desarrollar un comportamiento de grupo.

- Desarrollar aptitudes individuales se refiere, al desarrollo que adquiere una persona mediante un programa permanente de formación.

- Respecto al punto dos significa, aquella madurez que adquiere el grupo de trabajo para alcanzar los objetivos de su departamento y los de la empresa, aunado a esto se tiene que dar una coordinación asesora. Los cursos de capacitación siempre deberán estar orientados a necesidades reales, por lo que se vuelve muy importante la participación de los jefes de línea.

Por otra parte, los objetivos deben de cumplir en todo momento con sus requisitos es decir, deben ser alcanzables, medibles, cuantificables, representar retos, etc.

Importancia. En los últimos años, las empresas han mostrado un enorme interés por la capacitación y el adiestramiento del trabajador, esto basado principalmente a:

- Aspectos legales (disposiciones).
- Mejorar el nivel de vida del trabajador.
- Incremento en productividad.

Las disposiciones legales han hecho que los empresarios y altos niveles se inquieten, y traten de buscar procedimientos, planes, programas que les ayuden a cumplir con este requisito, esto ha repercutido en que los programas se diseñen sin considerar los lineamientos técnicos necesarios.

Los sindicatos y demás asociaciones representantes del trabajador, han manifestado el interés de la capacitación, para obtener mejores ingresos y preparación que les proporcione el incremento en la calidad de vida del trabajador.

El gobierno por su parte ha realizado campañas, para sensibilizar a los empresarios y trabajadores acerca del papel de la capacitación en el incremento de la productividad, que no se refiere a trabajar más ni a la explotación del trabajador, si no a trabajar más inteligentemente y una mejor distribución de la riqueza.

La realidad es que la capacitación incrementa las habilidades, los conocimientos, destrezas y actitudes., es decir hace a una persona apta para desempeñar una tarea o varias de ellas, mejorando con esto la calidad de su trabajo entre otros.

1.2.2.3.- REGULACION DE LA CAPACITACION.

En la Ley Federal del Trabajo promulgada en 1931, se señalaba que las empresas estaban obligadas a tener aprendices. En la Ley Federal del Trabajo de 1970 se ve la importancia y se institucionaliza el entrenamiento.

Así la legislación actual en sus artículos 132 fracción XV y 159, marca las obligaciones en cuanto a entrenamiento de individuos por las organizaciones.

Los artículos 153-A al 153-X, están dedicados a la capacitación y nos mencionan:

Art. 153-A: Sobre el derecho a capacitación que tiene el trabajador.

Art. 153-B: Sobre las obligaciones que tiene el patrón y sus respectivas responsabilidades, pudiendo:

a) Capacitar o adiestrar dentro de la empresa.

b) Capacitar o adiestrar fuera de la empresa.

c) Capacitar o adiestrar por personal propio.

d) Capacitar o adiestrar por instructores contratados especialmente.

e) Capacitar o adiestrar por instituciones, escuelas etc.

f) Capacitar o adiestrar, incorporándose a sistemas de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Art. 153-C: Sobre los lugares donde se impartirá la capacitación y bajo que autoridades.

Art. 153-D: Respecto al contenido de los cursos y programas de capacitación.

Art. 153-E y F: Horario del curso, objeto y finalidad.

Art. 153-G: Únicamente sobre la capacitación al trabajador de nuevo ingreso.

Art. 153-H: Sobre las obligaciones que tiene el trabajador, referentes a la capacitación.

Art. 153-I: Sobre la forma como se deben constituir las comisiones mixtas de capacitación.

Art. 153-J: Sobre las funciones de las autoridades laborales.

Art. 153, fracciones K, L, M, N, O, P, Q, R, S, T, U, V, W, X:
Nos hablan de las funciones de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, sobre convocatorias a patronos, sindicatos, trabajadores., para formaciones de comités, contratos, requisitos de programas, sanciones, constancias de aprobación, certificados y diplomas a los que se harán merecedores por haber terminado un curso satisfactoriamente el personal.

Por otra parte, la capacitación se puede dar de la siguiente manera:

A) Externa., cuando la empresa no es autosuficiente y requiere de ayuda de otras instituciones para responder a sus necesidades, y envían a su personal a dichos centros de capacitación.

B) Interna, que a su vez puede ser:

I.- La inducción. Tiene como objetivo, la rápida adecuación del individuo al puesto.

II.- Adiestramiento dentro de la empresa. Arias Galicia, establece que este método sigue los siguientes pasos:

- Determinar un programa productivo.
- Elaborar un plan específico.
- Desarrollar dicho programa basándose en el uso del principio multiplicador, consistente en enseñar a personas, los que a su vez enseñarán a otros y así sucesivamente., también utiliza el principio de proyectar labores, referido a desglosar las labores.

III.- Escuela vestibular. Tiene como principal objetivo, enseñar de una manera rápida las labores a las que se dedicará el personal nuevo. Esta se puede dar dentro o fuera de la organización.

IV.- Escuela general de la organización. Enfocada al entrenamiento y desarrollo de personal, esta es más avanzada que la vestibular, debido al objetivo que persiguen y a la información proporcionada.

Así podríamos hablar de muchas formas de capacitación que hay como puede ser también, la capacitación en aulas, en el trabajo, individual que de alguna manera se relacionan con las mencionadas.

1.2.2.4.- PROCESO DE CAPACITACION.

Para llevar a cabo una capacitación, se requiere de un proceso o serie de pasos, que van desde la detección de necesidades de capacitación, hasta un seguimiento y evaluación del mismo.

* DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

Para realizar o dar una instrucción, se tiene que hacer un estudio para ver realmente dónde se requiere y sobre qué aspectos se realizará.

Concepto de necesidades: Es una falta o carencia de algo, que provoca un desequilibrio en un sistema y que requiere ser satisfecha.

Es difícil poder descubrir realmente las necesidades presentes y futuras. " La detección de necesidades se puede definir, como la comparación entre tareas realizadas en la realidad, contra la demanda de tareas que presentan las organizaciones ". (Siliceo, 1983: 59)., Al realizar este análisis obtendremos una diferencia que será nuestro punto de partida.

Los beneficios que nos puede traer un diagnóstico de necesidades según Siliceo, Alfonso son:

- 1.- Análisis y localización de necesidades educativas.
- 2.- Diagnóstico del clima organizacional.
- 3.- Obtención de perfiles educativos de los puestos en la organización.
- 4.- Información para la programación de actividades del departamento de capacitación.

La realidad es que la capacitación incrementa las habilidades, conocimientos y destrezas., es decir desarrolla las aptitudes del trabajador, mejorando con esto la calidad de su trabajo. Para la D.N.C., se utilizan los cuestionarios, entrevistas, observaciones.

Una empresa debe satisfacer necesidades a corto plazo y anticiparse o prever a mediano y largo plazo, por lo que se deben precisar primeramente necesidades presentes y en segundo término

las futuras. De ahí radica la razón de ser de las D.N.C., y estas son el punto de partida ya que no se puede establecer un programa de capacitación, si no sabemos cuáles son las causas ya que la capacitación solo es justificada cuando responde a una necesidad real.

Para el autor Siliceo, Alfonso las necesidades de capacitación se pueden clasificar en:

- 1.- Las que tiene un individuo.
- 2.- Las que tiene un grupo.
- 3.- Las que requieren solución inmediata.
- 4.- Las que demandan solución futura.
- 5.- Las que piden actividades informales de entrenamiento.
- 6.- Las que requieren actividades formales de entrenamiento.
- 7.- Las que exigen solución sobre la marcha.
- 8.- Las que requieren instrucción fuera de la empresa.
- 9.- Las que la empresa puede resolver por si misma.
- 10.- Las que la empresa tiene que recurrir a fuentes de entrenamiento externas.

Para Chiavenato, Idalberto. Algunos hechos que pueden indicar a priori una necesidad de entrenamiento:

- 1.- La admisión de nuevos empleados.
- 2.- La reducción del número de empleados.
- 3.- El cambio de métodos y de procesos de trabajo.
- 4.- La substitución o movimientos de personal.
- 5.- Faltas, licencias y vacaciones de personal.

6.- Expansión de servicios.

7.- Cambios en los programas de trabajo o de producción.

8.- Modernización de la maquinaria etc.

Problemas que indican a posteriori, necesidades de entrenamiento:

1.- Problemas de producción:

- Baja productividad.
- Averías frecuentes en equipos e instalaciones.
- Elevado número de accidentes.
- Exceso de errores y de desperdicios.

2.- Problemas de personal:

- Relaciones deficientes entre el personal.
- Número excesivo de quejas.
- Poco interés por el trabajo.
- Falta de cooperación.
- Ausencias, remplazos constantes, etc

* El autor Méndoza Nuñez hace una concentración de necesidades de capacitación consideradas por otras personas, las cuales se muestran a continuación:

1.- MENDOZA

Manifiestas y encubiertas.

Las primeras son bastante evidentes, su especificación no resulta muy complicada, estas se dan por lo general por cambios

tecnológicos, personal ascendido, cambios en los métodos de trabajo, etc.

Las segundas, son más complicadas y requieren de un alto nivel de especificación, para estas necesidades se requiere la especificación del puesto y compararlo con lo que se tiene.

2.- BOYDELL

Organizacionales, ocupacionales e individuales.

Las organizacionales se dan cuando surgen cambios generales en toda la organización.

Las ocupacionales, son las referidas a un puesto en particular.

Las individuales, son las que requiere cada trabajador.

3.- DONALDSON Y SCANNELL.

Macronecesidades y micronecesidades.

Esta clasificación tiene similitud, con la presentada anteriormente., Las macronecesidades se refieren ha aquellas que se dan en grupos grandes o en toda la empresa, por algún cambio en la misma.

Las micronecesidades son las que requiere una persona o un grupo muy reducido de personas.

* Diagnóstico de la calidad de los recursos humanos.

Siempre que se hable de capacitación, se tiene que mencionar también lo referente a la calidad de los recursos humanos, este se puede llevar a cabo mediante dos elementos:

1.- Inventario de recursos humanos. Esta herramienta nos servirá bastante, ya que mediante este podremos ver con que personal se

cuenta actualmente y que necesitaremos en el futuro. La información con la que cuenta es la siguiente:

- Número de empleados y categoría.
- Empleados que se necesitarán en esa categoría.
- Edad de cada empleado.
- Nivel de habilidad individual.
- Nivel de conocimientos individual.
- Actitud de cada empleado frente a su trabajo y frente a la empresa.
- Nivel de funcionamiento individual.
- Nivel de habilidad y conocimientos individuales para otras tareas.
- Posibles sustituciones para ese puesto dentro de la compañía.
- Tipo de capacitación requerida para un principiante.
- Tiempo de capacitación requerido para posibles sustituciones.
- Faltas de asistencia.
- Movimientos de personal en el tiempo dado.

2.- Moral de trabajo. Otro aspecto que es importante, es la moral del trabajador, ya que si este ve que los objetivos, planes, procedimientos de la organización son un medio para satisfacer sus necesidades, la moral que impera es de cooperación y confianza entre empresa-trabajador.

Por otro lado también los objetivos empresariales pueden ser totalmente diferentes a los del trabajador y entonces tendremos actitudes negativas.

* CONTENIDO.

Para hablar del contenido de los temas que se requieren abordar, no es posible hablar de todos, ya que los temas son muy variados y las necesidades específicas de cada organización.

El Licenciado Alfonso Siliceo propone la siguiente escala, a lo que se puede referir un contenido de algún tema:

- 1.- Conocimientos elementales acerca de la empresa, especialmente los que propician una completa y efectiva inducción.
- 2.- Conocimientos y habilidades elementales para el puesto que se desempeña.
- 3.- Conocimientos de complementación profesional para el mejor desempeño del puesto.
- 4.- Materias culturales y conocimientos universales así, como orientaciones para mejores y más maduras actitudes de la persona.

A nivel elemental:

- Conocimientos de inducción a la empresa.
- Relaciones humanas.
- Elementos de administración.
- Comunicación.
- Organización del trabajo.
- Trabajo en equipo.

A nivel de capacitación y desarrollo:

- Administración general.

- Administración de personal.
- Contabilidad.
- Finanzas.
- Mercadotecnia.
- Toma de decisiones.
- Sociología de la empresa.
- Motivación.
- Comunicación.

Normalmente la capacitación tiene dos tipos de cursos básicos., Uno técnico y otro de información y formación en general. El técnico se refiere ha materias técnico-específicas en un 90 y 100% orientadas al puesto de trabajo.

El segundo se basa en la información y formación general.

Estos dos cursos deben ser proporcionados en forma simultanea, ya que ambos son indispensables para el desarrollo de la persona.

* METODOS Y TECNICAS DE INSTRUCCION.

Los métodos y técnicas deberán estar determinados de alguna manera por los objetivos que se persiguen, por lo que variarán de organización a organización.

Existen diversos criterios para clasificar técnicas y métodos, los cuales se pueden clasificar en:

- Métodos objetivos, audiovisuales e informativos., destinados principalmente al adiestramiento.
- Métodos de participación de grupo, dirigidos a la capacitación.
- Métodos destinados a cambio y orientación de actitudes, orientados a la formación y desarrollo.

Más específicamente, estos métodos y técnicas pueden ser:

- 1.- Capacitación en el puesto., recibida en el trabajo, para tareas que requieren capacitación actualmente.
- 2.- Rotación de puestos., esta tiene como fin, que cuando se presenten ausencias, permisos, vacaciones., exista una persona que tenga la capacidad suficiente para cubrir el puesto que se necesite, previa capacitación en varios puestos.
- 3.- Períodos de aprendizaje y la función de supervisión., esta puede ser dada en aulas de trabajo y/o fuera del trabajo.
La capacitación en aulas se imparte en un centro establecido y con un cuerpo de instructores especializados.
La capacitación en el trabajo, referida a aquellas actividades que directamente se relacionan con el trabajo cotidiano., pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente.
- 4.- Representación de papeles., Tomar diferentes papeles dentro de la organización.
- 5.- Estudio de casos., estudiar una situación práctica que se este presentando.
- 6.- Mesas redondas., por medio de platicas con el trabajador.
- 7.- Cursos internos y/o externos.
- 8.- Autoaprendizaje., esto conlleva a la aplicación de los principios de aprendizaje, que consisten en:
 - a) Participación., el aprendizaje cuando se esta participando constantemente.
 - b) Repetición., consiste en repetir constantemente lo que se dijo.
 - c) Pertinencia., el tema debe tener un significado lógico.
 - d) Transferencia., los temas deben coincidir con las exigencias de un empleo.
 - e) Retroalimentación., nos proporcionará información sobre el progreso de cada persona.
- 8.- Conferencia-clase formal., es unilateral, donde el instructor desempeña toda la parte activa, por lo que ha recibido serias críticas.
- 9.- Conferencia con participación., donde el grupo interviene con preguntas hacia el instructor.
- 10.- Seminario-método de discusión y participación., En este se analizan, discuten, seleccionan problemas, se establecen proposiciones, etc.

11.- Simulación-juego de negocios y juego de representaciones., tiene similitud con la técnica de representación de papeles.

Se trata de ejercicios de simulación, donde los participantes tienen oportunidad de realizar labores bajo condiciones similares a una situación real de trabajo.

12.- Método de aprender haciendo., es el método más rápido y objetivo para un aprendizaje rápido y directo, tiene que cumplir cuatro pasos:

- Hacer.
- Decir.
- Mostrar.
- Comprobar.

La capacitación también se apoya de medios auxiliares, el Licenciado Alfonso Siliceo, considera los siguientes:

a) AUXILIARES GRAFICOS:

- Pizarrón.
- Rotafolio.
- Fanelógrafo.
- Gráficos.
- Cuadernos para escritura.

b) PROYECCION DE IMAGENES:

- Proyectores.
- Circuito cerrado de televisión.

c) MEDIOS SONOROS:

- Grabadoras.
- Tocabiscos.

Para establecer una aula de capacitación, se debe considerar lo siguiente:

- Adecuada ventilación.
- Luminosidad del aula.
- Limpieza del local.
- Funcionalidad, debe responder a:

Ubicación, dimensiones, distribución, conexiones eléctricas suficientes, material y equipo necesario.

* EVALUACION Y SEGUIMIENTO.

Una vez determinadas las necesidades de capacitación, el contenido del curso y seleccionados los métodos de instrucción, se debe llevar acabo la instrucción, y cuando termine este, tendrá que ser evaluado para medir lo alcanzado o lo no alcanzado.

Por " evaluación " se entiende, como aquel proceso por el cual, instructor y participante juzgan conjuntamente si se han logrado los objetivos de enseñanza planteados.

- La evaluación debe informar sobre:
- Reacción del grupo y del alumno., referida a las actitudes, si estas son de gusto y satisfacción, se puede decir que el curso fue productivo., por otro lado si la actitud es de enfado, frustración se deduce que el curso fue un fracaso.
 - Conocimiento adquirido., lo que se aprendió y en que grado, distinguiendo lo nuevo aprendido y lo recordado durante el curso.
 - Conducta., se refiere básicamente a los en la actitud del alumno.
 - Resultados., lo que se obtuvo del curso, resultados específicos y que van a generar cambios en las personas.

La evaluación se puede llevar a cabo en tres etapas, siendo éstas las siguientes:

1.- Antes del curso, nos proporciona información de los conocimientos y habilidades con los que llega una persona., normalmente se aplica una prueba escrita antes del curso, sobre los temas que se van a tratar.

2.- Durante el curso, tiene como objetivo, ver cambios (conocimientos y actitudes) diariamente.

3.- Al final del curso, es la más utilizada, su práctica es sencilla y sus resultados positivos.

Es de vital importancia realizar las evaluaciones con exámenes, los cuales pueden ser de tres tipos:

- Escritos.
- Orales.
- Prácticos.

Los escritos tratan de que el examinado sea creativo, demuestre sus opiniones., este tipo de examen es muy objetivo, a diferencia del oral, que son preguntas más generales y más subjetivas.

Se puede concluir, que la evaluación sirve para., saber si se logró el conocimiento, medir la eficiencia del participante, comparar los resultados con los objetivos. Además de que localiza los aspectos positivos y negativos de un programa de instrucción, informa al instructor de la eficiencia de su actuación, resalta si se dieron cambios efectivos en la conducta inicial, permite corregir y ampliar los recursos didácticos, estimula en los participantes el interés por el aprendizaje.

SEGUIMIENTO.

Al impartir capacitación, esta no debe quedar en el aire, si no que se debe pensar a futuro, es decir buscar el desarrollo del personal a través del tiempo, para posibles desafíos.

El jefe juega un papel importante en el seguimiento, ya que el es quién sentará las bases para la motivación del recién egresado de un curso. Pero la empresa también debe apoyar lo que en un curso se vio., una de las técnicas que se recomienda para el seguimiento, es la lectura periódica sobre los temas tratados, alternándolas con reuniones informales del grupo que asistió a los cursos.

El seguimiento también servirá para hacer ajustes y adecuaciones en cursos posteriores.

Son muchos los beneficios que puede traer consigo un buen plan de capacitación, tanto para la empresa como para el trabajador.

Para la empresa:

- * Conduce a una mayor rentabilidad y/o actitudes positivas.
- * Mejora las capacidades y los conocimientos de trabajo.
- * Mejora la moral de trabajo.
- * Contribuye a crear una mejor imagen de la empresa.
- * Fomenta la autenticidad, la apertura y confianza.
- * Mejora las relaciones entre los jefes y los subordinados.
- * Contribuye al desarrollo de la organización.
- * Aprende de los adiestrados.

Para los individuos:

- * A tomar mejores decisiones.
- * Se interiorizan y ponen en práctica las variables de motivación.
- * Contribuye a la evolución del desarrollo y a la confianza en sí.
- * Incrementa la satisfacción y el reconocimiento en el trabajo.
- * Desarrolla sentimientos de crecimiento en el aprendizaje.
- * Ayuda a eliminar los temores y a probar nuevas tareas.
- * Impulsa a una persona hacia metas personales.
- * Beneficia las relaciones personales.
- * Mejora las comunicaciones entre grupos e individuos.
- * Ayuda a orientar a los nuevos empleados.
- * Logra que la organización sea un lugar mejor para trabajar y vivir.

Algunas de las instituciones que proporcionan capacitación son:

- Secretaría de Educación Pública.
- Centros de capacitación para el trabajo industrial.
- IMSS.
- ARMO (Adiestramiento Rápido de Mano de Obra).
- UNAM.

CAPITULO II

LA EMPRESA.

La administración tiene que ser aplicada en una organización, cada empresa adapta la administración a sus necesidades debido a que hay diferentes tipos de empresas y clasificaciones, en el presente trabajo se menciona únicamente las transformadoras, ya que la investigación se realizó en una organización que pertenece a ese ramo, el impacto que a tenido a través de varios sexenios, y se da un listado de algunas unidades económicas que pertenecen a dicho sector.

Así como cada Autor define a la Administración, como lo cree conveniente, también tienen su propio concepto de empresa. Pero todos de alguna u otra forma relacionan a la empresa con lo mismo.

Concepto de Empresa.

- Es una unidad económica, encargada de la elaboración de bienes y servicios, a través de la combinación de los factores de la producción mediante los procesos de trabajo, relaciones técnicas, relaciones sociales de producción y que van a satisfacer las necesidades de la sociedad.

Pero una empresa esta formada por áreas funcionales como son: Ventas, Mercadotecnia, Producción, Compras, Recursos Humanos, Finanzas, Contabilidad etc. Que cada una tiene una

función específica y sumamente importante para el buen desempeño de la entidad, la empresa también es considerada como un sistema ya que todos sus componentes deben trabajar acorde a los objetivos, ya que de lo contrario no trabaja adecuadamente y puede traer problemas que originan grandes costos a la organización.

- También la dirección autoritaria es demasiado importante en la empresa, ya que son los elementos que van a dirigir las funciones a través de una adecuada comunicación y técnicas apropiadas.

- Existen además de los mencionados otros elementos que son considerados como básicos los cuales son: Las personas y los Recursos.

- Las personas son las que interactúan en la empresa han sido declarados como lo más importante con lo que cuenta una empresa y en gran medida depende de ellos los alcances de los objetivos, para esto los administradores tienen la obligación de ver que es lo que los motiva, los mueve, que prefieren, ¿ Cuáles son las expectativas en la empresa?.

- Los Recursos: Que es el otro elemento importante y se refiere a todo aquello con que cuenta una organización como activo tangible; como maquinaria, equipo instalaciones etc. Y entran también aquí como otro recurso las capacidades de las personas que pueden ser para influir.

- La capacidad para hacer se refiere a las habilidades humanas.

- La capacidad para influir; se refiere a la motivación y control.

- El administrador encargado sera el que integre los elementos mencionados, ya que posee capacidad para ello y para detectar en que momento esta fallando alguno de ellos, para aplicar las medidas correctivas necesarias.

2.1.- CLASIFICACION GENERAL.

- Existen diversos criterios para clasificar a las empresas, por lo tanto se tomo el criterio que toma la SECOFI, mencionado en el programa NAFIN de 1996, atendiendo también a la clasificación del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Entidad y Clasificación:

1.- De acuerdo con la personalidad jurídica.

a) FISICAS

b) MORALES

2.- Por el N.de trabajadores, por su tamaño, por su ingreso.

- Hasta 15 - Micro - Hasta N\$ 1500,000.00

Anuales

- Hasta 50 - Pequeña - Hasta 15,000,000.00

Anuales

	- Hasta 100	- Mediana	- Hasta	34,000,000.00
Anuales				
	- Hasta 500	- Grande	- Más de	34,000,000.00
Anuales				

3.- Por su giro.

- a) COMERCIALES
- b) SERVICIOS
- c) PRODUCTORAS

4.- Por sus Objetivos.

- a) LUCRATIVOS
- b) NO LUCRATIVOS

1.- La clasificación referente a personalidad jurídica, como personas físicas, se refiere a esta individuales y morales agrupaciones de personas (organizaciones) que realizaran alguna actividad ya se comercial, transformación o servicios.

2.- Por su giro : en comerciales, servicios y productoras comerciales.

Comerciales: Compra y venta de mercancías.

Servicios: Cuando la actividad a la que se dedica es simplemente ofrecer servicios sin producir bienes materiales.

Transformadoras o Productoras: Actividad relacionada con la producción de bienes materiales o mercancías que han tenido un cambio durante los procesos de la producción.

La Industria de transformación cuenta con cerca de 50 ramas.

3.- Por sus objetivos; lucrativos y no lucrativos.

Lucrativos: aquellas que persiguen obtener beneficios económicos u obtener ingresos y utilidades.

No Lucrativos: Cuando sus objetivos no persiguen beneficios económicos.

2.2.- LA EMPRESA DE TRANSFORMACION Y EL DESARROLLO INDUSTRIAL.

Información obtenida en la compilación de documentos de el Mercado de Valores, 1990.

La Industria de transformación:

- Se le denomina así a las actividades económicas que se llevan a cabo para la fabricación de bienes materiales o mercancías que han sufrido cambios durante el proceso productivo.

- Este tipo de Industrias producen diversos tipos de bienes de acuerdo a sus objetivos, los bienes pueden ser duraderos, no duraderos y de capital .

- El crecimiento del sector industrial o proceso de industrialización, se inicia en nuestro país desde el siglo pasado, durante la época porfirista. Algunos productos que se

elaboraban en este periodo eran: textiles, productos alimenticios, cerveza y productos tabacaleros. Estos productos son elaborados y desarrollados en ciudades importantes del Pais como son: D.F., Puebla, Guanajuato y Guadalajara.

Pero en este periodo la industrialización fue muy pobre, ya que la actividad principal fue la agricultura de exportación fomentándose poco la industria.

Además el modelo de crecimiento que se dio, fue hacia "afuera" que consistía en producir para el mercado externo.

- Después de 1910, se va formando el nuevo estado surgido del movimiento armado; pero la industria no era todavía la actividad fundamental debido a los grandes latifundistas, que tenían gran poder, económico y político.

- Las condiciones internas del Pais y la crisis capitalista mundial de 1929, provocan un cambio en el rumbo de la nación, y México que se ve en la necesidad de seguir un modelo hacia dentro que consistía en producir para satisfacer necesidades de la sociedad en gral.

- A este proceso se le conoce como sustitución de importaciones .

- De 1921- 1939, la Industrialización sigue el mismo rumbo que a fines del siglo pasado; es decir el desarrollo industrial se da en forma espontanea que se basaba en el aumento de la demanda interna y en la unificación del mercado nacional, la producción se lleva a cabo en empresas pequeñas y artesanales de

pocos recursos, el tipo de bienes son los de consumo no duraderos.

EL MODELO DE INDUSTRIALIZACION SUSTITUTIVO DE IMPORTACIONES

La inviabilidad del modelo de economía primario-exportador, trajo como consecuencia avances para reactivar la economía por medio de la sustitución de importaciones y trajo un crecimiento en la industria, vertiginoso en comparación de los otros sectores de la productividad.

Al estallar la segunda Guerra Mundial en 1940, se trastoca el comercio internacional, trayendo como impacto que los países atrasados cubrieran su demanda interna mediante la producción, sustituyendo las importaciones.

- En los años 40's se inició el desarrollo industrial en México. Convirtiéndose la industria en el motor de un crecimiento económico autosostenido que fue interrumpido por más de 40 años; enfocado a la satisfacción de la demanda interna.

Por esta estrategia de sustitución de importaciones se diversificó la actividad económica. La industria manufacturera creció a razón de un 7% anual en cuarenta años, impulsando el PIB, a un ritmo de 6% anual.

Esta tasas fueron alcanzadas por pocos países en el mundo, considerando la industrialización de México como una de las dos más exitosas de Latinoamérica.

De esta manera las actividades industriales que sólo representaban un 20% del PIB en 1939, aumentaron a un 35% en

1980. Por otra parte el sector agropecuario redujo su participación, del 21% a principios del siglo, a sólo 9% a finales del mismo.

Entonces se puede afirmar, que México paso de ser País agrario-minero, a industrializado a nivel intermedio.

En términos de empleo, también fue básica la industrialización ya que la población ocupada, pasó de un 15.5% del total, a principios de los cuarentas a 23.13% en la actualidad.

Los logros obtenidos del proceso han sido muchos y superiores a los alcanzados por los países de la región; pero la sustitución de importaciones presentó obstáculos.

Históricamente se califica al periodo 1940 a 1981, como un ciclo de crecimiento económico autosostenido, con estrategia de sustitución y crecimiento interno. Divido en tres etapas:

1) Industrialización sustitutiva de bienes de consumo, 1940-1958, con crecimiento de la inflación.

2) Industrialización sustitutiva avanzada (1958-1970) y de crecimiento con estabilidad cambiaria y de precios..

3) De sustitución de importaciones, y dependencia externa (mercado de valores 1990).

EL AGOTAMIENTO DEL MODELO DE INDUSTRIALIZACION SUSTITUTIVA Y LA CRISIS DE 1981-1982.

- A partir de 1976 el desarrollo económico estaba sostenido solamente por la exportación de hidrocarburos y endeudamiento con el extranjero.

- En los primeros años del sexenio pasado, relacionándose con las tendencias recesivas mundiales, la industrialización y sus estrategias dieron muestras de sus limitantes; ya que los precios de productos primarios a nivel internacional se deterioraron disminuyendo las exportaciones y aumentando las importaciones requeridas.

- Esta crisis económica se superó gracias a los descubrimientos de yacimientos petrolíferos, que avalaron al País, en la banca internacional, considerándolo entre los países con posibilidades para exportar hidrocarburos a un plazo pequeño.

Junto con esto, hubo un exceso de liquidez por parte de la banca mundial que provenía, de los depósitos de Países petroleros, hizo que el capital llegara a México por sus perspectivas de desarrollo.

En 1981, la hipótesis de la Política " el precio internacional del petróleo se mantendrá alto y reducidas las tasas de interés real en el exterior". (Mercado de Valores 1990) dejó de cumplirse, apenas un año después, el producto interno bruto decreció del 0.2% y la inflación aumento de 30 a 98.91%

Para la industria manufacturera, implicó que entre 1977 y 1981 las importaciones fueran de 60 mil millones de dolares, en productos manufactureros y las exportaciones fueran sólo de 14 mil millones de dolares. Esto quiere decir que el desequilibrio externo seguirá siendo la restricción fundamental al crecimiento económico, y debido a que no se utilizó el petroleo para el desarrollo sino como un ajuste al desequilibrio existente.

Las condiciones de 1982 requieren el diseño de una nueva estrategia de industrialización y crecimiento. El modelo que había funcionado ya no servía.

Como primera etapa para hacer frente a la crisis y reactivar la economía, surgió la estrategia que garantizaría la defensa de la planta productiva y el empleo en el año 83 y 84, con el fin de enfrentar los problemas coyunturales y a la vez establecer las bases del nuevo cambio estructural. A finales de 1982, se anuncia el Programa Inmediato de Reordenación Económica (PIRE), que trataba en sus diez puntos de combatir la inflación, la inestabilidad del tipo de cambio y escasez de divisas así como la protección del empleo, abasto y planta productiva y un crecimiento sostenido por medio de bases definidas.

El desequilibrio de la industria y los otros sectores fueron fundamentales para la crisis de 1982, paralelamente al problema fundamental de la articulación desequilibrada entre industria y comercio exterior, nuestra economía ha adolecido de otros

deficiencias en la estructura, como son la dependencia de tecnología y técnicas.

HACIA UN NUEVO MODELO DE DESARROLLO.

- Actualmente el País se enfrenta, principalmente a dos retos fundamentales: el primero de naturaleza interna crear empleos y garantizar el abastecimiento de satisfactores, para una redistribución equitativa en el ingreso nacional; el segundo de naturaleza y orden externa que consiste en la superación de la economía vulnerable en el contexto internacional.

Por lo que es necesario un sector industrial bien articulado con la economía nacional y competitivo con el mundo.

a) La modernización económica integral es la parte medular del proyecto nacional ante dos retos: los internos en donde se tiene que crear un millón de empleos al año, y la producción de satisfactores básicos para cubrir las necesidades de una población, donde nacen dos millones de seres y crecen a un porcentaje del 2% anual, y los externos en donde las condiciones externas nos obligan a ser más eficientes, debido a la revolución tecnológica mundial, neoproteccionismo etc.

Con la Modernización en la economía se pretende que el País se convierta y transforme en una potencia industrial en el año 2010, que se fortalezca la economía, que los beneficios obtenidos se distribuyan más equitativamente en toda la región. La forma de lograr la modernización se tiene que dar por un cambio estructural entendiendo este cambio como la superación de

antiguos esquemas y disyuntivas que siempre han acompañado al proceso de desarrollo industrial de nuestro País.

Así la reconversión industrial como mecanismo rector del cambio en la estructura, se concibe como el proceso de transformación y modernización permanente, que se dará tanto por ramas industriales como por empresas.

- El Impacto que ha tenido la industria transformadora a través de los años es indiscutible, por lo que el desarrollo de México hacia el futuro depende mucho de ella, el gobierno debe estar consciente y dar por el apoyo que promete hacia este sector y a los otros que también son fundamentales.

- Muchas empresas se han ido a la quiebra actualmente, incrementándose el desempleo y con ello la delincuencia y todo se ha debido a los malos manejos administrativos principalmente los gubernamentales.

2.3.- ALGUNAS EMPRESAS QUE INTEGRAN EL RAMO DE TRANSFORMADORAS.

Son muchas las empresas que integran esta rama económica a continuación se citan algunas actividades, consideradas por CANACINTRA.

- . Fabricantes de muebles.
- . Metal-mecánica.
- . Alimentos y bebidas.
- . Fotógrafos.
- . Empaques.

- . Talleres eléctricos automotrices.
- . Fibras naturales.
- . Plástico.
- . Resineras.
- . Empacadoras de frutas y procesadoras.
- . Confeccionistas de ropa.
- . Tallado y grabado en vidrio.
- . Talleres mecánicos y laminados.
- . Reparación y mantenimiento de equipos eléctricos, electrónicos y mecánicos.
- . Artesanos (maderería, alfarería y otros).
- . Herrerías.
- . Fabricante de concretos premezclados de materiales para construcción.
- . Fabricantes de mosaicos.
- . Industriales de mármol.
- . Tornos.
- . Tapicerías.
- . Fabricante de dulces, chicles y chocolates.
- . Tostadoras y molinos de café.
- . Industrias lácteas.
- . Fabricantes de gelatinas.
- . Fabricantes de botanas.
- . Ind. cerrajeros
- . Heliografistas y fotocopistas.

- . Taller de reconstrucción.
- . Reconstrucción y rectificación de motores.
- . Fcantes. de muebles y equipos de cocinas integrales.
- . Fabricantes de juguetes.
- . Ind. de neón y anuncios exteriores.
- . Fabricantes de balatas, pastas de clutch.
- . Fabricantes de carrocerías, remolques y semi-remolques.
- . Fabricante de troqueles, moldes, dispositivos y moldes para fundición.
- . Fcantes. de máquinas e implementos agrícolas.
- . Fcantes. de cartón y laminas.
- . Laboratorios de proceso fotográfico.
- . Fcantes. de pinturas y tintas para artes gráficas.
- . Fcantes. de loza, cerámica y refractarios.
- . Fcantes. de artículos de plástico.
- . Fcantes. de Plaguicidas y artículos agrícolas.
- . Fcantes. de persianas, cortinas y cortineros metálicos.
- . Fcantes. de la ind. de la parafina y artículos dentales.
- . Talleres de vulcanización y plantas renovadoras de llantas.
- . Laboratorios de prótesis dental.
- . Industrias madereras.

CAPITULO III

*LOS PROBLEMAS OCASIONADOS POR LA FALTA DE CAPACITACION, EN
UNA EMPRESA MADERERA (CASO PRACTICO EMPRESA " MAPREYDE " S.P.R.
de R.I., UBICADA EN AGUILILLA MICHOACAN).*

Una vez planteado el marco teórico, se presenta la investigación realizada respecto al caso práctico, en el cual se muestra el marco que envuelve a la empresa, objetivos del trabajo, los instrumentos de recolección e información proporcionada y finalmente un diagnóstico acompañado de sus posibles soluciones.

3.1.- OBJETIVOS

Cada que se realiza una investigación o un estudio, es fundamental definir nuestros objetivos, alcances o metas que son las guías al llevar acabo la investigación y determinar al final del trabajo realizado, si se lograron los fines planeados y en qué grado.

Los objetivos planteados para este trabajo se mencionan a continuación.

OBJETIVO GENERAL:

Identificar la necesidad de capacitación, problemas, consecuencias y dar sus posibles soluciones, para el desarrollo de la empresa " Maderas Preciosas y Derivados S.P.R. de R.I.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- * Conocer los aspectos teóricos de la capacitación.
- * Identificar áreas donde se encuentran problemas por ausencia de capacitación.
- * Conocer los métodos de capacitación, que se podrían aplicar.
- * Analizar los métodos de capacitación, así como las condiciones necesarias para hacer posible su aplicación.

* Proponer mejoras al proceso de capacitación, o en su caso proponer algunas sugerencias, en relación a capacitación originados por la ausencia de la misma.

Más adelante se especifican y se interpretan los resultados obtenidos para cada objetivo

3.2.- UBICACION DE LA EMPRESA Y EL DESARROLLO FORESTAL

Aguililla Michoacán.

Limita con la municipalidad de Buenavista; al oriente con la de Tumbiscatio de Ruiz, al sur con la municipalidad de Coalcomán y al oeste con la municipalidad de Tepalcatepec. Su división política está formada por 239 ranchos; 5 haciendas; 7 rancherías; 2 ejidos, una colonia de nombre La paz. Su cabecera es el pueblo de Aguililla de Iturbide, con 7,578 habitantes según el censo del 90. De los cuales 3,628 son hombres y 3,950 mujeres.

La actividad principal de este lugar es, la agricultura y la ganadería.

AGRICULTURA: Maíz, frijol, sorgo, guayaba.

GANADERIA: Vacuno, porcino, caballar, mular, asnal, caprino.

La posición geográfica es 18 grados 44 minutos 17 segundos de latitud norte y 3 grados 36 minutos 09 segundos de longitud oeste del meridiano de México, su altura es de 975 metros sobre el nivel del mar, su clima es templado-cálido.

Hechos históricos: El pueblo es relativamente moderno, pues se formó de la consumación de la independencia Mexicana, en el

primer tercio del siglo XIX, por familias procedentes de Zamora y Cotija, que fueron a establecerse en dicho punto para dedicarse a la explotación de la agricultura y la ganadería.

En el año de 1854, siendo todavía una congregación, fue quemado por el guerrillero Pascual Rodríguez Pinzón. Más tarde, gobernando el estado de Michoacán el señor General don Epitacio Hurtado, expidió un decreto con fecha 17 de febrero de 1859 elevando a Aguililla a la categoría de pueblo, con el nombre de Aguililla de Iturbide; se le dio este apellido en memoria del Coronel don Andrés de Iturbide, valiente militar liberal que hacía poco había muerto en defensa de la Constitución, durante la sangrienta guerra de Reforma. (Romero, 1973).

EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA MADERERA

La madera ha desempeñado un papel muy importante en el avance de la raza humana. Ha sido empleada por la humanidad para proporcionarse abrigo, combustible, armas, transporte, y también de otras muchas formas, desde el inicio de la civilización. Es al mismo tiempo, entre muchos de los materiales estructurales básicos importantes, el más y el menos conocido. Casi todos sabemos lo que es la madera, sin embargo, relativamente pocas personas tienen el conocimiento de su estructura, sus propiedades y de sus muchos usos potenciales. La madera se usa de muchas maneras diferentes para dar servicio al hombre. Aun cuando grandes cantidades de madera se utilizan como leña, pulpa de madera aserrada es la forma más importante en que se le usa. En

algunas partes de América, el volumen empleado convertido en madera aserrada, excede al volumen empleado por todos los otros fines. A pesar de los tremendos avances que se han logrado, en cuanto a las nuevas formas de utilizar la madera, es probable que la madera aserrada continué siendo por mucho tiempo, el producto maderable más importante desde el punto de vista de su volumen. El negocio de convertir a los árboles en madera aserrada, siempre ocupará un sitio importante en la economía industrial del país que inteligente y técnicamente lo maneje.

PERSPECTIVAS DE LA ACTIVIDAD FORESTAL EN MEXICO

Los bosques de México, son un recurso de primer orden para el país, pues se trata de un recurso natural renovable al que por circunstancias difíciles de entender, no se le ha dado la importancia que su misma existencia determina solamente se hace hincapié, el hecho de que por su carácter renovable, por la magnitud impresionante de su cuantía, la amplitud de su localización geográfica, la variedad de su configuración, el cúmulo de fuentes de empleo que genera y por las características de los productos que pueden elaborarse con madera, este recurso sin lugar a dudas, puede ser tan o mas importante que el petróleo mismo si se cuida y se aprovecha adecuadamente, no solamente no se acabará nunca sino que su contribución a la sociedad podrá acrecentarse continuamente, constituyendo fuente inagotable de bienestar económico y de beneficios ecológicos para todo el país y por consecuencia para todos los que en el vivimos.

" La industria forestal de México en su época actual, enfrenta retos y oportunidades de tal magnitud que necesariamente hacen que tenga que replantearse casi en su totalidad la estructura de decisiones políticas, económicas, sociales, industriales y ecológicas, sobre las cuales ha estado basada en los últimos 20 años " (Pandal, 1988).

Es indudable que independientemente de la magnitud de la calidad de los recursos forestales con que el país cuenta, no hemos sido capaces de dar el uso y el tratamiento adecuado a nuestros bosques, ya no se diga para aumentar la ausencia de decisiones adecuadas en el manejo y utilización de nuestros recursos es decir los bosques, con que el país cuenta, no hemos podido tampoco estructurar en una forma acorde con la importancia del recurso, a la industria que puede darle y de hecho le da significado económico a la existencia y utilización de ese recurso. Así, la industria que ha podido desarrollarse en el transcurso del tiempo, teniendo como base fundamental de materia prima a la madera, se ha estructurado sin una base sólida de estabilidad y por ende de crecimiento, pues la falta de una base está representada justamente por la inseguridad permanente que la industria ha sufrido y sufre hoy todavía en el abastecimiento de la materia prima.

" La industria forestal es solamente una parte del sector que involucra toda la actividad silvícola y como tal, no puede resolver sus retos, ni enfrentar sus oportunidades, en un

contexto aislado, porque las interrelaciones de tipo sectorial con el sector campesino que detenta su propiedad y su posesión y con el gobierno mismo son muy intensas " (Pandal, 1988).

Por ello, en un tiempo en que el objetivo fundamental de nuestro estado parece ser la modernización del país en todos los órdenes, cabe señalar que en lo referente a la industria forestal esta no tendrá ninguna posibilidad verdadera de modernización, si no se avanza el conjunto que involucra a toda la actividad forestal, pero principalmente la existencia, tratamiento y aprovechamiento de los bosques del país y sobre todo, si no se moderniza en su más amplia concepción el sector de propietarios y poseedores de los bosques, el cual, hoy por hoy, detenta legalmente la exclusividad de los permisos de aprovechamiento forestal.

Por ello y por tratarse de un recurso natural renovable de gran importancia, si en alguna forma se ha de dar salida adecuada a las enormes posibilidades que representa la actividad forestal en México, habrá necesidad imprescindible de tomar decisiones que conlleven a cambios importantes, por que es un hecho que aquellas que se han tomado en los últimos 20 años, no han dado por resultado gran mejoría, ni en los bosques ni en ninguno de los sectores que se ven influidos o afectados por sus aprovechamientos.

Si estas necesarias decisiones no se llevan a cabo, los fenómenos ecológicos, económicos, políticos, y sociales que se

presentan en el futuro cercano, nos tomarán totalmente por sorpresa y sus repercusiones negativas serán directamente proporcionales a nuestra propia incapacidad para responder en forma adecuada a lo que se requiere conocer y hacer.

Existen muchos países en el mundo que han logrado crear importantes industrias forestales en un tiempo relativamente breve sin contar siquiera con la magnitud del recurso con que nosotros contamos y cada uno de esos casos es una lección que está allí para que nosotros podamos aprender de ellos, cada uno de esos países en su momento, supieron modificar sus estructuras políticas y sociales para adecuarse a las circunstancias y permitir que un recurso tan importante como los bosques, pudiera contribuir en forma determinante al desarrollo económico del país y al bienestar de sus sociedades.

De lo que se puede estar seguro es que la industria forestal en México, por tratar con un recurso natural renovable de mucho interés, refleja en una forma de causa y efecto, muchos de los factores que afectan la existencia y el aprovechamiento de nuestros bosques y esta industria, ha enfrentado transformaciones radicales en su concepción global en los últimos tiempos, una industria básicamente extractiva, en una industria hoy prácticamente en forma total, de tipo exclusivamente manufacturero.

Hoy por hoy, en la inmensa mayoría de los casos, son los propios propietarios y poseedores de los bosques los que

aprovechan sus recursos forestales y acuden a un mercado con un alto grado de libre competencia para vender sus productos. nosotros hemos tratado de colocar en la mejor forma posible en este nuevo esquema de relación comercial y llevamos a cabo acciones de financiamiento y capacitación en diversas formas que han permitido un giro de 180 grados en relación de industria-bosque-propietarios y poseedores.

Esto implica una capacidad de respuesta que puede ser ejemplo de lo que la industria sólida y bien estructurada puede llevar a cabo cuando su entorno cambia casi radicalmente.

Así, en un breve periodo de tiempo la industria tuvo que cambiar sus esquemas operativos, adaptarse a una nueva Ley forestal y su reglamento, a nuevos sistemas de prestación de servicios técnicos, a contratos con periodos de vigencia muy breves a una competencia, en muchas formas desventajosas por la materia prima, a una apertura comercial casi total, y al mercado recesivo que nos obligó a buscar otras alternativas para nuestra industria no solamente no ha perdido su dinamismo, sino que en muchas formas ha aumentado su participación en el conjunto económico de la actividad nacional.

Se está exportando activamente y con éxito, y estamos tratando todavía, de adaptarnos a las nuevas formas de relación sectorial que implica desde la existencia misma del recurso forestal, su aprovechamiento, su industrialización y comercialización, pero la contribución de los industriales

forestales va mucho más allá de los simples aspectos económicos, productivos y manufactureros, porque implica variables políticas, sociales y ecológicas que trascienden con mucho el ámbito estrictamente sectorial de la actividad forestal. El simple hecho de que la industrialización de la madera requiere por necesidad el tratamiento adecuado de nuestros bosques, lleva implícito un alto grado de interrelación sectorial, que afecta profundamente a millones de personas que habitan en las zonas boscosas del país y a millones de consumidores de los productos finales que representan el mercado final de nuestra industria. Toda la interrelación que se da entre el origen y el destino del fruto de nuestros esfuerzos, tiene por necesidad que verse bajo un prisma de interés nacional y por ello nuestra contribución como industriales es de la mayor importancia.

" La actividad forestal, la consecuente industria a la que da origen, es una actividad a largo plazo y muchos de los resultados que deberán darse como consecuencia de las gestiones que se hacen, no se dan en forma inmediata, muchos de estos resultados se darán a mediano plazo y algunos otros a largo plazo " (Pandal, 1988).

Michoacán cuenta con vastos recursos forestales, que abarcan desde bosques de clima frío y templado, hasta selvas de clima cálido húmedo. La explotación de estas riquezas ha colocado a Michoacán como el tercer estado productor silvícola del país con

una aportación del 15% al PIB nacional en 1980, precedido por Chihuahua y Durango.

El 82% de la producción estatal es maderable, destacando entre ésta el pino, que participa con el 84% del total maderable y el 67% del valor de la producción forestal total. Le sigue en importancia la resina que constituye prácticamente toda la producción no maderable de la entidad y el 17% de la producción silvícola total.

A nivel nacional, Michoacán genera el 84% de la producción de resina, el 33% de oyamel, el 16% de encino, el 13% de otras latifoliadas y el 10% de pino. Entre los principales productos de la entidad se encuentran: Las resinas 84.4%, el material de empaque 16.9%, el aserrio 12.3%, el rollo aserrable 13.2%, material celulósico 11.5% y otros rollizos 11.4%. En todos estos productos, Michoacán se encuentra entre los principales productores.

Cabe mencionar que en 1984, la zona forestal de la entidad ocupada cerca de 3 millones de hectáreas de su territorio, de las cuales se tiene concesionado el 15%, de ahí que existe en términos generales una subexplotación del recurso en el estado. Las unidades de administración forestal donde se ha autorizado una proporción mayor de superficie concesionada son: Meseta tarasca, con el 45% del total, los reyes, Cotija 45% y Acuitzio, Villa Madero, Tacámbaro 30%.

Entre los volúmenes autorizados de producción forestal por especie en 1985, destacan los de pino, que ascienden a 758 mil metros cúbicos de rollo, de los cuales a la unidad Acuitzio, Villa Madero, Tacámbaro le correspondió la mayor parte 28%.

Las riquezas forestales de la entidad han propiciado el establecimiento de diversos tipos de industrias relacionadas con la explotación y procesamiento de esta riqueza, entre las que se cuentan aserraderos, fábricas de empaque, de muebles, de palos de escoba, carpinterías. La unidad resinera de Pátzcuaro (su administración), la de Ario de rosales es un importante centro industrial en este respecto, con 12 de los 30 aserraderos existentes en la entidad en 1984, 37 de las 51 carpinterías y la totalidad de las fábricas de cajas de empaque (45), de muebles (16) y palos de escoba (1).

El establecimiento de la empresa Productos Maderables Forestales de Michoacán (PROFORMICH) ha estimulado la explotación de la riqueza forestal en la entidad. Sin embargo, existen ciertos problemas para un mayor desarrollo de esta actividad, entre los que cabe mencionar: Insuficientes en los programas de reforestación, necesidad de un mayor impulso a los procesos de transformación industrial e insuficiencia de créditos, asesoría técnica y de infraestructura carretera y ferroviaria para fomentar la explotación de nuevas áreas.

La región sur occidental del estado de Michoacán se incorpora a la administración de los aprovechamientos forestales a partir

de 1955, año en que se constituyó la Unidad Industrial de Explotación Forestal, que se concesionó a la empresa Michoacana de Occidente S. R. L., por decreto presidencial, abarcando los municipios de Aguililla, Coalcomán, Tumbiscatio y Arteaga. La concesión operó en forma ininterrumpida hasta febrero de 1979, fecha en que fue cancelada en vísperas del término de su vigencia establecida en 25 años.

Los aprovechamientos forestales continuaron realizándose a partir de 1979, bajo la forma de Unidad de Administración Forestal No. 10, Sur Occidental, integrada por los cuatro municipios antes mencionados y adicionándosele cinco más que son: Aquila, Coahuayana, Villa Victoria, Tepalcatepec y Lázaro Cárdenas. A partir de 1992 la Unidad de Administración Forestal sufre un pequeño cambio en denominación, pasando a ser Unidad de Conservación y Desarrollo Forestal No. 10, Sur occidental, este cambio se realizó por política de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, actualmente Secretaría de Agricultura Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR), con el objetivo principal de fomentar y preservar los macizos forestales de la región y darle un impulso mayor a la cultura forestal, sin embargo la Unidad de Conservación y Desarrollo Forestal sigue conservando la estructura de la Unidad de Administración Forestal y con la misma área de influencia.

En 1994 la legislación forestal sufre una reforma de fondo, logrando así la descentralización de los servicios técnicos

forestales y dando más participación de inversión a la iniciativa privada, este cambio es con el fin de lograr que se aproveche la riqueza económica de los bosques en beneficio de sus propietarios y poseedores, sin menoscabo de su potencial productivo y su riqueza ecológica.

Así pues paralelamente a los cambios de política forestal que se han venido suscitando, la industria se ha venido reorganizando y logrando así constituirse diferentes empresas de dueños y poseedores que fueron ubicándose dentro del Área de la región sur occidental, existiendo actualmente 21 empresas distribuídas por municipio como sigue: En el municipio de Aguililla 2, en el de Coalcomán 10, en el de Tumbiscatío 3, en el de Arteaga 5, y en el de Chinicuila 1.

Con los casi 40 años de administración continua de los aprovechamientos forestales, se han sentado las bases para forjar una cultura forestal positiva de los poseedores y dueños del recurso forestal de la región sur occidental.

3.3.- DISCUSION DEL PROBLEMA

Para que cualquier persona pueda entender mejor el problema a continuación se habla de cómo ha sido el ciclo de vida de la empresa Maderas Preciosas y Derivados.

La empresa siempre ha pertenecido a la familia Gutiérrez, inició con un solo jefe, el que daba ordenes directas a todo el personal, que en ese tiempo contaba con unas 35 personas y fungía

ya como Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Ilimitada.

Sus objetivos eran y siguen siendo

* Incrementar la producción cada temporada, para proporcionar mayores empleos a la región y ser la empresa número uno disminuyendo la competencia.

* Aumentar el número de clientes cada temporada, para incrementar las utilidades y contar con disponibilidad de dinero para hacer frente a sus necesidades.

* Obtener el abastecimiento de materias primas en el tiempo requerido, para cumplir con las demandas de los clientes y con esto retenerlos para que sigan siendo clientes. Además los predios para la extracción de la materia prima se rentaban y en ocasiones había inseguridad para el abastecimiento.

Todo lo mencionado anteriormente fue en los años de 1986/1987., Su producción era principalmente el aserrado de madera y en ocasiones la venta del desperdicio o aserrín.

Todas estas empresas de la región de tierra caliente manejan dos tipos de contratos:

- 1._ Para obreros, con una duración de 7 u 8 meses y
- 2._ Para trabajadores de planta, por un año.

Durante 1989 y 1990, se incrementó la competencia, 17 empresas de la región y otras de fuera se establecieron, esto debido a cambios en la Ley Forestal, ya que anteriormente la Forestal no permitía empresas ubicadas en lugares cercanos, con el fin de que

no hubiese una sobre-explotación. Esto no le afectó mucho a la empresa ya que siguió creciendo, contando ya con 180 personas y teniendo la siguiente organización:

- * Consejo de administración.
- * Presidente del consejo de administración.
- * Gerente general, gerente administrativo, tesorero, secretario.
- * Departamento de abastecimiento.
- * Departamento de Producción.
- * Departamento administrativo.
- * Departamento de comercialización.

Y teniendo clientes de México, Querétaro, Villahermosa, Guadalajara y sus proveedores, encontrándose en la región.

Su producción es ya mas variada consistiendo en:

- I.- Madera aserrada.
- II.- Bastón para escoba.
- III.- Tableta para tarima.
- IV.- Caja para tarima.
- V.- Astilla (desperdicio).

Los problemas que trajo la falta de capacitación en este tiempo, fueron los normales, como son: Machucos, cortadas, pero sin pasar a mayores y manejando una estadística de 1 por mes y 7 u 8 por temporada, o por 8 meses.

También se presentó el desperdicio, debido principalmente por falta de sofisticación de la maquinaria. En 1991/1992, se presenta la rotación de personal o salida voluntaria de personal.

esto se corrige de alguna forma por escasez de empleo en otros lugares.

Durante 1994, viendo sus necesidades y el crecimiento que ha tenido, el problema por falta de capacitación se presentó con más intensidad ya que se adquiere maquinaria para la producción de un nuevo producto (Duela y molduras). Para 1995 este problema disminuyó ya que la empresa tiene como política contratar personal con conocimientos. Pero se encontró con que el personal estaba desmotivado y repercute en la producción.

El T.L.C., También está repercutiendo ya que baja la venta de madera aserrada, por que viene más barata de otras partes, y la empresa tiene que reducir el personal y contratar personal calificado, por lo que se hizo necesario también implementar un programa de capacitación, el cual nunca se realizó, pero se esta consciente de la importancia de la capacitación ya que entre otras cosas traería:

- Mejoras en las actividades del obrero.
- Mejoras en las actitudes.
- Evitar o disminuir los desperdicios.
- Evitar accidentes., información proporcionada por el gerente de producción.

Por otra parte la capacitación es una obligación legal que se ha venido estableciendo de la siguiente forma.

En la Ley Federal del Trabajo promulgada en 1931 se señalaba, que las empresas estaban obligadas a tener aprendices. En la Ley de

1970 dándose cuenta de la enorme importancia que tiene. institucionalizan el entrenamiento. Así la legislación actual en sus artículos 132 fracción XV y 159, marca las obligaciones en cuanto a entrenamiento de individuos por las organizaciones.

Los arts. 153-A al 153-X, están dedicados a la capacitación.

Art. 153-A, Nos habla del derecho del trabajador, a recibir capacitación, para elevar su nivel de vida y productividad.

Art. 153-B, Se refiere al lugar donde se puede llevar acabo la capacitación.

Art. 153-C, Las instituciones o escuelas que quieran impartir capacitación, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social.

Art. 153-D, Sobre los cursos y programas nos habla. Estos podrán formularse respecto a cada establecimiento, empresa, varias de ellas.

Art. 153-E, Sobre el horario en que se llevará a cabo.

Art. 153-F, Sobre el objeto de la capacitación y su finalidad.

Art. 153-G, Respecto a trabajadores de nuevo ingreso.

Art. 153-H, Obligaciones del trabajador.

Art. 153-I, Sobre constitución de comisiones.

Art. 153-J, Sobre Autoridades laborales nos habla.

Art. 153-K, La S.T.P.S., Podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas y actividades, para constituir Comités Nacionales de

Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales y actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

Art. 153-L,M,N,O,P,Q,R,S,T,U,V,W,X.. Sobre la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, Contratos colectivos, requisitos de programas, sanciones a las que se harán acreedoras, constancias de aprobación, certificados y diplomas.

3.4.- ELABORACION Y ANALISIS DEL PROBLEMA

TEMA:

Capacitación y adiestramiento.

1.- Unidad de observación: Personal operario.

2.- Planteamiento del problema: ¿ Cuáles son los problemas que provoca no contar con un sistema de capacitación, en la mediana empresa maderera "Maderas Preciosas y Derivados S.P.R. de R.I., A nivel operacional, la cual se encuentra ubicada en Aguililla Michoacán ?.

3.- Hipótesis: Los factores primordiales que ocasionan la falta de capacitación en la mediana empresa MAPREYDE S.P.R. de R.I., a nivel operacional son:

A) Rotación de personal (Interna y principalmente la externa).

B) Elevado índice de desperdicio.

Si se aplica un adecuado sistema de capacitación estos disminuirán.

4.- Variables:

I.- Independiente: La no capacitación.

II.- Dependiente: Rotación de personal y elevado índice de desperdicio.

5.- Enlace lógico: Mientras no existan programas de capacitación para el personal operario, en la empresa Maderas Preciosas y Derivado, S.P.R. de R.I., que se encuentra ubicada en Aguililla Michoacán., La rotación de personal y el índice de desperdicio seguirán incrementándose, lo que traerá como consecuencias mayores egresos de dinero para la entidad productora.

3.5.- OBTENCION DE INFORMACION ANALISIS E INTERPRETACION

Para satisfacer el objetivo referente a las áreas donde se encuentran problemas por ausencia de capacitación, y repercusiones que trae, se necesitó información referente a aquellos puestos donde se han presentado estos problemas con mas frecuencia es decir, áreas y tareas donde han existido pocas habilidades, actitud negativas hacia el trabajo, aquellos puestos que han sido capacitados pero que presentan deficiencias, así como los costos originados imputables a la falta de capacitación.

Se tuvo como fuente de información, al Gerente de producción de la empresa, debido a que el es el que ha percibido más este problema, y se tuvo como método de recolección de datos a la entrevista, ya que iba dirigida a una persona y se necesitaba conocer mucha información general, para ver cómo estaba la empresa.

Para satisfacer este mismo objetivo se tuvo también como fuente de información al personal operario u obrero del aserradero, para esto se recurrió al método del cuestionario ya que iba dirigido a 18 personas que fueron los que trabajaban cuando se realizó la investigación., además se necesitaba de preguntas concretas para que las respuestas se dieran similares. con esto se ahorró tiempo y esfuerzo tanto para quién realizó la investigación, como para los trabajadores y por consiguiente para la empresa.

Para obtener información respecto al objetivo que trata, sobre proponer mejoras al proceso de capacitación, o en su caso algunas sugerencias en relación a capacitación, originados por la ausencia de la misma., se necesitó conocer sobre los perfiles ideales y actuales de los trabajadores, es decir qué conocimientos, habilidades, actitudes, etc., tienen que tener los trabajadores, y en qué grado tienen estas actualmente.

Se recurrió también al Gerente de producción y se utilizó nuevamente la entrevista por las razones citadas anteriormente.

La razón por la que sólo se haya explicado cómo se obtuvo la información para dos objetivos, fue que éstos son prácticos y donde íbamos a obtener información más importante para los fines de la investigación.

ANÁLISIS E INTERPRETACION

Como se había mencionado, para la recopilación de la información se utilizaron dos métodos, la entrevista y el cuestionario.

La primer entrevista que se aplicó, dirigida al Gerente de producción, fue relacionada con lo referente a cómo se lleva la capacitación en la empresa es decir, cómo detectan las necesidades de capacitación, qué métodos y técnicas utilizan, cómo se evalúa, si le dan un seguimiento a la capacitación, si tienen programas establecidos etc.

A continuación se presenta el formato de la entrevista y posteriormente los resultados.

OBJETIVO # 2

E N T R E V I S T A

Puesto: Gerente de producción.

- ¿Cómo detectan las necesidades de capacitación?
- ¿Quiénes son los encargados de detectarlas?
- ¿Cada cuándo investigan necesidades?
- ¿cuáles son los objetivos?
- ¿De qué depende el contenido de los cursos, y si se apoyan en algún programa establecido por alguna autoridad?

- ¿Qué forma, métodos y técnicas aplican?
- ¿Para ver si se cumplieron los objetivos, se hacen evaluaciones?
- ¿cómo se evalúa?
- ¿Quién evalúa?
- ¿Una vez evaluado el programa, se le da un seguimiento?
- ¿Tienen algún plan de desarrollo, es decir capacitar al personal ya sea por compra de equipo nuevo, incrementar la productividad, o formar algunos instructores para que capaciten?

INTERPRETACION DE RESULTADOS

ENTREVISTA: Gerente de Producción.

Mediante la aplicación de esta entrevista, se llegó a la conclusión de que la empresa MAPREYDE, no proporciona ni ha proporcionado capacitación a sus trabajadores, ya que siempre han preferido contratar personal con conocimientos y habilidades para el buen desempeño del trabajo requerido y logro de los objetivos planeados.

Esta entrevista no fue aplicada por razones comentadas anteriormente.

Para la siguiente entrevista, también aplicada al gerente de producción, se obtuvo información sobre áreas y puestos donde existen desperdicios, problemas por falta de habilidades, costos originados.

A continuación se presenta la guía y los resultados obtenidos.

OBJETIVO # 2

ENTREVISTA

Puesto: Gerente de producción.

- ¿Cuáles son las áreas y puestos, dentro del departamento de producción donde existen desperdicios?

- ¿Por qué?

- ¿Considera que la falta de habilidades es un factor determinante o tiene algo que ver con el desperdicio de tiempo y de materia prima o materiales?

- Sobre las tareas, ¿Hay algunas donde se detectan necesidades de capacitación, en cuales?

- ¿A qué cree que se deba?

- ¿Por falta de habilidades que problemas ha tenido con mas frecuencia?

- ¿Cuáles serían los costos, originados por estos problemas?

INTERPRETACION DE RESULTADOS

ENTREVISTA: Gerente de Producción.

Dentro de la organización, se han detectado desperdicios en el asierre, reasierre, desorille, cabeceo y en el aprovechamiento de maderas de cortas dimensiones (La empresa produce principalmente maderas de largas dimensiones y posteriormente maderas de cortas dimensiones, entre otros). Esto ha tenido sus causas en la falta de actualización de la maquinaria y mala operación por parte de algunos trabajadores.

También la falta de habilidades ha contribuido al desperdicio, de alguna manera, pero no ha sido un factor determinante, otro factor que también ha contribuido ha sido, la

actitud negativa hacia el trabajo ya que se han encontrado inconformidades por los salarios.

Es definitivo que se requiere capacitación, y concientización del obrero para reducir los desperdicios en tiempo y materia prima., y con esto bajas en la productividad, ya que al haber desperdicios hay costos, y por muy mínimos que sean es mejor reducirlos, por que si no se ataca este problema estos pueden aumentar a través del tiempo y si en una temporada no signifiquen mucho, en tres o cuatro si pueden ser considerables.

El cuestionario que se muestra a continuación y así como sus resultados, fue aplicado al personal operario del departamento de producción, para obtener información referente a tareas que desempeñan sin dificultad, si les gustaria que les dieran capacitación, también como han percibido el ambiente de trabajo, las relaciones con sus jefes y compañeros de trabajo etc.

A continuación se muestra el formato del cuestionario y posteriormente las gráficas de las respuestas obtenidas, acompañadas de su interpretación.

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

Edad

Antigüedad en el puesto

Antigüedad en la empresa

1.- ¿Cuáles son las tareas de su puesto que desempeña sin dificultad?

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

2.-¿Por qué?

3.-¿Cuáles son las tareas que desempeña con mas dificultad?

4.-Señale la causa.

5.-¿Considera benéfico que se le otorgue capacitación?

6.-¿Está dispuesto a ser instructor si, no y por qué?

7.-¿Cómo son las relaciones con sus jefes?

- a) Muy buenas
- b) Buenas
- c) Regulares
- d) Malas

8.-¿Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo?

- a) Muy buenas
- b) Buenas
- c) Regulares
- d) Malas

9.-¿Siente agrado al desempeñar su trabajo?

10.-¿Por qué?

11.-Considera que su trabajo es:

- a) Muy importante
- b) Importante
- c) Poco importante
- d) El menos importante

12.-¿Por qué?

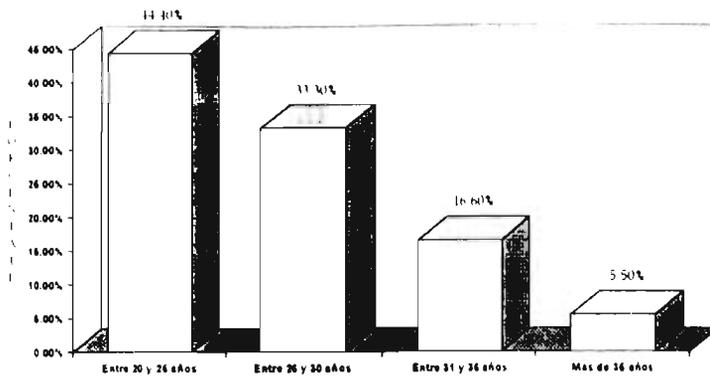
13.-¿Cómo considera globalmente su desempeño?

14.-¿Que sugiere para mejorar el desempeño general de su trabajo?

15.-¿Su trabajo es peligroso?

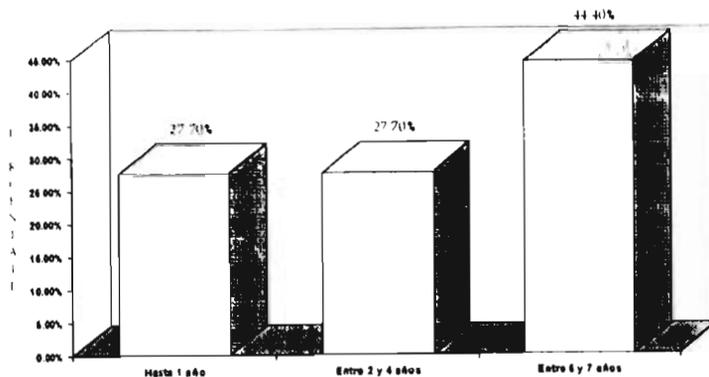
16.-¿Considera que tiene la capacidad para prevenir y evitar accidentes?

EDAD



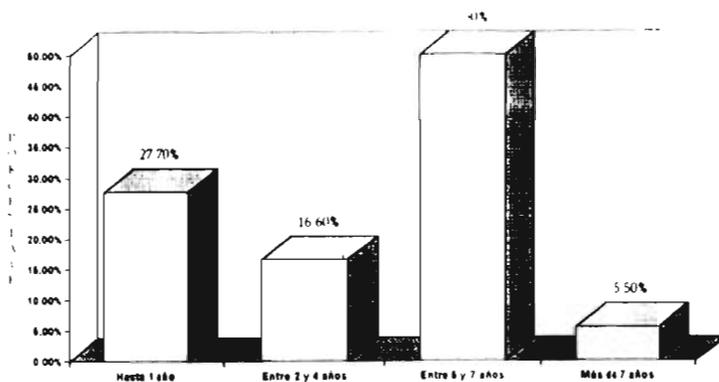
Son personas relativamente jóvenes, ya que un 44.4% tiene entre 20 y 25 años, esto es importante ya que es personal que puede ser susceptible a cambios positivos, que traería consigo la capacitación en cuanto al mejoramiento de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que se requieran para el desarrollo empresarial y personal.

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO



Los resultados de esta cuestionamiento arrojan resultados interesantes, ya que el personal no es un principiante en su puesto, si no que lo conoce refiriéndose a las habilidades y conocimientos del puesto, pero al trabajador le falta desarrollar otro aspecto contemplado por la capacitación, se trata de la actitud hacia el trabajo , ya que por medio de lo observado durante la aplicación del cuestionario y entrevistas, se notó que la actitud es de malestar en muchas personas.

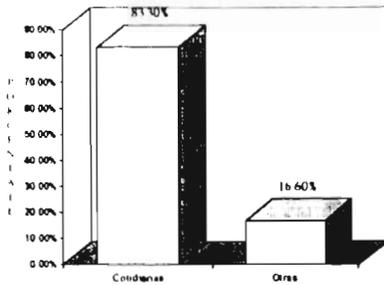
ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA



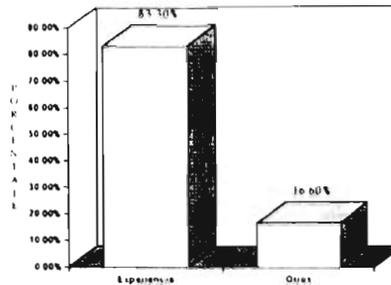
Esta cuestión tiene demasiada relación con la pregunta anterior, debido en gran medida a las actitudes negativas, que fueron observadas durante la aplicación del cuestionario. Estas actitudes son ocasionadas por la desmotivación del trabajador, y al sentirse en ese estado prefiere buscar empleo en otro lugar.

Es definitivo que la capacitación que se requiere es sobre el mejoramiento de actitudes, basadas en la motivación.

TAREAS SIN DIFICULTAD



CAUSAS

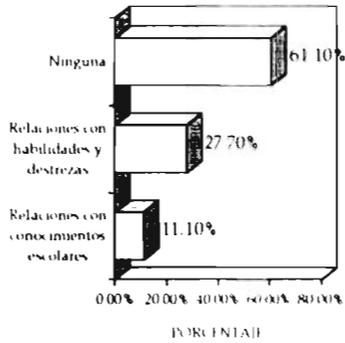


Las siguientes dos preguntas, se refieren a las tareas que desempeñan sin dificultad y a sus causas de que se consideren así.

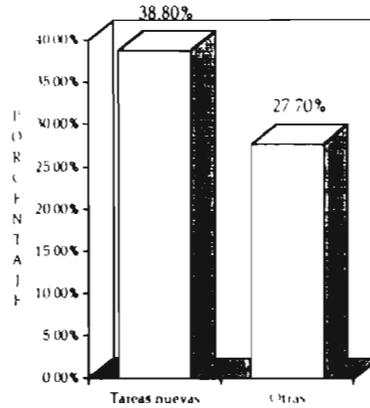
El personal generalmente domina sus labores, ya que se dedican únicamente a su trabajo específico y rara vez realiza otros, que es donde requeriría habilidades, conocimientos etc. la causa de que no se les dificulten sus labores, se deben a que se tiene la experiencia necesaria. Pero se observó que hay poca iniciativa ya que existen inconformidades.

La capacitación les podría ayudar para que realizaran otras actividades y mejoraran las actitudes

TAREAS DIFICILES



CAUSAS

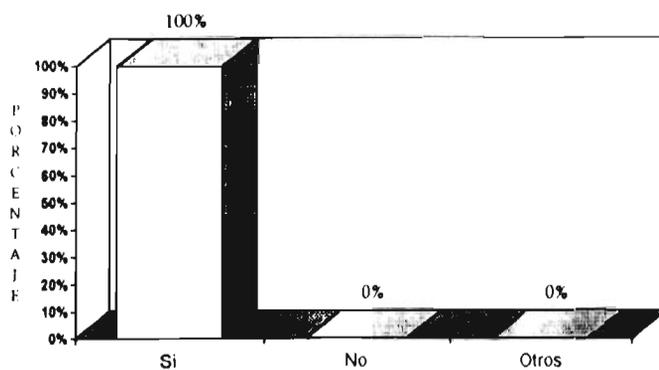


Preguntas: Tareas difíciles y sus causas.

La mayoría de la gente no tiene dificultad para realizar su trabajo, a las personas que presentan alguna deficiencia su causa es por que son tareas nuevas o desconocidas y no tienen los conocimientos y habilidades requeridas.

La capacitación que les serviría sería enfocada a las tareas nuevas, siempre y cuando fuera necesario.

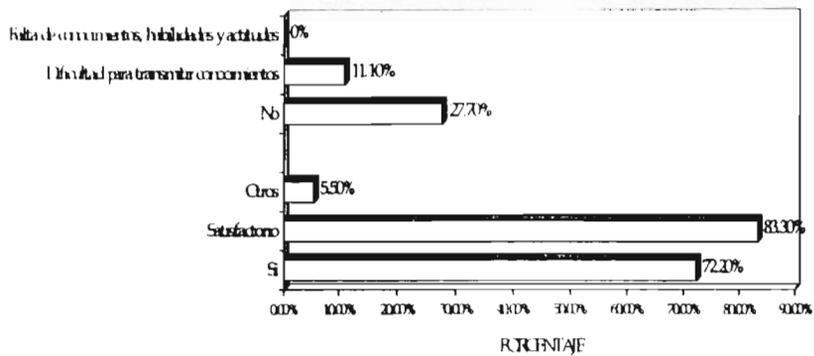
CAPACITACION



Pregunta: Consideración de los beneficios de la capacitación al puesto.

El personal estaría de acuerdo en que se le proporcionara capacitación, ya que reconoce que le traería mejoras para la realización de su trabajo, así como para poder lograr ascensos.

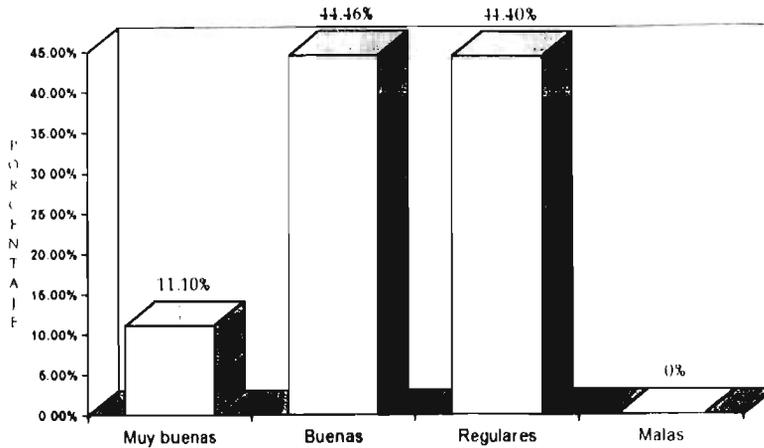
DISPONIBILIDAD PARA SER INSTRUCTOR Y EL POR QUÉ



Pregunta: Disponibilidad para ser instructor y el por qué.

Existe la disponibilidad por parte del trabajador para instruir a las personas que lo requirieran, y esto por que les sería satisfactorio. El personal que no estaría dispuesto (27.7%), es por que tiene dificultad para transmitir los conocimientos. La capacitación les podría servir para facilitar la transmisión de conocimientos.

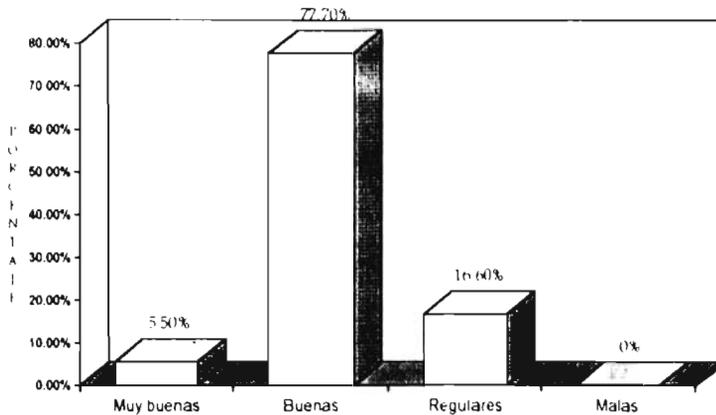
RELACIONES CON LOS JEFES



Pregunta: sobre las relaciones con sus jefes.

La comunicación que existe en la empresa es la adecuada, aunque podría mejorar. Las relaciones entre patrón y trabajador han sido compatibles, ya que nunca se han tenido problemas de mayor importancia., esto expresado por el personal, pero se observó que las relaciones son un poco frías, es decir no son tan buenas como se expresan. Esto atribuido a las actitudes mostradas por el personal. La capacitación les serviría para modificar las actitudes.

RELACIONES ENTRE COMPAÑEROS

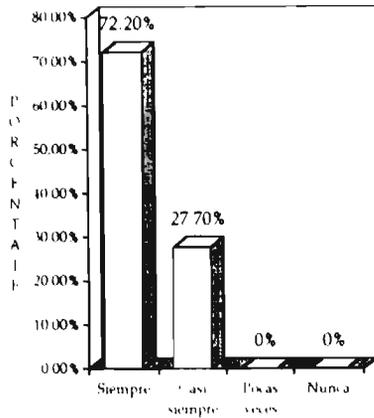


Pregunta: ¿Cómo son las relaciones con sus compañeros?

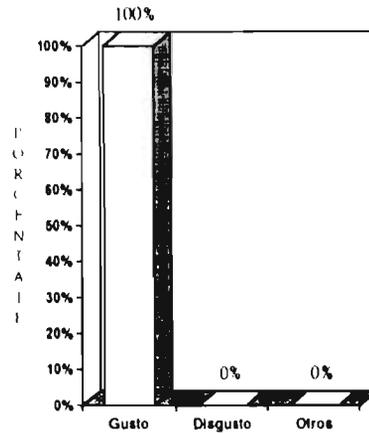
Al igual que en el reactivo anterior, el personal contestó que el ambiente de trabajo ha sido bueno para realizar sus labores, pero como es natural se han tenido pequeñas diferencias entre los trabajadores., Pero al existir actitudes negativas hacia el trabajo puede influir en estas relaciones, ya que el trabajador está de mal humor.

Al igual que en la pregunta anterior, la capacitación les puede ayudar a modificar dichas actitudes.

AGRADO DEL DESEMPEÑO



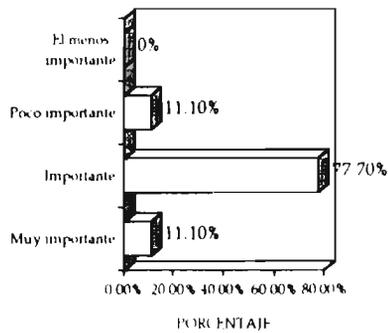
CAUSAS



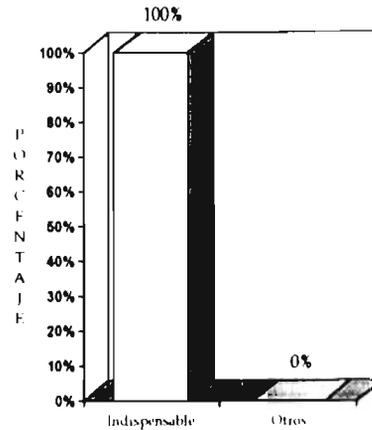
Preguntas : Sobre el agrado que sienten al desempeñar el trabajo y sus causas.

A la mayoría de la gente le agrada su trabajo, debido al gusto que sienten por el, si les fuera proporcionada capacitación en algo que les agrada, los resultados podrían ser óptimos. Lo que no les agrada es el salario y prestaciones recibidas.

IMPORTANCIA DEL TRABAJO



CAUSAS

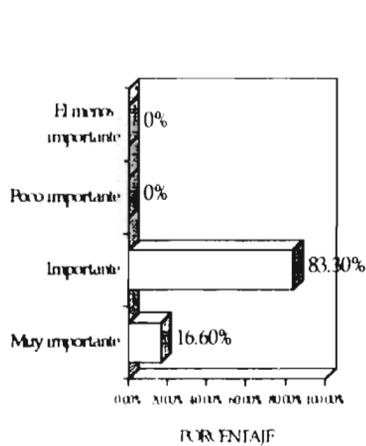


Preguntas : Consideración del trabajo y sus causas.

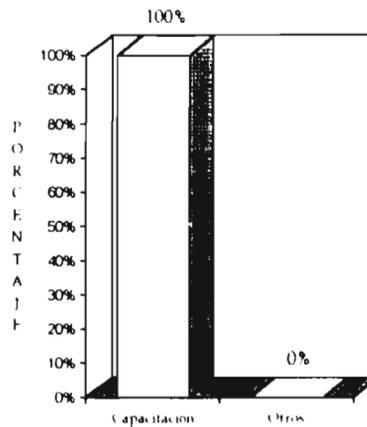
Es indiscutible que cualquier labor realizada en la empresa de alguna manera es importante, el personal lo reconoce y la causa es atribuida a la indispensabilidad de cada labor, ya que una labor mal realizada repercute en la organización.

Por otro lado el personal expresó que si se les proporcionara capacitación sentirían mayor importancia por el trabajo, ya que se pensaría de alguna forma que se necesitaría de sus servicios en el futuro.

DESEMPEÑO DEL TRABAJO



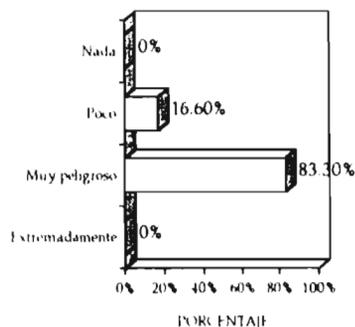
SUGERENCIAS



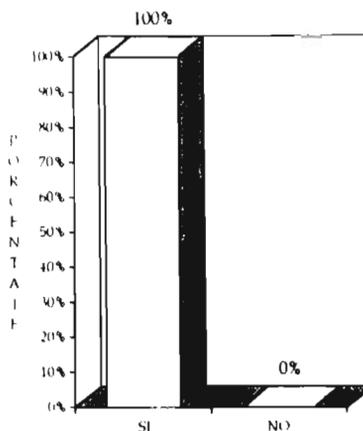
Preguntas : Consideración del desempeño y sugerencias.

El desempeño es bueno, pero se podría mejorar para convertirlo en muy bueno o excelente, esto ya depende tanto de la empresa como del trabajador, el personal considera que el patrón es el responsable y para ello sugieren capacitación y dentro de esta motivación.

PELIGRO EN EL TRABAJO



CAPACIDAD PARA PREVENIR ACCIDENTES



Preguntas : Peligro en el trabajo y capacidad para prevenir y evitar accidentes.

El trabajo que se realiza es muy peligroso, debido al contacto con máquinas, equipos y herramientas de alto riesgo, por lo que es necesario estar alerta, además es un proceso continuo lo que lo hace más difícil y un descuido podría traer consecuencias graves. Debido a la experiencia adquirida a través del tiempo, el trabajador considera que esta es la necesaria para prevenir y evitar accidentes. Revisando las estadísticas de la empresa no se encontraron accidentes de mayores consecuencias. Pero eso no quiere decir que así va a ser siempre, si el trabajador se encuentra desmotivado no va a realizar su trabajo como debería y hasta podría traer consecuencias de mayor

importancia. Es obvio que se requiere de un cambio de actitudes por parte del trabajador, y este cambio lo podría traer la capacitación y dentro de esta la motivación.

La siguiente entrevista aplicada al gerente de producción, se hizo para obtener información referente a las características del personal con que se cuenta, es decir qué habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes tienen hacia el trabajo, y cuáles deberían ser las ideales.

En seguida se muestra el formato y los resultados obtenidos

OBJETIVO # 5

E N T R E V I S T A

Puesto: Gerente de producción

¿Cuál es el perfil actual de los trabajadores del departamento de producción?., Entendiendo como perfil del puesto, todos aquellos conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, que necesita un trabajador para realizar eficientemente su tarea.

¿Cual sería el perfil ideal de los trabajadores, agrupados por puestos tipo (Grupos de actividades similares). ?

P U E S T O

ACTUAL

Conocimientos:

Experiencia:

Habilidades:

IDEAL

Conocimientos:

Experiencia:

Habilidades:

Actitudes:

Actitudes:

OBJETIVO # 5

INTERPRETACION DE RESULTADOS

ENTREVISTA: Gerente de Producción.

Para determinar los perfiles de los puestos actuales e ideales, se agruparon por puestos tipo (Agrupación de actividades similares), obteniéndose lo siguiente:

En términos generales se determinó, que todo el personal tiene la experiencia necesaria y en algunos casos supera a la ideal, además tienen los conocimientos prácticos necesarios para el buen desempeño de su trabajo, reconociendo también que hay excepciones donde les faltan pequeños conocimientos, experiencia. Pero es normal debido a que desconocen algunos aspectos de las labores que tienen que realizar, ya que es un trabajo nuevo.

En cuanto a las habilidades también tienen casi las ideales y en algunos aspectos las superan. Donde se vieron deficiencias fue en lo referente a las actitudes, ya que casi en todos los puestos estas son de poca participación, egoístas y conformistas, es decir se dedican los trabajadores nada más a hacer lo que les corresponde y no hay una iniciativa como debería de ser, lo que en muchas ocasiones también influye en el incremento de la productividad ya que esta disminuye.

3.6.- DIAGNOSTICO GENERAL

Una vez aplicados los instrumentos de recolección, y haberlos analizado se realizó un diagnóstico, para desarrollarlo,

la información obtenida y analizada se determinó a través de elementos y componentes o partes del elemento, algunos componentes se unificaron, por estar sumamente relacionados., quedando de la siguiente manera :

ELEMENTO : Detección de Necesidades de Capacitación.

COMPONENTES :

a) Edad. Como se observó en la gráfica referente, la empresa cuenta con personal que es joven en promedio ya que la edad oscila entre los 20 y 30 años (77.7%)., y dentro de este porcentaje un 44.4% tiene entre 20 y 25 años, lo que es importante para la empresa ya que estas personas pueden desarrollar sus capacidades por mas tiempo, contribuyendo al beneficio de la organización y de el mismo.

b) Antigüedad en el puesto, en la empresa, tareas sin dificultad y con dificultad. El trabajador conoce ampliamente su trabajo, debido a que tiene la experiencia necesaria así como las habilidades, aunque cabe señalar que si hay pequeñas excepciones donde sí les faltan conocimientos, habilidades, destrezas y por supuesto actitudes. Pero sin traer consecuencias significativas para la organización.

La mayoría del personal supera su perfil del puesto, es decir que este tiene un perfil ideal o de excelencia., hablando únicamente de habilidades y destrezas dentro de su puesto específicamente, ya que en algunas ocasiones tienen dificultad

para realizar tareas nuevas o que no son propias de su puesto. La empresa no ha considerado necesario capacitar al personal para realizar dichas actividades nuevas, por lo mencionado anteriormente. En donde se detectaron deficiencias es en cuanto a las actitudes, ya que estas normalmente han sido de egoísmo, falta de iniciativa, inconformidades, malestar, poca participación etc. Esto tiene sus causas en el salario recibido y a las prestaciones otorgadas por la empresa, ya que el salario es de acuerdo a la categoría y las prestaciones ofrecidas son las mínimas de ley, agregando la ayuda para transporte, hospedaje y alimentación. El personal considera que lo que le proporcionan es bajo en relación a lo que realizan, y se sienten desmotivados., al haber desmotivación trae como consecuencia que el personal abandone la empresa entre muchos otros, y prefiere buscar trabajo en otro lugar., ya que a pesar de que la gente es joven no dura mucho tiempo en la empresa. Toda vía este problema no ha repercutido drásticamente ya que la empresa siempre ha contratado personal calificado y normalmente no tiene dificultad para abastecerse de este.

c) Capacitación. El personal esta consciente de que aunque tienen los conocimientos idóneos para el buen desempeño de sus tareas sí requieren capacitación, siempre y cuando sea sobre aspectos nuevos y les sea motivante.

La capacitación que se requiere, es más que nada para mejorar las actitudes a base de motivación.

d) Instrucción. Al trabajador le gustaría enseñar a aquellas personas que lo necesiten, ya que esto les traería gran satisfacción poder enseñar lo que saben, pero no tanto por ayudar a la empresa, si no por ayudar a sus compañeros.

e) Relaciones. Estas pueden ser de dos tipos, la primera la que se da entre jefes y trabajadores que de acuerdo a la información obtenida es buena, pero al aplicar el cuestionario se observó que estas no son como parecen., es decir, que son más bien regulares esto por las inconformidades del trabajador respecto a su salario, desmotivación, etc.

Las segundas relaciones, las que se dan entre trabajador y trabajador. Estas están en un término más aceptable ya que son buenas pero no muy buenas o excelentes como deberían ser, lo que representa que hay algunas diferencias entre las gentes del departamento productivo. Para esto se requeriría de otra investigación.

Agrado. Las labores desempeñadas son del agrado de las personas, esto es por el gusto de realizar su trabajo, el tiempo que tienen desempeñándolo, etc. Lo que les desagrada son aspectos de tipo económico principalmente, como son salarios y prestaciones.

f) Importancia del trabajo y sus causas. Indudablemente las labores realizadas son consideradas en la importancia requerida, debido a la indispensabilidad de cada labor ya que todas son

parte de una actividad global y cada trabajo bien o mal realizado tiene sus repercusiones en otro.

h) Desempeño. Normalmente es bueno pero podría mejorar para volverlo muy bueno o excelente, mediante algún tipo de capacitación y principalmente motivación, para lo cual se requeriría de otro estudio.

I) Peligro en el trabajo. Es muy peligroso, ya que hay un contacto directo con equipos de alto riesgo, que por un descuido de alguna persona podría ser fatal, pero se tiene la capacidad para evitar y prevenirlos. Durante la existencia de la empresa nunca se han tenido existencias de consecuencias graves, si no que estos han sido los normales o pequeños como son, machucones, cortadas etc.

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION

Para que una empresa funcione adecuadamente, como un sistema, necesitamos que todos los componentes operen bien. En esta empresa se detectó que requieren capacitación, principalmente sobre las actitudes es decir lograr modificar esas actitudes negativas a positivas y esto mediante motivación pero para llevar esta se requiere de una investigación más detallada y profunda.

Las actitudes negativas, se apreciaron por la reacción mostrada por el trabajador al aplicarle el cuestionario, ya que esta fue de desagrado y malestar.

Se entiende por " actitud ", como la reacción mostrada por una persona al realizar sus actividades, dependiendo en gran medida del estado de ánimo en el que se encuentra (motivación).

Motivación : Estado de ánimo, que hace que un individuo reaccione o muestre un comportamiento determinado (Actitud).

SEGUNDA INVESTIGACION

Una vez analizada la información obtenida, se procedió a realizar una segunda investigación sobre las consecuencias negativas que hay en la empresa., Se realizó una entrevista no estructurada, aplicada al gerente de producción, preguntándole los problemas que existen con el personal operario de acuerdo con los componentes antes analizados. Por lo que sólo se expone lo referente a componentes con deficiencias, posibles deficiencias y problemas.

1.- Edad. Tener personal que tenga entre 31 y más de 36 años, trae como consecuencia una baja en la productividad, debido a que van perdiendo sus habilidades y destrezas principalmente, ya que sus reflejos no son los mismos, hay olvido de conocimientos, y están más expuestos a los accidentes. Es un porcentaje bajo el que tiene esta edad, por lo que no ha sido tan significativo para la empresa.

2.- Antigüedad en el puesto. No es el mismo rendimiento el de una persona que tiene 4 años, que el obtenido por otra con más años., las razones son obvias, mayor experiencia, conocimientos, habilidades y destrezas. Al tener personal con pocos años en su

puesto, repercute en la productividad y en el rendimiento ya que estos se ven disminuidos.

3.- Antigüedad en la empresa. El contar con trabajadores que tienen en la empresa entre 1 y 4 años, ha repercutido en la productividad, ya que esta se ve disminuida, esto se debe a que se tiene que estar enseñando constantemente y se pierde tiempo, hay desperdicios de materias primas o de productos. También se han tenido casos en los que se tienen que parar máquinas por que son mal operadas o por que el operador de la máquina es el instructor para el obrero nuevo.

4.- Tareas sin dificultad. Al igual que en el párrafo anterior, una persona que tiene más tiempo en la empresa y que normalmente está ubicado en un puesto clave (operador de máquina).. tiene que parar la máquina y realizar la otra actividad que debería hacer la persona indicada.

Estas repercusiones no se han tenido siempre son aspectos muy extremos pero que en alguna ocasión se han presentado y la empresa está expuesta a ellos.

3.7.- CONCLUSIONES

Conforme ha transcurrido el tiempo, la empresa no ha tenido problemas por falta de capacitación ya que una de sus políticas establece, solo contratar personal calificado o que tenga un mínimo de conocimientos, para el buen desempeño de su trabajo por esto, hay algunas personas que mantienen un perfil ideal en cuanto a habilidades, destrezas y conocimientos de su puesto., sin considerar las actitudes.

La organización se encuentra en condiciones adecuadas para seguir trabajando por un buen tiempo, pero se puede enfrentar a diversas circunstancias que no le favorezcan, ya que no se ha pensado mucho en el desarrollo del personal, es decir capacitándolo en algún puesto para realizar tareas nuevas, ya que se observó que en ocasiones son pocos trabajadores los que conocen varias tareas, y cuando falta este tipo de personal que normalmente maneja maquinaria, la producción disminuye por que hay paros y en ocasiones este personal no puede ser sustituido por que no hay otro que lo desempeñe como el y si lo hay, se encuentra realizando sus funciones. La empresa debería tomar más en cuenta esto, ya que aunque esto no se presenta cotidianamente el personal se encuentra desmotivado y la rotación y ausencia del personal se puede incrementar.

Se debería desarrollar al personal pero no nada más de algunos puestos clave, si no de todo el personal.

Por otra parte se concluye que la hipótesis planteada anteriormente, así como el objetivo general no fueron alcanzados

totalmente, ya que el personal requiere modificar las actitudes hacia el trabajo., la capacitación contempla en una de sus partes el cambio de actitudes que puede ser por la motivación, y esta puede ser que de alguna forma las modifique. pero los trabajadores requieren de algún programa motivacional más detallado, sobre salarios e incentivos por lo que también se propone de un estudio más profundo sobre aspectos motivacionales que vayan de acuerdo a las características de la empresa. La capacitación no estaría de más, pero quedaria en segundo término.

Al cuestionar a los trabajadores, manifestaron que su desempeño y actitudes mejorarían si se llevaran ciertas acciones, como podrían ser las siguientes propuestas.

ACTITUDES

Reconocimientos. Estos a base de diplomas principalmente, estos podrian ser por asistencia es decir se les darian a aquellas personas que no tuvieran faltas al año o determinar un porcentaje al año, o por votación de los trabajadores e ir incrementando el reconocimiento cada año, hasta los cinco años, después ya cada cinco años se incrementaría el reconocimiento que también podría ser a base de algún regalo.

Por productividad., para esto llevar registros sobre el desempeño de cada persona o por grupo, estos registros tendrían la producción a un tiempo determinado.

Por puntualidad., Que también podría ser mensual o anual, aquí se pondría también un parámetro de cual sería la hora a la que debería llegar o estar listo el trabajador para desempeñar sus funciones.

HABILIDADES Y DESTREZAS

Esta llevada a cabo por el personal mas calificado, entendienddo por calificado, aquel que hubiese mostrado el mejor desempeño o productividad a una fecha determinada., que consistiría en dar una capacitación en el puesto, es decir cómo deberían de operar dicha máquina y qué es lo que no deberían de hacer.

REUNIONES

También se propondría que cada mes o mes y medio se reuniera el personal operario (trabajadores), con los jefes, o los representantes de ambos, para que cada uno diera sus quejas, sugerencias para mejorar el desempeño. Estas quejas y sugerencias siempre y cuando las hubiera.

Como se mencionó anteriormente estas propuestas fueron manifestadas por el trabajador y posteriormente se comentó con las personas indicadas de la empresa, si estas se podrían llevar a cabo obteniendo un sí, como respuesta.

BIBLIOGRAFIA

- Arias Galicia, Fernando.
Administración de Recursos Humanos.
Trillas.
México D.F. 1978
- Brown, Nelson.
La Industria Maderera.
Limusa.
México D.F. 1980
- Chiavenato, Idalberto.
Administración de Recursos Humanos.
Mc. Graw Hill.
Bogotá Colombia. 1990
- Chiavenato, Idalberto.
Introducción a la Teoría Gral. de la Admon.
Mc. Graw Hill.
México D.F. 1993
- Gil Mendoza, José.
Administración de Personal y Rec. Humanos.
Mc. Graw Hill.
México D.F. 1986
- Instituto Mexicano de Contadores Público.
Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
IMCP.
México D.F. 1993
- Mendoza Nuñez, Alejandro.
Manual Para Determinar Nec. De Capacitación.
Trillas.
México D.F. 1986
- Mercado De Valores (Compilación de Doctos. 1940-1990).
NAFIN.
México D.F. 1990

- Pandal Graf, Gerardo.
 " Evaluación y Perspectivas de la Industria Forestal "
 Seminario de Actualización sobre Administración y Manejo
 Integral de los Recursos Forestales.
 Chapingo Edo. de México. 1988
- Paredes Roberts, Juan.
Manual de Organización de una Gerencia de R.H.
 Tesis.
 Uruapan Mich. 1987
- Producción Forestal.
Manuales Para Educación Agropecuaria.
 Trillas.
 México D.F. 1983
- Reyes Ponce, Agustín.
Administración Moderna.
 Limusa.
 México D.F. 1992
- Romero Flores, Jesus.
Diccionario Michoacano de Historia y Geografía.
 Venecia.
 México D.F. 1973
- Sandoval Ruiz, Aurelio.
Manual de Organización de una Gerencia de R.H.
 Tesis.
 Uruapan Mich. 1988
- Silíceo A, Alfonso.
Capacitación y Desarrollo de Personal.
 Limusa.
 México D.F. 1993