

64  
24



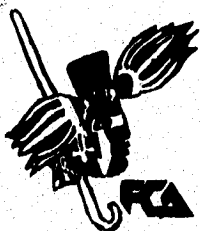
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**LA CAPACITACION COMO FACTOR IMPORTANTE  
EN LA REESTRUCTURACION DE LA COOPERATIVA  
PASCUAL, S.C.L.**

**Seminario de Investigación Administrativa  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
ANTONIO NIETO HINOJOSA**

**ASESOR DEL SEMINARIO:  
L.A. MANUEL RESA MONROY**



**MEXICO, D. F.**

**1996**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



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 TODAS LAS PERSONAS DE LA COOPERATIVA PASCUAL ( PLANTA SUR ) QUE COLABORARON CON EL TIEMPO Y LA DOCUMENTACION QUE FUERON NECESARIAS PARA ESTA INVERSTIGACION.

A MI ASESOR: L.A. MANUEL RESA MONROY.  
POR LA COLABORACION EN LA REALIZACION DE ESTE TRABAJO.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO Y A LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION POR DARME LA OPORTUNIDAD DE REALIZAR UNA CARRERA PROFESIONAL.

MUCHAS GRACIAS.

A MIS PADRES: SERGIO Y THELMA POR EL APOYO QUE ME  
BRINDARON A TRAVES DE MIS ESTUDIOS Y DE ESTA  
INVESTIGACION.

A MIS HERMANOS: SERGIO Y ALEJANDRO POR LA PACIENCIA Y LA  
AYUDA QUE SIEMPRE HE RECIBIDO DE USTEDES ESPERANDO QUE  
REALICEN LO MEJOR EN SU VIDA.

A MIS AMIGOS: HECTOR, ENRIQUE, AZUCENA, FERNANDO Y  
GABRIELA.  
POR ESTAR SIEMPRE CONMIGO.

A MARLENE: POR LA AYUDA DESINTERESADA EN LA REALIZACION DE  
ESTA INVESTIGACION CON RESPETO Y AFECTO.

CON MUCHO CARIÑO  
GRACIAS.

ESTA INVESTIGACION ESTA DEDICADA A LA MEMORIA DE QUIEN FUE  
Y SIGUE SIENDO PARTE IMPORTANTE EN MI VIDA, POR TODO  
AQUELLO QUE ME ENSEÑO Y LAS COSAS HERMOSAS QUE VIVI A SU  
LADO YA QUE SIN ELLAS NO HUBIERA LOGRADO SER LO QUE  
AHORA SOY.

A TI CARMÉLITA TE RECUERDO CON EL MISMO CARIÑO DE SIEMPRE.

**GRACIAS TE QUIERO Y NUNCA TE OLVIDARE.**

## INDICE

RESUMEN	1
INTRODUCCION	2
CAPITULO I	
LA EMPRESA COOPERATIVA PASCUAL S.C.L.	
1.1. El cooperativismo en México	3
1.1.1. Importancia de las cooperativas	3
1.1.2. Elementos teóricos del cooperativismo	4
1.1.3. Situación actual de las cooperativas	14
1.1.4. La capacitación en las sociedades cooperativas	17
1.2. Antecedentes Históricos de la empresa	20
1.3. Estructura de la empresa y funciones generales	30
1.3.1. Organigrama general de la empresa	34
1.4. Funciones del Departamento de Recursos Humanos	35
1.4.1. Organigrama del Departamento de Recursos Humanos	39
CAPITULO 2	
CAPACITACION	
2.1. Antecedentes Históricos de la capacitación	40
2.2. Administración de Recursos Humanos	45
2.3. Conceptos de Capacitación, Adiestramiento, Entrenamiento y Desarrollo	47
2.4. Definiciones tomadas de la Unidad Coordinadora del Empleo la Capacitación y el Adiestramiento (UCECA)	51
2.5. Diferencia entre capacitación y adiestramiento	53
2.6. Técnicas de la capacitación	56
2.7. Aplicación del proceso administrativo en la capacitación	59
2.8. Objetivos de la capacitación	62
2.9. Importancia de la capacitación	63
2.10. Beneficios que ofrece la capacitación	64
2.11. Aspectos legales para el ejercicio de la Capacitación en México	65

**CAPITULO 3  
METODOLOGIA**

3.1. Propósito inicial del estudio	68
3.2. Marco Histórico	69
3.3. Tipo de estudio	70
3.4. Alcances, Facilidades y Limitaciones	71
3.5. Planteamiento del problema	72
3.6. Definición de variables	73
3.7. Formulación de Hipótesis	74
3.8. Selección de la población y muestreo	75
3.9. Tipo de cuestionario	77
3.10. Prueba de Hipótesis	81
3.11. Tabulación de la Información y Gráficas	85

**CONCLUSIONES**

**ANEXO**

**BIBLIOGRAFIA**

## RESUMEN

La elaboración del presente trabajo tiene como objetivo principal el dar a conocer a la cooperativa Pascual S.C.L. planta sur del Distrito Federal que tan importante es la capacitación en una empresa en proceso de reestructuración, creando en su personal una nueva cultura, incrementando así la calidad de la organización y la de los trabajadores.

Para el desarrollo del trabajo, se tomó como modelo la cooperativa Pascual (Planta Sur).

El trabajo ha sido abordado en tres capítulos, en el primero se hace mención de todos los problemas que han ocurrido en las cooperativas en México y como se encuentra actualmente la cooperativa Pascual.

En el segundo capítulo se hace mención a la parte teórica de la capacitación en el cual se basa y sustenta este estudio abordando un panorama general de la administración de recursos humanos y cómo el proceso administrativo se puede adecuar a la capacitación, así como definiciones y conceptos de los principales autores de Recursos Humanos donde se enmarca la importancia de la capacitación.

Por último el tercer capítulo muestra a través de una investigación de campo, cómo la mayoría de los trabajadores quieren lograr un cambio para beneficio de la organización como de ellos mismos.



## INTRODUCCION

A raíz de la industrialización que han tenido las empresas, se ha detectado la necesidad de contar con un personal más capacitado para el desarrollo de sus actividades y para el manejo de la maquinaria con que pueden contar estas unidades productoras, por ello es necesario adiestrar y capacitar al personal en cada uno de sus diferentes niveles.

Uno de los problemas fundamentales que tienen la mayoría de las empresas es concretizar sus objetivos y es, a través de la capacitación y el adiestramiento de su personal que pueden solucionar gran parte de ese problema.

El ser humano no se mueve exclusivamente por necesidades e instintos, cada individuo que opera un instrumento o supervisa el trabajo de otros, conforma ideas y se fija objetivos que puede realizar, si desarrolla el potencial creativo que hay en él. Todo hombre es permanentemente capaz de superarse si logra impulsarse cada día a hacer y ser mejor.

La formación integral de hombre en la empresa, no sólo incluye aspectos referentes a su trabajo, sino también abarca ámbitos sociales y éticos. Es determinante para el funcionamiento de una organización contar con la presencia del hombre, ya que sin él, ésta no podría concebirse. Las empresas requieren de mejores trabajadores, pero difícilmente se contará con ellos sino se cuenta antes con mejores hombres, cualquier organización vale, en el fondo, lo que valen los hombres que la constituyen; hombres que sientan su trabajo como medio digno de sustento para ellos como de sus familias, que los hagan desarrollarse de manera personal y socialmente, este requerimiento de la empresa de tener mejores trabajadores es a la vez parte fundamental de los fines de la misma; la empresa debe convertirse en un medio constantemente fértil de superación de hombres, esto implica una tarea ardua de educación que solamente puede llevarse a cabo con el esfuerzo coordinado de todos aquellos miembros que pertenezcan a la organización.

**CAPITULO 1**

**LA EMPRESA COOPERATIVA PASCUAL, S.C.L.**

## **1.1 El cooperativismo en México**

### **1.1.1 Importancia de las cooperativas**

Nuestro país atraviesa por una crisis que repercute en todos los aspectos, económicos, políticos y sociales. Esta crisis trae consigo graves problemas como aumento del desempleo y subempleo, dificultades del campo para producir suficientes alimentos, escasez de materias primas para la industria, limitaciones en el consumo de energéticos y de recursos no renovables, industrias altamente tecnificadas de escaso dinamismo para generar empleos, población urbana concentrada en algunas zonas del país, mayor demanda de alimentos por la expansión urbana con dificultades para satisfacerla, necesidades educativas no satisfechas por incapacidad del sistema para absorber la demanda, mayor incidencia de fenómenos de desadaptación social, aumento en los requerimientos de vivienda, aumento de contaminación ambiental, entre otros tantos problemas que pueden surgir. Todos estos problemas hacen imperativo la creación de un aparato productivo nacional más eficiente, que incluya el desarrollo de los tres sectores que contribuyen en la economía del país. Estos tres sectores; el público, el privado y el social, requieren de un gran esfuerzo de productividad para poder sacar adelante a nuestro país en este momento de crisis.

En este esfuerzo debe concedérsele mayor importancia al sector social, que está integrado fundamentalmente por las cooperativas, la propiedad comunal y otras formas de organización social del trabajo, caracterizadas todas ellas por ser asociaciones de trabajadores. Se les debe conceder más importancia, porque son las organizaciones independientes de los trabajadores, por su funcionamiento como empresas democráticas, las que tienen mayor posibilidad de responder a las exigencias de nuestro país.

Se requiere promover el cooperativismo a fin de lograr la creación y desarrollo de un sistema cooperativo integral, que ayude a la transformación de las relaciones económicas y sociales imperantes en las áreas donde se desarrolle.

El establecimiento y la expansión de las cooperativas debería ser considerado como uno de los factores importantes del desarrollo económico, social y cultural, así como de la promoción humana.

Al respecto la Organización Internacional del Trabajo, da las siguientes recomendaciones acerca de las cooperativas, a los países en vías de desarrollo.

En particular deberían establecerse y desarrollarse cooperativas como un medio para:

- a) Mejorar la situación económica, social y cultural de las personas con recursos y posibilidades limitadas, así como fomentar su espíritu de iniciativa.
- b) Incrementar los recursos personales y el capital nacional mediante el sistema de ahorro, la supresión de la usura y la sana utilización del crédito.
- c) Contribuir a la economía como un elemento más amplio de control democrático de la actividad económica y de distribución equitativa de excedentes.
- d) Aumentar la renta nacional, los ingresos procedentes de las exportaciones y las posibilidades de empleo mediante una explotación más completa de los recursos.
- e) Mejorar las condiciones sociales y completar los servicios sociales en campos tales como el de la ciudad y, cuando corresponda, en el de la salud, en el de la educación y en el de las comunicaciones.
- f) Ayudar a elevar el nivel de instrucción general y técnica de socios.

### **1.1.2. Elementos teóricos del cooperativismo**

Con el fin de entender más claramente lo que son las sociedades cooperativas y el movimiento cooperativo, se mencionarán algunas ideas sobre los orígenes, antecedentes en México, elementos teóricos doctrinarios, principios universales y clasificación de las cooperativas. Gran parte de estas

ideas fueron tomadas del folleto "Elementos de cooperativismo", elaborado por Instituto Mexicano de Estudios Cooperativos, A.C., y de la del seminario sobre cooperativismo, que realizaron el I.E.P.E.S., Instituto de Estudios Políticos, Económicos y Sociales del PRI y la Asociación Nacional de Economistas del I.P.N.

#### A) Orígenes Históricos.

Acercas de los orígenes históricos es importante referirse a tres países que dieron pautas para el surgimiento de las cooperativas a nivel mundial, estos son: Inglaterra, Francia y Alemania.

En Inglaterra, como fruto de la Revolución Industrial, comenzaron a aparecer los primeros ensayos cooperativos. La causa directa era el desempleo y la explotación que sufrían los trabajadores, particularmente obreros desplazados por las nueva máquinas.

En esta época sobresalen: Robert Owen y Guillermo King; Robert Owen no habló propiamente de establecer sociedades cooperativas, sin embargo tanto sus ideas como sus ensayos de las "villas de cooperación", sirvieron de base a las organizaciones que ya se llamaron cooperativas. El Dr. Guillermo King, partidario y discípulo de Owen, estructuró asociaciones de consumo y de producción a las que denominó "sociedades cooperativas", desafortunadamente de más de 300 que llegó a formar fracasaron todas y las que más duraron, no pasaron de siete años después de fundadas.

En Inglaterra en Rochdale, una ciudad formada por tejedores de franela y artesanos de varios oficios, se fundó una cooperativa de consumo llamada "Los equitativos pioneros de Rochdale", retomando la experiencia de las cooperativas al estilo del Doctor King.

Las reglas del funcionamiento que observan las cooperativas de consumo de todo el mundo, se basa principalmente en las normas de actuación de los pioneros de Rochdale, imitando su ejemplo, se fueron extendiendo las cooperativas de consumo, primero en toda Inglaterra y después en todo el continente europeo y actualmente en casi la totalidad del mundo.

En Francia, a mediados del siglo pasado, Luis Blanc y Felipe Bouchez fundan las primeras cooperativas de producción industrial, financiadas y asistidas técnicamente por el estado, habiéndoseles llamado a estas asociaciones "talleres sociales"; en cambio Bouchez, desde 1831, comenzó a fundar sus asociaciones obreras, basado en el principio de ayuda mutua, o sea, sin esperar ayuda del gobierno. Conforme el modelo de Bouchez, se fundaron muchas cooperativas a mediados del siglo pasado, algunos de los cuales lograron sobrevivir hasta la Primera Guerra Mundial de 1914. Las reglas de funcionamiento de las actuales cooperativas de producción industrial y artesanal se deben a los notables ensayos de Felipe Bouchez.

En Alemania, Herman Schulze Delitzsch y Federico Guillermo Raffeisen, fueron los fundadores de las cooperativas de crédito. Herman Schulze trabajó principalmente en las ciudades organizando a los artesanos, obreros y empleados en asociaciones de ahorro y crédito. Para 1861 había en Alemania más de 300 cooperativas de crédito y en 1867, logró la expedición de una ley que protegía este tipo de asociaciones.

Federico Raffeisen se dedicó a la organización de asociaciones de crédito, entre los campesinos. Fué en 1865 cuando fundó la primera cooperativa de crédito. En 1869 ya existían 425 cooperativas de crédito conforme al modelo de organizaciones fundadas por él, y para 1876 había fundado un banco central con todas las cooperativas de este tipo.

#### B) Antecedentes en México.

En México se comenzaron a recibir noticias del éxito de las cooperativas en Europa, más o menos en 1869; en 1873 un grupo de sastres fundan la primera cooperativa de producción en México, marcando así el nacimiento del movimiento cooperativo en nuestro país.

Por la misma difusión de ideas del cooperativismo, en 1876 se creó la primera sociedad cooperativa de consumo, integrada por los obreros ferroviarios de la estación de Buenavista que tenían sus chozas cerca de la propia terminal. En 1877 se creó el Banco Social de Trabajo, en 1883 el Banco Popular de Obreros, en 1889 la Caja Popular Mexicana y otra serie

interminable de cooperativas, hasta rematar a fines del siglo pasado y a principios del presente, con las Cajas Populares tipo Raffeisen.

En 1927 se promulga la primera Ley Federal de Sociedades Cooperativas, pretendiendo dar unidad y orden a las sociedades cooperativas, la vigencia de esta Ley fué muy breve, en 1938 es aprobada por el Congreso de la Unión la vigente Ley.

En el sexenio de Lázaro Cárdenas 1937-1946 se busca hacer del movimiento cooperativo una de las medidas para propiciar la movilización de las clases populares hacia su emancipación económica, es por eso que en este lapso se fundan el mayor número de cooperativas en nuestro país. A partir de 1946, se vivió un estancamiento y luego un descenso en el sistema cooperativo debido a la poca importancia que le dieron los posteriores presidentes de nuestro país.

#### C) Definiciones.

Antes de dar una definición de lo que es una Sociedad Cooperativa daré una definición de lo que se entiende por cooperar y cooperación para tener una base y poder definirla con más claridad.

En primer término cooperar significa obrar conjuntamente para un fin determinado, de esta palabra se deriva cooperación, que denota la acción y efecto de obrar conjuntamente, la cooperación como tal implica la idea de un sistema económico o jurídico determinado. Así, se dice que puede existir la cooperación en cualquiera de los órdenes de la existencia humana.

Con las definiciones anteriores podemos definir la Sociedad Cooperativa, diciendo que es una asociación de personas que desarrollan actividades de orden económico y social, con objeto de procurarse el mayor bienestar posible, basados en la idea de cooperación para lograr este propósito. Con lo anterior estamos en la posibilidad de comprender una definición más refinada; es decir, de acuerdo con la doctrina cooperativa: Sociedad Cooperativa es una asociación de personas no de capitales, controlada democráticamente, que tiene por objeto la satisfacción de necesidades de orden económico y social de sus asociados, siendo los excedentes rendimientos que se producen distribuidos en

proporción a las operaciones que cada uno de éstos realiza con ella, o el trabajo que aporta, si es de producción, y cuyos beneficios se extienden a toda la comunidad en que operan.

Analizando esta definición encontramos que contiene los principales elementos teóricos-doctrinarios del pensamiento cooperativo, que se han acumulado a lo largo de los años y que son los siguientes:

a) Defensa de los Trabajadores.- Las cooperativas se consideran hijas de la necesidad, constituyen una respuesta en contra de la explotación, la injusticia y la miseria que afectan a los trabajadores, son elementos de acción de la clase trabajadora que utilizan en defensa de sus intereses, las sociedades cooperativas parten de la base de que los trabajadores son capaces de realizar los esfuerzos necesarios para generar empresas propias, que les permitan enfrentar con éxito algunos de sus principales problemas o ayudarles en la solución parcial de otros. La ayuda mutua y el ayudarse a sí mismo, son elementos de acción que permiten instrumentar la defensa de los trabajadores.

b) Economía de Servicio.- El pensamiento cooperativo afirma que la economía del mundo no sólo se moviliza mediante la competencia y el lucro, sino que también se puede efectuar mediante una economía fundamentada en el deseo de "servir". Los 150 años de existencia del movimiento cooperativo demuestran que este planteamiento es valedero.

La cooperación, por este motivo, tiene una concepción diametralmente opuesta a aquella que propicia la burguesía. El pensamiento cooperativista estima que el lucro es la causa fundamental de las desigualdades sociales y que debe luchar por "dar a cada cual según su capacidad y a cada capacidad según sus obras" (Saint-Simon), eliminando todo concepto de utilitarismo en la economía, ya que el lucro es una de las bases que corrompe la convivencia social. En otras palabras, la cooperación sostiene que "no debe existir venta sin trabajo efectivo".

c) Eliminación de la Explotación.- El movimiento cooperativo plantea que la explotación de los trabajadores, ya sea como trabajadores en sí o como consumidores, se debe de eliminar mediante la creación de empresas de carácter cooperativo de propiedad de trabajadores o del Estado, que se



preocupen de la producción y/o la distribución de bienes, única forma de erradicar la explotación de los trabajadores, por los salarios insuficientes y la acción de intermediarios que encarecen innecesariamente los productos básicos. Además si se piensa que debe lograrse el pleno empleo.

d) Igualdad de Derechos de los Hombres.- Para la cooperación los hombres tienen iguales derechos y obligaciones, cualquiera que sea su condición, color, doctrina, religión. Esta igualdad se manifiesta en el proceso interno que genera el funcionamiento de las cooperativas y en el mecanismo democrático que se practica.

La cooperación de tipo contractual que representan las cooperativas, es una asociación entre iguales, afectados por el mismo problema y que tratan de solucionar en forma colectiva.

e) Régimen Libertario.- Se estima que la cooperación no puede imponerse. La adhesión a las cooperativas debe ser libre. Toda la estructura del pensamiento cooperativo está fundamentado en el respeto a la persona humana, su libertad de conciencia, su libre determinación.

#### D) Principios Universales del Cooperativismo.

Las cooperativas como cualquier otra organización requiere de normas y principios que reglen su funcionamiento. Estos principios son:

- 1.- Libre adhesión.
- 2.- Control Democrático.
- 3.- Distribución de excedentes en proporción al volumen de las operaciones realizadas.
- 4.- Intereses limitados al capital.
- 5.- Educación cooperativa.
- 6.- Integración.

Cada uno de estos principios los completaremos a continuación.

1 - Libre adhesión.

Este principio significa que a las cooperativas pueden pertenecer y salir libremente todas las personas, sin distinción de raza, religión, afiliación política o posición social. Al cooperativismo pueden pertenecer todos los hombres que así lo manifiesten libremente y que sean honrados y de buena fe.

2.- Control democrático.

El sistema cooperativo practica y proclama el principio de que la autoridad soberana radica en la Asamblea General de Asociados, sin que esta autoridad pueda cederse en favor de una persona física o moral.

El control democrático entraña además, que en la sociedad cooperativa cada socio tiene solo un voto, independientemente de su aportación económica, de su raza, sexo o posición social. De este modo el cooperativismo derribó para siempre la preponderancia del dinero sobre el hombre, quedando el capital, por importante que sea, en su verdadera posición, es decir como un elemento al servicio del hombre y no el hombre al servicio del dinero. Evita así la dictadura de personas o grupos por razones económicas. Por extensión decimos que la práctica de este principio entraña la realización de la democracia económica, social y política.

3.- Distribución de excedentes en proporción al volumen de operaciones realizadas.

Este principio busca realizar una justa distribución de la riqueza y de sus productos, propugnando que los provechos o excedentes que se obtienen en las cooperativas, retornen a quienes han contribuido a producirlas de manera proporcional al esfuerzo que han realizado.

Por esta razón, en las cooperativas de consumo los excedentes se reparten en razón del monto de compras o adquisiciones hechas por cada socio durante todo el año; en las de producción, de acuerdo con el trabajo aportado

por cada uno y en las cooperativas de crédito, tomando en cuenta los intereses pagados.

#### 4.- Intereses Limitados al Capital.

Uno de los factores constitutivos de toda empresa es el capital, sin embargo, en el sistema cooperativo el capital, que es de los propios asociados constituye sólo un instrumento al servicio del hombre o sea de los socios.

Lo que se pretende es no cubrir ningún interés al capital, pero tomando en cuenta la realidad económica actual, se convino en que si los socios lo creen conveniente puede recibir un interés, aunque limitado, como si se tratase de un asalariado más de la empresa cooperativa. Esta aceptación en muchos casos puede ser necesaria, pues el interés ha resultado un buen estímulo suscriben mayor número de certificados de aportación y capitalicen sus rendimientos, con el objeto de que las cooperativas puedan ensanchar su radio de acción.

#### 5.- Educación cooperativa.

Por educación cooperativa se entiende todas aquellas acciones que permitan capacitar a los dirigentes, socios, ejecutivos y empleados de las cooperativas para lograr eficiencia en el desarrollo de las mismas y comprensión respecto a sus principios. Igualmente el concepto de educación debe involucrar la formación del público en general, para producir comprensión hacia los ideales de la cooperación y una mayor conciencia de la clase trabajadora, respecto a las posibilidades que tiene para desarrollar su propio destino. La educación cooperativa deberá llegar también hasta los niveles universitarios, para poder comprometer a los profesionales universitarios en las tareas de la cooperación.

La única manera de formar cooperadores conscientes, es mediante la educación y la participación activa de todos los componentes en el proceso de cooperación.

## 6.- Integración.

Este principio entraña la idea de que entre los organismos cooperativos debe prevalecer la cooperación y la unidad. O sea que en lugar de competir y permanecer aislados, deben integrarse en organismo de mayor extensión: Federaciones, Confederaciones, etc., a los efectos de consolidar su posición económica y lograr nuevos avances en el terreno de la economía. Si el cooperativismo proclama la cooperación, no puede que ésta no exista entre los organismos cooperativos de todos los tipos.

### E) Tipos de Cooperativas.

En este inciso mencionaré las principales clases de cooperativas, describiendo los rasgos distintivos de las principales clases de cooperativas que se conocen en el mundo.

#### Cooperativas de Consumo.

Los fines que persiguen estas cooperativas son los de aprovisionarse de mercancías y de servicios, en las mejores condiciones posibles; combatir las excesivas especulaciones comerciales, fomentar entre los socios el espíritu de solidaridad y ayuda mutua, así como extender sus beneficios, en la medida de sus posibilidades y a toda la comunidad en que operan.

En otras palabras, la característica de este tipo de cooperativas es que su papel radica en distribuir directamente a los socios consumidores las mercancías o artículos producidos. Al actuar así, su meta es eliminar a toda clase de intermediarios que elevan los precios y encarecen los salarios.

#### Cooperativas Agropecuarias.

Estas cooperativas como su nombre lo indica se organizan en el campo. Los miembros de ellas son fundamentalmente pequeños propietarios de la tierra, o bien, personas que han recibido la tierra de manos del Estado - ejidatarios-; esto es, que el cooperativismo busca una más justa distribución de la tierra y de sus productos entre quienes la trabajan personalmente; es decir no

es concebible que se organicen cooperativas con terratenientes o poderosos ganaderos.

#### Cooperativas de Crédito.

Estas asociaciones tienen por objeto principalmente, la eliminación de toda clase de parásitos financieros, y constituir sus propios capitales que sirvan a sus asociados para sus necesidades de consumo o de producción.

En las cooperativas de este tipo, se tiene pactado pagar un interés a los ahorros de los asociados, así como a los depósitos de los no asociados; y de acuerdo con los principios cooperativos anteriormente, los excedentes que reporta la cooperativa, se distribuyen según los intereses pagados.

#### Cooperativas industriales.

Se puede decir que las cooperativas industriales tienen su origen en las crisis económicas que periódicamente sufren los pueblos. En efecto, cuando existe el desempleo de los obreros tratan de emplearse en algo y para ello, unen sus esfuerzos y en algunas ocasiones sus pequeñas economías, para constituir pequeñas unidades productoras, que se van abriendo paso a paso a través del tiempo. En otras ocasiones, los patrones que no pueden pagar las prestaciones sociales a los trabajadores, les entregan la fuente de producción para que las trabajen en forma cooperativa.

Las cooperativas de producción constituyen la expresión, en cuanto liberan al trabajador del concepto del salario. Los trabajadores son dueños directos o indirectos de los dueños de producción, donde la administración se gesta en los propios operarios. La acción cooperativa de producción es sinónimo de autogestión, porque son los mismos trabajadores los que deciden que producir, cuando y como terminar con el trabajo deshumanizante y enajenado.

Las cooperativas de producción aún cuando su número no es muy significativo en el mundo, constituyen una de las mayores esperanzas y expectativas para aquellos países en desarrollo y pretender generar una

economía social, en donde los trabajadores tengan una participación muy directa en su condición o gestión.

Existen otras cooperativas, como son: las de vivienda, las de seguros, las de servicios turísticos, las de producción y consumo de energía eléctrica, que aunque en menor escala se van desarrollando en el mundo cubriendo cada día un mayor radio de acción.

#### F) Organización de las Cooperativas.

Para el mejor funcionamiento de las sociedades cooperativas, se requiere establecer una estructura orgánica con las siguientes características.

En primer término existe la Asamblea General que es la reunión legal de todos los integrantes de la sociedad, la cual es la autoridad soberana y acuerda la ruta que debe seguir la cooperativa. Enseguida está el Consejo de Administración que es el órgano ejecutivo de la Asamblea General. A continuación viene el Comité o Consejo de Vigilancia, designado también por la Asamblea, como en el caso anterior, y cuya misión es vigilar que se cumplan los acuerdos de la Asamblea General, así como los mandatos de los Estatutos. Y finalmente están las Comisiones Especiales, que son organismos creados, bien por los Estatutos o por la Asamblea General con misiones específicas. En México son dos las principales Comisiones Especiales: la de Previsión Social y la de Conciliación y Arbitraje.

Cuando las cooperativas han adquirido un mediano o gran desarrollo, acostumbran nombrar un gerente, al cual el Consejo de Administración le delega facultades, con el objeto de que pueda cumplir con su papel. En algunas cooperativas de gran magnitud, nombran un funcionario superior al Gerente, con el título de Director General.

#### **1.1.3 Situación Actual del Cooperativismo**

De acuerdo a las modalidades que la Ley en vigor establece para las organizaciones cooperativas de producción y de consumo, estas se han desarrollado en diferentes campos de la actividad económica, con diferentes características y resultados.

Dentro de las cooperativas de producción, las industriales se caracterizan, por ser en su mayoría pequeñas unidades de producción, con escasos recursos tecnológicos y financieros, lo que dificulta su participación real en el mercado internacional. Sin embargo algunas de ellas han alcanzado niveles de desarrollo considerable en la industria cementera y extractiva, y en aquellos casos en que el Estado se ha asociado con ellas, como sucede en la industria azucarera, la impresora y la de confección.

Una de las actividades en las que las cooperativas tienen una participación significativa es la pesquera, toda vez que la Ley Federal para el Fomento de Pesca reserva a las cooperativas la exclusividad para la captura y explotación de ocho especies, entre las que se encuentran algunas de muy alta densidad económica.

Otra rama en que las cooperativas participan ampliamente es la explotación forestal, principalmente en la explotación y primer laboreo de chicle y la recolección y tallado de la planta denominada lechuguilla y palma zamandoca, actividad esta última en la que el Estado participa en forma asociada.

Por último se encuentran las cooperativas dedicadas a la producción de servicios, las cuales se encuentran en el sector transporte, por la protección que en un tiempo el Estado les brindó. Sin embargo es en este tipo de cooperativas en el que con mayor frecuencia se han dado fenómenos de simulación.

Por otro lado, dentro de las cooperativas de consumo, destacan las que tienen por objeto adquirir artículos de primera necesidad para distribuirlos entre sus asociados, ya que agrupan al 70% de los socios de esta rama.

Las otras modalidades que han adoptado las cooperativas de consumo, son las formadas por pequeños comerciantes que adquieren en común artículos al por mayor para revenderlos al menudeo; y las cooperativas que adquieren en común servicios o insumos para satisfacer las necesidades individuales de producción de sus miembros y que se han desarrollado fundamentalmente en el sector agropecuario y entre sus artesanos.

En la actualidad, según datos del Registro Nacional Cooperativo del 28 de Febrero de 1983, existen 5,709 cooperativas activas, de las cuales 4,516 corresponden a las de producción y 1,193 a las de consumo, las primeras agrupan a un número de 218,055 y las segundas a 290,632, lo que hace un total de 508.687 asociados al sistema cooperativo.

Actualmente existen en el país 61 Federaciones Regionales de Sociedades Cooperativas Confederadas que agrupan a las cooperativas distribuidas en las ramas agropecuaria, pesquera, forestal, de las artes gráficas, del calzado, de la construcción, de consumo, panificadora, salinera, de servicios, textil y de transporte.

El desarrollo geográfico de las cooperativas registra un comportamiento desigual. Así, se distinguen por unas regiones en las que existe una alta concentración de este tipo de organismos y por otro, regiones en las que las cooperativas prácticamente no existen.

Las cooperativas de producción se encuentran en una zona que abarcan los estados de Coahuila, Nuevo León, San Luis Potosí, Tamaulipas y Zacatecas. Este fenómeno se debe a que en esta región están ubicadas 838 cooperativas ixtleras de la forestal F.C.L.

Otra zona donde se concentran las cooperativas de producción es la que comprende los estados de Sonora, Baja California Norte y Sur y Sinaloa y que en su mayoría se dedican a la pesca.

De la situación citada se desprende que la ubicación de las cooperativas de producción ha sido determinada fundamentalmente por la existencia de ciertos recursos naturales, como son la lechuguilla y la pesca, y por los estímulos que el estado ha brindado en su organización.

En lo referente a las cooperativas de consumo, las entidades con mayor concentración: Nuevo León con 168, Tamaulipas con 109, Coahuila con 99 y San Luis Potosí con 90.



#### **1.1.4. La Capacitación en las Sociedades Cooperativas.**

Considerando lo expuesto en los incisos anteriores se puede afirmar que el cooperativismo es una opción viable para incorporar a vastos sectores de la población a las actividades productivas y a los beneficios de una organización social, democrática y participativa. Para lograrlo se requiere que los trabajadores tomen conciencia de su propio valor como productores y de la fuerza que encierran las organizaciones cooperativas, para la solución de los problemas que le afectan en su vida cotidiana. Esta toma de conciencia solo se puede crear mediante un proceso de educación dirigido a obreros, campesinos, trabajadores por cuenta propia, técnicos, profesionistas y trabajadores en general, sin establecer distinción de sexo, edad o condición social y económica.

Es claro que la formación de una cooperativa es suficiente para solucionar los problemas señalados, sino que se debe buscar su funcionamiento eficiente por medio de una capacitación permanente que responda a las necesidades reales de estas organizaciones y logren su completo desarrollo.

La capacitación cooperativa debe preparar al trabajador para que desempeñe eficientemente sus funciones, a la vez que lo comprometa con su cooperativa, dotándole de los elementos que le permitan participar activamente en la gestión de la empresa con pleno conocimiento de sus derechos y obligaciones, de igual forma debe cubrir necesidades específicas de cada uno de los sectores donde intervienen las cooperativas, como lo son: el agropecuario, pesquero, industrial, artesano, consumo y servicios.

En la satisfacción de estas necesidades de capacitación, juega un papel muy importante el sector público, que a través de la Comisión Intersecretarial para el Fomento Cooperativo, ha elaborado como parte del Plan Nacional de Fomento Cooperativo, un proyecto para crear el Sistema Nacional de Educación y Capacitación Cooperativa, con el fin de lograr la eficiencia y competitividad de las cooperativas en el país, mediante la adecuada formación de los elementos humanos que intervienen en y para el proceso cooperativo.

A continuación menciono brevemente los objetivos que persigue este Sistema, a fin de mostrar los propósitos que existen en cuanto a capacitación cooperativa se refiere y crear un marco de referencia que nos permita ubicar la capacitación del personal ejecutivo y su importancia.

El objetivo general que persigue este Sistema es formar los recursos humanos que intervienen en el proceso organizativo, funcionamiento y desarrollo del movimiento cooperativo, en lo relativo a materias relacionadas con la promoción, organización, participación y administración de las empresas cooperativas, para hacer posible su funcionamiento exitoso en una economía de mercado.

Sus objetivos específicos son:

- La divulgación del pensamiento cooperativo.
- La educación, capacitación y adiestramiento del sector cooperativo.
- La investigación para la creación de modelos cooperativos.
- La producción de material didáctico y técnico para la capacitación cooperativa.
- La recopilación de documentos cooperativos mediante un banco de datos.

En cuanto a la capacitación cooperativa esencialmente pretende lo siguiente:

- a) Lograr que los cooperativistas tengan la información suficiente para que participen en la toma de decisiones y gestión de sus empresas.
- b) Capacitar a los dirigentes cooperativistas para que conduzcan eficientemente sus sociedades cooperativas.
- c) Formar mandos medios y ejecutivos de las empresas cooperativas en las técnicas de administración.

d) Especializar a profesionistas y técnicos en materias relativas a la cooperación y la administración de las sociedades cooperativas.

e) Capacitar instructores del movimiento cooperativo, en especial a los encargados de educación de las cooperativas.

f) Actualizar y formar personal y funcionarios que apoyen, fomenten y organicen cooperativas.

g) Formar maestros e investigadores en temas cooperativos.

## 1.2 Antecedentes históricos de la empresa.

Como a las nueve de la mañana del 31 de mayo de 1982, frente al parque Asturias de la Ciudad de México, comenzó a reunirse un grupo de personas. Eran obreros de las plantas refresqueras Pato Pascual de Guadalajara, Jalapa, Cuernavaca, y la juguera de Poza Rica. Junto a ellos un nutrido grupo de golpeadores a sueldo, una docena de pistoleros y un centenar de esquirols de las plantas norte y sur del D.F.

Los trabajadores de provincia habían sido traídos a la capital en transportes de la empresa, supuestamente para participar en un desayuno que les ofrecía el gerente Rafael Víctor Jiménez Zamudio y a una posterior visita a las embotelladoras. Pero poco margen había para el engaño, las plantas norte y sur llevaban diez días de suspensión de labores en una fuerte lucha contra la patronal.

Esa misma mañana la empresa había desistido de realizar otra concentración en el cine Lindavista (porque apenas si habían llegado esquirols) y concentrar su esfuerzo en la agresión contra la planta sur situada en las calles de Zoquipa y Clavijero, cerca del metro San Antonio Abad.

Una comisión de los ochocientos trabajadores que cuidaban el paro habían podido observar que de una camioneta bajaban varillas con las que se armaba el grupo de doscientos esquirols concentrados en el parque Asturias.

Como a las diez cuarenta en seis camionetas grandes de la empresa Pascual, los rompuelgas aparecieron por la calle de Topacio, dieron vuelta por Zoquipa y se detuvieron a unos metros de la puerta central.

Tenían un aparato de sonido en la casa de enfrente. Estaban diciendo: Todos tranquilos, no acepten provocaciones. Misteriosamente, la policía vigilante durante toda la mañana ya se había retirado. Los compas se sentaron en mitad de la calle de Zoquipa para bloquear el paso a los esquirols.

A la cabeza de los rompuelgas estaba Rafael Jiménez, patrón de la Pascual, con un megáfono en la mano. Junto con él, los Barragán (padre e hijo),

pistoleros a sueldo, y un grupo de hombres contratados para la acción. De una de las camionetas bajaron varillas y comenzaron a repartirlas. De repente, cargaron contra la puerta central. Por el sonido se escuchó un grito ¡Déjenos pasar!

Antes de que los trabajadores pudieran reaccionar, un camión manejado por Rafael Rodríguez, mano derecha del patrón, se lanzó a toda velocidad, los compañeros saltaron a un lado, pero el camión logró aplastar contra la pared a Alvaro Hernández, trabajador de base de 38 años ya con antigüedad en la Pascual. Uno de los Barragán se acercó al herido y lo remató de un tiro en la cabeza.

Atrás venía Jiménez, varilla en mano y dirigiendo a un grupo de golpeadores. En el momento de producirse el choque las puertas de las plantas se abrieron y de allí un grupo de vigilantes armados con metralletas y pistolas que comenzaron a disparar.

Con el megáfono en la mano Jiménez gritaba: Disparen, mátenlos a todos. A pesar de que con el aparato de sonido se llamaba a la gente que se retirara y los dejaran entrar a la planta, algunos grupos querían lanzarse contra los rompehuelgas.

Entre los que disparaban se encontraba un ex-dirigente del sindicato blanco de Pascual, Edmundo Estrada, los dos pistoleros Barragán, el patrón Jiménez y los vigilantes.

Durante tres minutos se mantuvo la balacera. Un nuevo grupo apareció por Clavijero armado con palos; los habían tenido encerrados en un estacionamiento propiedad de Jiménez a algunas cuadras de allí.

Los rompehuelgas al ver que la gente no se retiraba y comenzaba a cercarlos, a pesar de los balazos, se encerraron en la fábrica.

En el suelo habían quedado 17 heridos de bala o varilla, y otro muerto, Jacobo García, obrero de 35 años que fue trabajador de la Pascual, había sido despedido injustamente un mes antes y llegó ese día por primera vez, para solidarizarse con el movimiento.

Tenía una bala en la espalda y dejaba tres huérfanos.

La gente avanzó sobre la puerta para linchar a los rompelueltas, pero hicieron nuevamente aparición las ametralladoras que amagaron a los trabajadores. Se mantuvo el cerco. (Taibo, 1984-85)

Antes del movimiento que originó los asesinatos del 31 de mayo, la vida sindical en la Pascual tenía muy peculiares características. Las asambleas eran realizadas y dirigidas por el patrón Rafael Jiménez, tres o cuatro veces al año, y su objetivo era explicar a los trabajadores la importancia de las industrias nacionales frente a las transnacionales de los refrescos. Todos eran una gran familia, en la que había caballería (los repartidores) e infantería (los que trabajaban en el interior) y lo importante era la unidad, misma que le daba trabajo a campesinos mexicanos que producían y a obreros mexicanos que la elaboraban.

Cuando algún trabajador quiso aprovechar las asambleas para señalar derechos laborales o irregularidades en el trabajo, fue despedido.

Y siempre presente métodos "gangsteriles". Los despidos con 35 y 40 años de servicio eran liquidados con treinta y cinco mil o setenta mil pesos, pero además, misteriosamente, cada vez que había una liquidación importante, el trabajador era asaltado a pocas cuadras de la empresa.

Junto a esto, permanentes violaciones de la Ley Federal del Trabajo, pagos de repartos fraudulentos, horas extras no pagadas según derecho, continuos problemas y retardos para que pagaran los aumentos al salario mínimo.

Dos últimos factores tensaban aún más las relaciones laborales en la Pascual: la sobrecarga de trabajo y los accidentes. Los camiones de Pascual son los únicos que trabajan con un chofer y un ayudante (a diferencias de otras refresqueras donde hay dos o tres ayudantes); la carga se hace a mano sin montacargas, y son frecuentes los accidentes por explosión de botellas a causa del calor.

Todos éstos factores llevaron a los trabajadores de la planta norte de Pascual a organizarse a principios del año 82.

La rudimentaria organización comenzó a actuar a principios de mayo ante la negativa de la empresa a aumentar los salarios en la proporción de 10, 20 y 30% dictaminada desde el 22 de marzo. Estos 56 días de atraso en el cumplimiento de la recomendación de la Secretaría del Trabajo, fueron suficientes para que la suspensión de labores estallara unánimemente en la planta norte el 18 de mayo. También se pedía el pago de las utilidades y que no hubiera represalias. Todo esto se hizo al margen del sindicato blanco, un mero apéndice de la gerencia de relaciones laborales de la empresa.

El paro se extendió a través de los choferes del patio hasta la planta sur, que al día siguiente también suspendió las labores casi unánimemente.

El movimiento estaba asesorado por Dionisio Noriega y Raúl Pedraza miembros del P.M.T., que colaboraban con una comisión que se nombró en cada una de las plantas.

El día 20 una asamblea en la planta norte decidió sostener la suspensión de labores hasta lograr que la empresa cumpliera con la ley y pagara el aumento. Se inicia así una guerra de mantas y desplegados.

El dinero que no paga a los trabajadores, la patronal lo invierte en una campaña de desplegados de prensa en la que además de inventar la supuesta ingerencia de las transnacionales en el conflicto, se denuncia la presencia de 50 profesionales armados que "impiden que los trabajadores entren a trabajar". Junto con los desplegados, la empresa coloca mantas en el interior de la fábrica que contradicen las denuncias de las mantas de los trabajadores en el exterior, y comienzan a enviar telegramas a los domicilios de los obreros.

Así, crece la tensión sin que se promueva un arreglo. La Secretaría del Trabajo pide la comparecencia de los dirigentes del sindicato blanco, pero estos no se presentan.

A fines de mayo el patrón comienza a recorrer las plantas del interior invitando a los obreros a una "visita con desayuno en el D.F.

Este el prólogo de los asesinatos del 31 de mayo.

En los primeros días de junio se produjo la primera intervención de la CTM, a la que los obreros habían ido a reclamar porque el sindicato blanco de la Pascual estaba afiliado a ella.

El 19 de junio se reanudaron las labores tras un convenio firmado por el Secretario del Trabajo en que la empresa aceptaba pagar los aumentos salariales, el 50% de los salarios caídos durante el conflicto y el reparto de utilidades, y ofrecían 400 mil pesos a los deudos de los asesinados.

A fines de julio, el dirigente sindical cetemista, hace un intento para obtener la separación de los asesores del movimiento, proponiéndoles en una reunión dinero y trabajo en otras secciones del sindicato.

Finalmente el 29 de julio la empresa lanza una provocación frontal haciendo un reacomodo de zonas. (En la industria refresquera, los trabajadores manejan y conocen su zona, estas comisiones garantizan mejor los sobresueldos), dejando algunos trabajadores sin zona de trabajo, dando zonas enormes a otros, y muy pequeños a algunos.

El 12 de agosto sin ningún aviso previo, 96 trabajadores, entre ellos la mitad de ambos comités seccionales, descubren al llegar a trabajar que se les ha retirado sus tarjetas para checar; es una maniobra previa al despido, y por último, el 16 de agosto se notifica que quedan despedidos 1945 trabajadores.

El día 16 la empresa cierra las dos plantas y se emplazan a huelga por violaciones al contrato, el día 2 de septiembre se da por estallada la huelga.

El martes 26 de octubre se tienen tomadas las oficinas del presidente de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, en el tercer piso del edificio y desde el miércoles 27 se encuentran también en guardia permanente en las puertas noche y día.

Mientras tanto, la empresa en la que deberían estar trabajando 1900 obreros, se encuentra laborando con 102 en la planta sur y 80 en la planta norte.

Los trabajadores de Pascual, a los que se les rompió la huelga el 23 de octubre en forma violenta exigían algo muy simple:



- Que la Secretaría mostrara una copia del convenio por el cual se levantó la huelga, firmado por el líder cetemista Armando Neyra y por Olivia Jiménez, hija del patrón prófugo.

- Saber en qué condiciones iban a entrar a trabajar.

- Querían saber, porque si se presentaban en la fábrica, se les estaba obligando a firmar con el sindicato de la CTM, y además a firmar un contrato eventual por 45 días (con los que perdían sus derechos de antigüedad) aparte de que no se les dice cómo terminó la huelga.

El lunes 6 de diciembre los trabajadores de las plantas sur y norte de la embotelladora Pascual en el D.F., fueron formando largas colas ante las puertas de la empresa. Había ambiente festivo, se esperaba que pronto quedarían reinstalados 1300 obreros según el convenio que se había firmado en la Junta la semana anterior.

De los 25 primeros compañeros que ingresaron a la planta, la empresa rechazó a 24. Ante ésta situación los trabajadores decidieron entrar en masa en la empresa para presionar a que se cumpliera el convenio. Los trabajadores aprovechando la entrada de una camioneta, se metieron en la fábrica promoviendo una reinstalación de hecho. El comité de la planta norte organizó la entrada por la vía de romper una puerta y saltar una barda.

Durante los primeros meses de 1983, las relaciones de trabajo se fueron normalizando en las plantas de Pascual en el D.F., siempre bajo tensión y con presiones de los trabajadores ante una empresa reacia a mantenerse en la legalidad.

Sólo hubo 20 días de tranquilidad. El 24 de mayo los pascuales tuvieron que irse nuevamente a la huelga para exigir el pago de adeudos que la empresa tenía con ellos y aumento salarial. (Taibo, Rojo 1984-85).

La historia de la formación cooperativa surge a raíz del conflicto generado por la petición del incremento salarial, sugerido por la Secretaría del Trabajo el día 15 de febrero de 1982. Dicha sugerencia se basó en el incremento porcentual del 10, 20 y 30% de acuerdo a las disposiciones particulares de cada

empresa, y con carácter retroactivo al mes de enero del año en curso, motivado por la débil situación económica que atravesó nuestro país, a consecuencia de la depreciación paritaria de nuestra moneda ante la divisa norteamericana, después de la sugerencia que hizo la Secretaría del Trabajo de los aumentos antes mencionados, los oficializa el día 22 de marzo del mismo año, lo que ocasiona que los obreros decidan negociar ante la administración el incremento salarial estipulado y, ante la negativa de la empresa, los trabajadores deciden llevar a cabo una suspensión de labores en las dos plantas (planta norte y sur) que dura aproximadamente 12 días para presionar a las autoridades empresariales correspondientes, al no recibir ninguna respuesta a favor de los trabajadores, ellos deciden crear una comisión que los represente para cuestionar las siguientes demandas:

1. El pliego petitorio del 10%, 20% y 30%
2. La presentación de la carátula fiscal y,
3. La no represalia de los trabajadores.

La respuesta que recibieron fue la agresión hacia los trabajadores por medio de la policía (granaderos), solicitados por la administración, por lo cual provocó un enfrentamiento físico donde resultaron dos obreros muertos. Paralelamente el problema se asoció con una suspensión de labores, con una duración de 19 días, es este periodo de receso se logró el aumento solicitado, para reiniciar sus labores inmediatamente.

Nuevamente la empresa a un mes de labores, toma represalias en contra de los trabajadores mediante el despido de 96 obreros, entre ellos el "comité seccional", ante ésta situación la base trabajadora decide suspender labores en protesta al despido de sus compañeros, lo cual provocó que 300 más fueran despedidos. Esto origina que los trabajadores soliciten asesoría legal por parte de las autoridades de la CTM, obteniendo como respuesta la reinstalación de los trabajadores despedidos.

Los problemas siguieron una y otra vez siendo los más relevantes los siguientes:

1. El rompimiento de las pláticas por tiempo indefinido.
2. Declaración de la huelga del día 2 de septiembre de 1982, por violación del contrato colectivo de trabajo.
3. Arreglos por parte de empresa-CTM, con el fin de no reconocer la huelga.
4. Desalojo de los trabajadores de las instalaciones por parte de los granaderos contratados por la empresa.
5. Toma de la Secretaría del Trabajo por un período de 15 días, concretamente la Junta de Conciliación y Arbitraje.
6. La afiliación a la CROC, al no recibir respaldo de la CTM.
7. Abandono de las instalaciones de la Secretaría del Trabajo.
8. El cierre de las instalaciones a la base trabajadora.
9. Reconocimiento de huelga de la CTM, a la embotelladora por la revisión de incremento salarial.
10. Amparo de la empresa ante la huelga, sin proceder dicho amparo.

11. Embargo precautorio de bienes, ante la Secretaría del Trabajo ante cualquier conflicto posterior.

12. Indemnización hacia los trabajadores por la cantidad de \$ 389.00.00.00 M.N.

13. Adjudicación de bienes por fallo de la Secretaría del Trabajo a favor de los trabajadores y todo lo correspondiente a la leyenda de refresco Pascual.

14. Formación de la sociedad cooperativa mediante las políticas gubernamentales; una vez formada la sociedad cooperativa de Pascual Boing S.C., se logra una organización inicial, consistiendo en un comité legal reconocido por la base trabajadora, que hasta la fecha sigue funcionando.

El principal problema al que se enfrentó la cooperativa, fue la falta de experiencia en la organización administrativa, teniendo como consecuencia la baja en la producción, comparada al nivel que se mantenía antes del conflicto suscitado.

Ante tal situación la cooperativa decide pedir asesoría técnica directamente al Fondo Nacional de Estudios y Proyectos (FONEP), dependiente de Banobras con el fin de que se les hiciera un estudio de factibilidad el cual consistió en:

- a) Un estudio de mercadotecnia.
- b) Estudio Técnico.
- c) Estudio Financiero.

Estos estudios tienen como objetivo principal la petición para organizar económicamente la cooperativa, a fin de levantar la producción, que es un requisito indispensable para que puedan ser reconocidos como sociedad cooperativa oficialmente.

Al no ser aceptada la solicitud anterior por el FONEP, los trabajadores convocan a una asamblea con el fin de demandar a las compañías que usan la marca y la patente del producto, con el propósito de obtener fondos para hechar a andar la cooperativa, dichas compañías son "GUGAR" de Oaxaca, "PASCUAL" de Cuernavaca y "FRUT" de Aguascalientes, posteriormente la cooperativa concede la canalización de la mercancía y su transporte, además de un crédito y la firma de un convenio para la distribución de ésta en el Distrito Federal, iniciando sus labores con un equipo de 17 unidades y 170 trabajadores.

Otro de los problemas al que se enfrentaron fue la regularización de sus unidades ante la Secretaría de Protección y Vialidad, debido a la caducidad de las revistas de las unidades, por otro lado, se tiene el problema de la copropiedad con los antiguos propietarios puesto que la cooperativa sólo posee el equipo y la maquinaria.

Los problemas mencionados anteriormente no son todos los que enfrentaba la cooperativa, existían problemas de carácter financiero, por la desconfianza de las instituciones de crédito debido a la falta de organización y la baja producción, para poder respaldar dicho crédito.

Estos problemas con el tiempo se fueron resolviendo con la puesta en marcha de algunos procesos de producción, mejorando su organización interna, poniendo en marcha también las unidades automotrices y con ello distribuyendo el producto ya que éste tenía buena aceptación por parte de los consumidores. Actualmente la cooperativa atraviesa por problemas de reorganización y con ellos atrasos tanto tecnológicos como de productividad.

### **1.3 Estructura de la Empresa y Funciones Generales.**

La empresa se compone de cinco direcciones y éstas son: Dirección de Manufactura, Dirección Técnica y Desarrollo, Dirección de Finanzas, Dirección Comercial y Dirección de Distribución y Logística, éstas le reportan a un Consejo de Administración, quien es asesorado por un departamento Jurídico, un Consejo de Vigilancia y un departamento de Auditoría. Existen también dos departamentos que en forma conjunta dan apoyo al Consejo de Administración éstas son Comisiones y Fundación Cultural.

#### **A cargo de la Dirección de Manufactura (o Producción) se encuentran:**

- 1) Mantenimiento maquinaria.
- 2) Mantenimiento Brik y Pak.
- 3) Plásticos.
- 4) Producción Pak.
- 5) Producción Brik.
- 6) Producción Botella.
- 7) Producción lata.
- 8) Ingeniería.
- 9) Gerencia de plantas.

**Esta Dirección se encarga de todo lo que tiene que ver con el producto, desde el mantenimiento de la maquinaria hasta la misma producción.**

Dentro de la Dirección Técnica y Desarrollo se encuentran a su cargo:

- 1) Control de calidad.
- 2) Tratamiento de aguas.
- 3) Concentrados.
- 4) Mantenimiento sanitario.

En esta dirección se mantiene un verdadero control de calidad, es decir, que el agua que se ocupa en la producción sea tratada y estar constantemente vigilando que los filtros sirvan así como vigilar la limpieza de los tambos que ocupan en los concentrados.

En la Dirección de Finanzas se encuentran:

- 1) Tesorería.
  - a. Facturación.
- 2) Contraloría.
  - a. Costos.
  - b. Contabilidad Matriz.
  - c. Contabilidad Sucursal.
  - d. Liquidaciones.
- 3) Compras.
- 4) Centro de cómputo.
- 5) Presupuestos.

- 6) Recursos Humanos.
  - a. Nóminas.
  - b. Comedor.
  - c. Seguridad.
  - d. Mantenimiento de edificio.

En ésta dirección tal vez la más saturada, por todas las funciones que maneja, se llevan a cabo todos los trámites administrativos y contables que la empresa necesita para su funcionamiento.

**Dirección Comercial:**

- 1) Mercadotecnia y Publicidad.
- 2) Ventas locales.
- 3) Ventas foráneas.
- 4) Exportaciones.

Esta dirección se encarga principalmente de dar a conocer el producto o productos al consumidor; dentro de las ventas foráneas manejan sucursales y existen en Cuernavaca, Monterrey, Acapulco, Puebla, Veracruz, Guadalajara, Toluca y Querétaro, cabe mencionar que éstas sucursales se manejan de manera directa con la cooperativa, es decir, que emplean personal de ésta, de igual forma es importante mencionar que existen tres plantas de Pascual:

**Planta norte que se dedica a la producción y venta.**

**Planta sur que también se dedica a producción y venta y,**



Planta San Juan del Río, ésta solamente produce y manda sus productos a cualquiera de las dos plantas para su distribución o a cualquiera de las sucursales antes mencionadas.

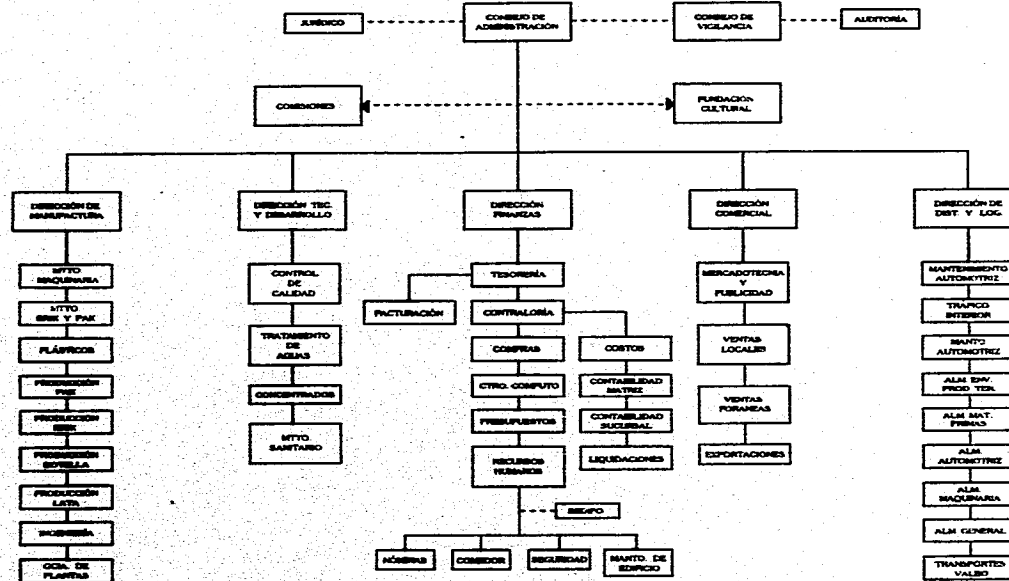
Dirección de Distribución y Logística.

Esta Dirección se encarga del almacén tanto de maquinaria como de materias primas.

- 1) Mantenimiento automotriz.
- 2) Tráfico interior.
- 3) Almacén de envases y producto terminado.
- 4) Almacén de materias primas.
- 5) Almacén automotriz.
- 6) Almacén maquinaria.
- 7) Almacén General.
- 8) Transportes Valbo.  
Valbo es el transporte que se ocupa para trasladar el producto, a través de ellos se distribuye ya sea a sucursales o a consumidores.

### 1.3.1 ORGANIGRAMA GENERAL

SOCIEDAD COOPERATIVA TRABAJADORES DE PASCUAL S. C. L.



#### **1.4 Funciones del Departamento de Recursos Humanos.**

Como se mencionó en los antecedentes la cooperativa atraviesa por problemas de reorganización y no se dió la autorización para revisar los manuales que el departamento de Recursos Humanos maneja, sin embargo, el Gerente de Recursos Humanos accedió a explicar cuáles eran las funciones que se llevaban a cabo, por tal motivo se tratará de explicarlas de la siguiente manera:

1. **Objetivos sociales:** "El administrador de recursos humanos se propone contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social, cuidando siempre de que esas necesidades y demandas no afecten negativamente la contribución de una entidad o compañía, no transcurrirá mucho tiempo sin que se advierta la aparición de medidas correctivas que puedan llevar incluso a legislaciones restrictivas o a la disolución de determinadas organizaciones que se consideren nocivas." (Werther, Davis 1990)

2. **Objetivos de la organización:** " El administrador de recursos humanos debe tener en cuenta todo el tiempo que su ámbito de responsabilidad es sólo parte de una organización global, que a su vez se ha fijado objetivos generales. Debe existir concordancia entre esos dos niveles de metas, que en no pocas ocasiones vienen a coincidir en la práctica." (Werther, Davis 1990)

3. **Objetivos funcionales:** " Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la administración de los recursos humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso (como en los casos en que se contrata a un número excesivo de personas), se incurre en despido de recursos." (Werther, Davis 1990)

4. **Objetivos individuales:** "Contribuir al logro de las metas que cada persona se ha señalado también es una función y un objetivo de la administración de recursos humanos. En ésta área se puede fijar como un nivel mínimo deseable lograr que la organización apoye a los proyectos individuales que coinciden con los objetivos generales. Los objetivos individuales que se cumplen son otros tantos pasos que la organización da para el logro de los objetivos globales que postula. Cuando los objetivos individuales no se cumplen, la motivación de los empleados decrece; puede disminuir el nivel de los empleados en cuanto a desempeño y aumentar la tasa de rotación de personal." (Werther, Davis 1990)

Es importante conocer los objetivos que de manera general manejan las organizaciones, pero también es de igual importancia conocer cuáles son las actividades que permiten alcanzarlos. A continuación se presentan:

1. **Objetivos sociales.**
  - a) **Cumplimiento de las leyes.**
  - b) **Servicios que presta la organización.**
  - c) **Relaciones empresa-sindicato.**
  
2. **Objetivos de la organización.**
  - a) **Planeación de Recursos Humanos.**
  - b) **Servicios que presta la organización.**
  - c) **Selección de personal.**
  - d) **Capacitación y desarrollo.**
  - e) **Evaluación.**
  - f) **Actividades de control.**

3. Objetivos funcionales.

- a) Evaluación.
- b) Actividades de control.

4. Objetivos personales

- a) Capacitación y desarrollo.
- b) Evaluación.
- c) Compensación.
- d) Actividades de control.

Dentro de la sociedad cooperativa actualmente se lleva a cabo una planeación de recursos humanos, esto ayuda a cubrir las necesidades de la empresa a futuro, por ser cooperativa el reclutamiento se lleva a cabo de manera muy singular ya que en ella se tienen que tomar en cuenta primero a los trabajadores ya existentes, después a posibles familiares y por último recurrir a la gente totalmente ajena a esta organización.

Es importante no olvidar que se está hablando de una organización en proceso de reestructuración y además de una sociedad cooperativa, en la empresa se llevan a cabo actividades de cambio, esto quiere decir nuevas ubicaciones del personal ya existente, transferencias y en algunos casos promociones.

También en el Departamento de recursos humanos de la cooperativa se llevan a cabo todos los trámites de jubilación y separación, así como trámites legales, de cualquier caso, ya que en la empresa existen una gran cantidad de socios; existe en la empresa la evaluación de desempeño para conocer la contribución de los trabajadores a la organización y es aquí donde se han dado cuenta que necesitan mejor y mayor capacitación y esto ha sido motivo de ésta

investigación, ya que no es tan fácil despedir a las personas y seleccionar mejores., por la existencia de tantos socios.

Como toda organización de gran magnitud ( me refiero a grande por el número de empleados y trabajadores que se manejan en la cooperativa) se manejan sueldos y salarios, horas extras, prestaciones legales (seguro social, infonavit, sar, período vacacional, contratos.), compensaciones, premios para mantener un nivel elevado.

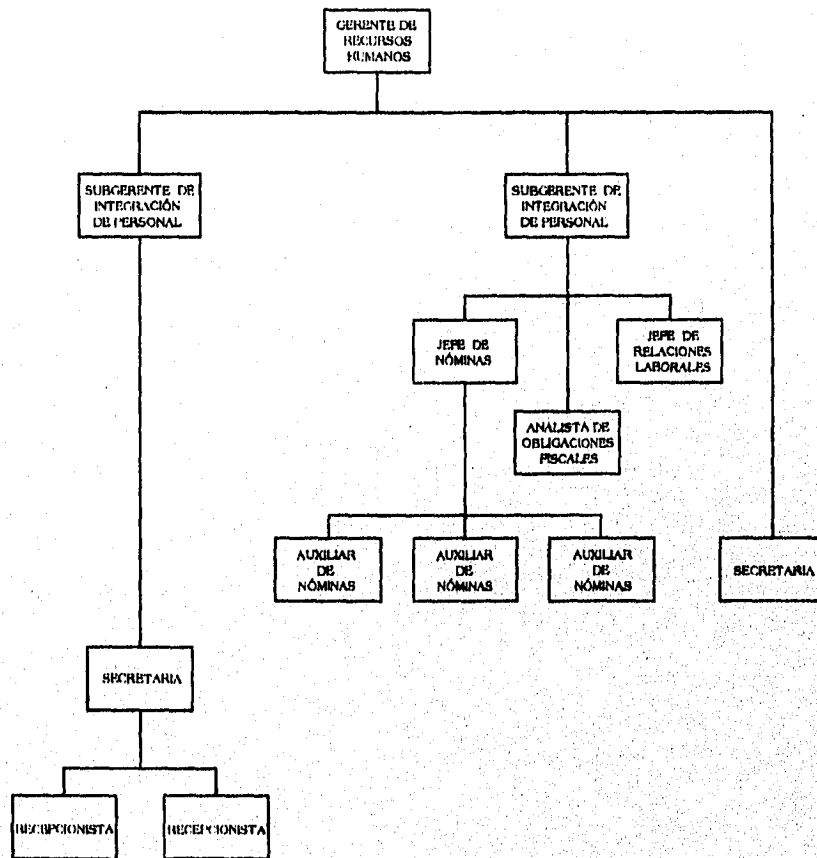
Actualmente en la cooperativa por lo menos en la planta sur del Distrito Federal existen 1600 trabajadores inscritos en nómina, la fuerza mayor de ésta empresa es el departamento de ventas, cuenta por lo menos con la mitad de esos empleados.

El Departamento de Recursos Humanos ha tomado la medida (con aceptación de la asamblea de socios) de iniciar una nueva cultura de capacitación en la empresa, dando cursos de sensibilización a los trabajadores que incluyen: cultura de calidad, cultura de liderazgo, cultura de productividad y cultura de servicio.

Existen actualmente 70 trabajadores en el departamento de recursos humanos y trabajan en forma conjunta con el departamento de comisión de educación para la posible realización de un cambio de actitudes en los trabajadores de la empresa.

Recursos humanos se encarga de todos los cursos existentes por el momento en la cooperativa, es decir los programas, y consigue a los instructores, no existe una capacitación a nivel de organización, lo que existe actualmente son cursos muy específicos para cada área de la empresa poniendo mayor atención a producción (manufactura) y ventas.

1.4.1 SOCIEDAD COOP. TRABAJADORES DE PASCUAL, S. C. L.  
ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
PLANTA SUR



**CAPITULO 2**  
**CAPACITACION**



## 2.1 Antecedentes históricos de la Capacitación.

El proceso de enseñanza aprendizaje ha estado presente desde la época primitiva, el interés del hombre de las cavernas radicó en transmitir los conocimientos y habilidades obtenidas en sus experiencias vividas, como prueba de ésta medida tenemos la aparición del lenguaje, gráfico primero, después fonético y finalmente la combinación de ambos.

El código de Hamurabí (2100 A. C.), es el primer escrito que nos proporciona reglas y procedimientos para la transmisión de habilidades y conocimientos. Anteriormente esa transmisión se efectuaba a través de la instrucción directa debido a que la alfabetización nunca llegaba al artesano o campesino, por lo que éstos aprendían únicamente de las experiencias y habilidades de sus mayores.

Entre los siglos XII y XV aparecen los gremios, se originaron por la agrupación de individuos que compartían intereses comunes y esperaban llegar a metas análogas. Se puede decir que éstas agrupaciones formaron las primeras empresas, en virtud de que estaban constituidas por tres clases de trabajadores; los maestros, que eran propietarios de la materia prima y herramientas, actuaban como directores en la ejecución de las labores; los aprendices, que no recibían pago alguno, sólo alimentación y enseñanza; y los trabajadores, que eran personas que ya habían pasado por la etapa de aprendizaje pero que no dominaban el oficio, recibían un pago fijo por su trabajo.

La era industrial marcó la transformación de una economía agrícola a una de carácter fabril acompañado del crecimiento de las actividades de capacitación, el auge de la industria da origen a las llamadas escuelas industriales.

El siglo XIX trae consigo un notable cambio en cuanto a la organización de los trabajadores. La enseñanza especializada de los trabajadores es de una importancia relevante ya que originó un sistema de educación vocacional debidamente reglamentado.

En la Primera Guerra Mundial se da a conocer un método de enseñanza a nivel militar con el nombre de "Método de los Cuatro Pasos o Herbartian" (mostrar, decir, hacer, comprobar). Los precursores de éste fueron: Charles Allen, Michael J. Jane, quienes sientan las bases de la industria de la Comisión de Recursos Humanos de la guerra. La importancia de éste método radica en proporcionar de una manera uniforme, educación y entrenamiento en los niveles a los cuales las escuelas públicas no podían alcanzar.

Durante la Segunda Guerra Mundial surge un programa de entrenamiento que se desarrolla para la instrucción en el trabajo, conocido como JIT (Job Instruction Training), el cual estaba enfocado a capacitar superiores de primera y segunda línea. Gracias al nacimiento de éste tipo de programas se da aceptación al director de entrenamiento industrial como una necesidad en las empresas, ya que no bastaban los estudiantes y los programas de estudio, se necesita una persona responsable de la programación de cursos, de su implantación y de su supervisión.

Los indicios de la capacitación en México se dan desde las culturas prehispánicas, éstas culturas tenían gran interés por la preparación y la educación en las diferentes artes y oficios que éstos tenían; posteriormente en la época de la colonia los frailes y los franciscanos empezaron a capacitar a los indígenas, con el objeto de mejorar sus artes y oficios incluso enseñándoles nuevas actividades y tareas a los indígenas así como aprender de ellos; durante la época del maximato, se sigue mostrando interés por preparar al trabajador, aunque de una manera más superficial, a la muerte de Maximiliano los trabajadores mexicanos se unificaron así en 1872 se forman agrupaciones tales como la denominada Gran Círculo del Obrero, donde se propagaban los derechos y las obligaciones de los trabajadores en lo referente a artes y oficios; en el periodo de Porfirio Díaz se da una gran evolución en la industria y el comercio, con ello la creciente necesidad de preparar a los trabajadores, después de veinte años de gobierno de éste se empiezan a dar fricciones entre trabajadores y patrones así en 1900 se empiezan a regir una serie de leyes en materia laboral en los diferentes estados de la República destacando los siguientes:

Veracruz y Colima en 1914 establecían en su legislación estatal la obligación de que en los centros obreros hubiera escuelas para perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores sin importar sexo y edad, posteriormente en 1915 se anexa el estado de Zacatecas a ésta legislación y un año después en 1916 el Estado de México.

Puebla en 1922 da a conocer en su legislación que se debe dar instrucción para manejar la maquinaria y herramientas en los talleres.

Durango 1922, La práctica de un aprendizaje previo al desempeño del oficio correspondiente.

Jalisco 1923, Darles preparación especial a los obreros cuando fuese necesario.

Guanajuato 1924, Capacitar por lo menos durante dos horas por la noche a los operarios francos de su taller.

Tabasco 1926, Autorizar y expedir certificados a los maquinistas y fogoneros y demás trabajadores que se dediquen al manejo de las máquinas.

San Luis Potosí, Contar con escuelas para que los obreros adquieran los conocimientos teóricos, prácticos y técnicos para el manejo de maquinaria.

Oaxaca 1926, Que en los centros laborales de más de 400 trabajadores, por lo menos un trabajador o hijo de éste tuviera estudios técnicos y prácticos en centros especiales.

Yucatán 1927, Establecer un procedimiento para que el aprendiz más destacado ocupara la vacante existente en su ramo.

Aguascalientes 1928, Enseñar a los aprendices o meritorios el oficio al que se dedicarán.

Hidalgo 1928, Enseñanza práctica de la agricultura, así como del funcionamiento de las máquinas y herramientas.

A pesar de que dichas legislaciones no definían el concepto de Capacitación en sí, se preocupaban por la educación del personal sobre todo a nivel obrero, el que existieran varias leyes estatales ocasionaba problemas e incertidumbre jurídica a nivel nacional, por lo cual en 1924 se propuso la reforma constitucional en la cual se otorgaba la facultad de legislar en materia de trabajo únicamente al Gobierno Federal es así tomando dicha proposición con lo mejor de cada una de las leyes estatales se crea en 1931 la Ley Federal del trabajo donde se mencionaba que los patrones que emplearan más de cuatrocientos y menos de dos mil trabajadores, tenían que sostener los estudios técnicos, industriales o prácticos, en centros especiales, nacionales o extranjeros, de uno de los hijos del trabajador, o bien de un trabajador, cuando se trate de más de dos mil trabajadores se otorgará a tres de ellos y se podrá cancelar en caso de mala conducta, cuando terminaran sus cursos tendrían que prestar sus servicios a la empresa. Mencionaba la capacitación a los trabajadores dentro de la empresa sólo si el patrón la autorizaba y todo por su cuenta.

En 1970 se actualiza la ley del trabajo en materia de capacitación y en el se establecía la obligación patronal de proporcionar capacitación y entrenamiento a sus trabajadores.

Durante el periodo de vigencia de la Ley Federal del trabajo de 1931 hasta 1970 sólo se creó un reglamento de trabajo de los empleados de las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares, en el cual se mencionaba que la institución debía ayudar a sus empleados para mejorar su preparación y eficiencia en su trabajo, también en 1935 se crea el Decreto que reformaba o adicionaba al Reglamento de trabajo de las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares, y en el se establecía la obligación de proporcionar los medios para la superación del personal y eficiencia en su trabajo; a través de la creación y establecimiento de centros de capacitación, dicho decreto tiene una duración de 37 años.

Después de modificar la ley del trabajo en 1970 pasan ocho años, período en el cual nunca se promovió su cumplimiento y es hasta 1976 con el cambio de gobierno que se le da el interés que ésta merece para implementarla, así en 1978 se le da el carácter constitucional mencionando que todas las empresas sin importar su actividad, deberán impartir capacitación o adiestramiento para el trabajo de acuerdo a los planes y programas aprobados por dicha ley, asimismo en 1976 ocurre una serie de movimientos entre los cuales destacan, la coordinación de la Secretaría de Educación Pública y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y se le otorga al Instituto Mexicano del Seguro Social, el registro como primera unidad capacitadora.

En junio de 1978 se crea el reglamento de la Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento UCECA; organismo desconcentrado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En agosto de 1984, se publica en el UCECA por la actual Dirección General de Capacitación y Productividad.

Así en 1991 se publica el Programa Nacional de Capacitación y Productividad correspondiente al período 1991-1994 en el Diario Oficial de la Federación.

## 2.2 Administración de Recursos Humanos.

Denominación { Concepto de la Administración de Recursos Humanos de Acuerdo a Fernando Arias Galicia.

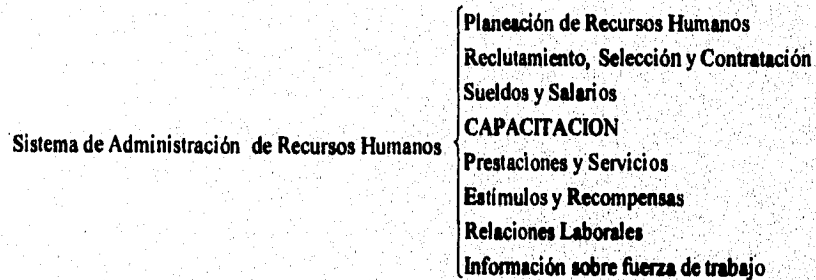
Administración de Recursos Humanos { Es el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, de los miembros de la organización, en beneficio del individuo de la propia organización y del país.

En el campo de la Administración surgió gradualmente la Administración de los Recursos Humanos, incluso se puede mencionar que es a partir del siglo XVIII con la Revolución Industrial que fue adquiriendo más fuerza ésta, en Inglaterra, Europa y posteriormente en América del Norte, posteriormente en la Primera Guerra Mundial los departamentos de personal van adquiriendo mayor importancia y desarrollo, asimismo al finalizar la Segunda Guerra Mundial, se le atribuyeron más funciones a la Administración de Recursos Humanos, al reclutamiento, selección e inducción del personal, de la Administración de sueldos y salarios, relaciones laborales, seguridad e higiene y capacitación en las organizaciones.

Una vez dado un marco general de la Administración de Recursos Humanos, se tomará un enfoque de la capacitación de una forma más amplia, considerándola como un subsistema de la Administración de Recursos Humanos.

### **Subsistema de Recursos Humanos**

**Ejemplo de los subsistemas que forman parte del sistema de la Administración de Recursos Humanos.**



### **2.3 Conceptos de Capacitación, Adiestramiento, Entrenamiento y Desarrollo.**

Se mencionarán algunos de los diferentes conceptos de Capacitación, Adiestramiento, Entrenamiento y Desarrollo con la finalidad de evitar confusiones, por lo cual se procederá a definir cada término de acuerdo a diferentes autores, (los más representativos).

Fernando Arias Galicia da los siguientes conceptos:

#### **CAPACITACION:**

" Adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo ".

#### **ADIESTRAMIENTO:**

" Proporciona destreza en una habilidad que se va a obtener casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular y motriz ".

#### **ENTRENAMIENTO:**

Es prepararse para un esfuerzo físico o mental para poder desempeñar una labor ".

#### **DESARROLLO:**

" Implica una acepción más amplia ya que suma a lo anterior una conciencia de autodesarrollo de tal manera que dentro de una organización el hombre sea el límite y no la propia organización ".



Agustín Reyes Ponce expone lo siguiente:

**CAPACITACION:**

" Es de carácter más teórico de amplitud mayor y para trabajos calificados ".

**ADIESTRAMIENTO:**

" El adiestramiento significa adquirir destreza, es de carácter más práctico y para un puesto concreto ".

**ENTRENAMIENTO:**

" Es toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus actitudes innatas en capacidades para un puesto y oficio ".

**DESARROLLO:**

" Es la formación necesaria para crear o desarrollar en el obrero o empleado pero sobre todo en el jefe, hábitos morales, sociales, de trabajo, que no pueden darse en la capacitación y sin embargo son indispensables para que el trabajador sea leal, sereno, ordenado y decidido ".

Hugo Calderón Córdova en su libro *Manual para la Administración de Personal* primera parte expresa :

### **CAPACITACION:**

" Es el proceso mediante el cual se llevan a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes en los trabajadores, con el propósito de conjugar por una parte la realización individual que se reflejará en ascensos dentro de la jerarquía de la Organización con el correlativo mejoramiento, y por otra con la consecución de los objetivos de la empresa".

### **ADIESTRAMIENTO:**

" Acción destinada a desarrollar y perfeccionar sus habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo, su cobertura los aspectos de las actividades y coordinaciones de los sentidos y motoras; respondiendo sobre todo al área del aprendizaje motriz".

Roberto Pinto Villatoro da los siguientes conceptos:

### **CAPACITACION:**

" Proceso sistematizado de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos a desarrollar habilidades y a modificar actitudes en los trabajadores con el propósito de mejorar el trabajo a través del incremento de las capacidades de quienes las realizan ".

### **ADIESTRAMIENTO:**

" Proceso de formación continua y sistemática de un trabajador en cualquier nivel de conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes que propicie el mejoramiento del desempeño en su puesto y el desarrollo de la organización en general ".

### **DESARROLLO:**

" Formación de la personalidad, el desarrollo no elimina totalmente el pasado, elimina lo obsoleto, lo inadecuado y lo inservible ".

Tomando como referencia cada uno de los conceptos anteriores y a manera personal se definen de la siguiente manera:

### **CAPACITACION:**

Dotar al individuo de una serie de conocimientos intelectuales adicionales a los que éste posee, para superarlos o bien mejorarlos, con la finalidad de lograr mayor productividad en su trabajo, así como la superación personal reflejando un mejor nivel de vida.

### **ADIESTRAMIENTO:**

Es un proceso por medio del cual se le proporciona al individuo destreza y habilidades especiales en el desempeño de sus actividades.

### **ENTRENAMIENTO:**

Acondicionamiento que recibe el trabajador para desempeñar determinada actividad muy específica en su trabajo u oficio.

### **DESARROLLO:**

Es una formación que el trabajador, empleado u obrero, va adquiriendo de forma personal en su desenvolvimiento social.

## **2.4 Definiciones tomadas de la Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento. (UCECA)**

### **ADIESTRAMIENTO:**

Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia de su puesto de trabajo.

### **CAPACITACION:**

Proceso mediante el cual se llevan a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes en los trabajadores, con el propósito de conjugar, por una parte, la realización individual que se reflejará en ascensos dentro de la jerarquía de la organización, con el correlativo mejoramiento, y por la otra, la consecución de los objetivos de la empresa.

### **APRENDIZAJE:**

Modificación habitual y relativamente permanente del comportamiento de las personas, que ocurre como resultado de la experiencia.

### **ACTIVIDAD:**

Acción destinada a desarrollar aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una actividad del trabajo específica e impersonal.

### **CONOCIMIENTO:**

Información que un individuo posee con respecto a ciertos fenómenos y sus relaciones.

**CURSO:**

Conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje para la adquisición o actualización de las habilidades y de los conocimientos relativos de trabajo, cuya reunión conforma un programa de capacitación y adiestramiento.

**DESARROLLO:**

Progreso integral del individuo, debido al aprendizaje que le genera su adaptación al medio.

**DESTREZA:**

Característica de soltura en los movimientos que un individuo posee, para realizar una actividad manual con rapidez y precisión.

**ENSEÑANZA:**

En el sistema y métodos de instrucción destinados a desarrollar hábitos, habilidades, actitudes y conocimientos de los individuos.

**PUESTO:**

Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

## 2.5 Diferencia entre Capacitación y Adiestramiento.

### **CAPACITACION**

Ha sido enfocada a:

- a) Proporcionar conocimientos sobre aspectos técnicos, científicos y administrativos del trabajo.
- b) El trabajo de los empleados ejecutivos y funcionarios que implique trabajo intelectual de importancia.
- c) Del adjetivo Capa y éste a su vez del verbo latino Capere (dar caviada). Es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimiento, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.
- d) Capacitación para el trabajo; es de carácter escolarizado y se refiere al aprendizaje de los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que requiere el individuo para incorporarse al sistema productivo en una ocupación específica. Se imparte en los centros de trabajo y persigue el propósito de desarrollar, los conocimientos, habilidades, actitudes, y destrezas de los trabajadores para incrementar su desempeño en un puesto o un área de trabajo específica.
- e) El objetivo fundamental de la capacitación es perfeccionar y actualizar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, proporcionándole también información de nueva tecnología que en un momento dado pueda requerir, asimismo prepararlo para una vacante o puesto de nueva creación, prevenir accidentes de trabajo, incrementar su productividad y mejorar sus aptitudes para el trabajo.

No es posible hacer una división radical en cuanto a la determinación de dónde se inicia el aspecto intelectual y dónde el motriz, ya que se encuentran ambos relacionados en cualquier proceso o tarea.

De igual manera es importante reflexionar sobre las características que indican la importancia de un trabajo intelectual, y cómo es éste aspecto determinado solamente en empleados, ejecutivos y funcionarios, ya que podría presentarse el caso de que en el trabajo de un obrero se incluyera el aspecto intelectual importante y estando bajo ésta definición perdería la oportunidad de ser capacitado.

## **ADiestRAMIENTO**

Tradicionalmente ha sido enfocado en dos aspectos:

- a) Como proceso de adquisición o desarrollo de destrezas o habilidades en el trabajo físico, esto es, de índole muscular o motriz.
- b) Dirigido a empleados de menor categoría y a obreros.
- c) Del adjetivo Diestro y éste a su vez de la palabra latina Dexter ( derecho ). Es el conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal, es decir, a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con las características del puesto de trabajo, con el fin de que lo desempeñe en forma más efectiva.

Al enfocarse al esfuerzo muscular, no son tomados en cuenta los aspectos intelectuales involucrados, lo cual no es posible, ya que toda actividad motriz requiere para su realización de conocimientos de tipo teórico, como la formación de conceptos y el aprendizaje de técnicas o métodos.

Respecto al segundo punto es importante reconsiderar cuales son las características necesarias y suficientes que debe presentar un individuo dentro de la organización para clasificarlo ya sea como empleado de menor categoría o como obrero considerando asimismo, cuál sería el fundamento para que solamente se centre el adiestramiento a ésta clase de individuos en una organización.

A pesar de que la capacitación y el adiestramiento son conceptos diferentes persiguen un objetivo en común el cual es elevar la productividad del empleo, así como el nivel de vida del trabajador o empleado dentro de una organización.



## **2.6 Técnicas de la Capacitación.**

### **EXPOSITIVA**

Es la que más se utiliza, consiste en la presentación verbal de un tema ante un grupo de personas, se emplea para temas de contenido teórico-práctico, aborda principios y conceptos generales se imparte en tres fases: introducción, información y síntesis.

### **LECTURA DIRIGIDA**

Como su nombre lo indica en la lectura de un documento párrafo por párrafo, se comentan y aclaran dudas, se utiliza para resumir en una lectura rápida, un tema importante en un tiempo limitado, así como estudiar a detalle un tema, se da en tres fases: introducción, lectura y síntesis.

### **INTERROGATIVO**

Consiste en plantear preguntas de todo tipo para explorar y utilizar los conocimientos y experiencias de los participantes del grupo sobre un tema determinado, hasta llegar a las conclusiones, ésta técnica estimula al individuo a pensar, se desarrolla en tres etapas: planeación, ejecución y evaluación.

### **MESA REDONDA**

Consiste en la discusión informal, tipo conversación de un grupo de especialistas ante un auditorio sobre un tema o problema de interés general, el número de participantes varía de tres a seis expertos, la confrontación de diversos puntos de vista permite crearse una opinión propia del tema, de un amplio panorama del problema a tratar, se dan en tres etapas: planeación, discusión y síntesis.

## **LLUVIA DE IDEAS**

Consiste en la participación de todo el grupo con libertad, tomando en cuenta todas las ideas expuestas, fomenta la búsqueda de soluciones distintas, posibles, eficaces que las ya conocidas. Se desarrolla en tres etapas: introducción, ejecución y síntesis.

## **CARRILLOS**

Consiste en la división de un grupo grande en varios subgrupos de cinco a siete personas para analizar algún tema, hasta llegar a conclusiones, se emplea para estimular la participación activa de todos los miembros del grupo, se da en tres fases: introducción, estudio y síntesis.

## **ENTREVISTA**

Esta técnica consiste en hacer una serie de preguntas con un experto en el tema al frente; el interrogatorio se lleva a cabo frente al grupo y esto permite ampliar, completar o bien conocer más sobre el tema que se esté tratando, se da en tres fases: planeación, ejecución y síntesis.

## **DISCUSION EN GRUPO**

En ésta técnica se reúne un grupo de cuatro a diez personas para intercambiar ideas, experiencias y opiniones para resolver un problema o tomar decisiones, se debe tener un conocimiento amplio del tema tanto por el instructor como de los participantes, considera diversos tipos de enfoque de un tema o de un problema.

## **ESTUDIO DE CASOS**

Consiste en presentar la descripción de un caso de la vida real, se utiliza para incrementar la capacidad de análisis y decisión del grupo, se da en tres fases: presentación del caso, tratamiento y conclusiones.

## **DRAMATIZACION**

Consiste en la interacción donde se representan situaciones que pueden presentarse, dentro o fuera del trabajo, sirve para entrenar habilidades de comunicación y liderazgo, se presenta en tres fases: introducción, ejecución y síntesis.

## **EXPERIENCIAS VIVENCIALES O DINAMICA DE GRUPO**

Consiste en la combinación de un conjunto de técnicas, sobre todo aquellas de participación donde se exponen vivencias como alternativas a posibles soluciones, permite fomentar el liderazgo, motivación y la comunicación en el grupo, la retroalimentación de los temas expuestos.

## **2.7 Aplicación del Proceso Administrativo en la Capacitación.**

La capacitación debe formar el proceso administrativo como parte de su aplicación, debido a que su éxito o fracaso dentro de la organización depende en gran medida de la correcta y adecuada aplicación de éste, por lo cual al aplicarse a la capacitación quedaría de la siguiente forma:

### **PLANEACION ( Qué se va hacer )**

Formación de comisiones mixtas.  
Detección de necesidades de capacitación.

### **ORGANIZACION ( Cómo se va hacer )**

Definición de los puestos a capacitar.  
Definir las funciones, relaciones y obligaciones propias de la capacitación.  
Asignación de Responsabilidades.

### **INTEGRACION ( Con qué contamos )**

Reunión de los recursos materiales, financieros y humanos ya que a través de su coordinación se lograrán los objetivos del plan de capacitación.

### **DIRECCION ( Ver que se haga )**

Coordinación y supervisión de actividades.

## **CONTROL ( Cómo se hizo)**

Comparación de los resultados obtenidos con los previstos.

Algunos autores mexicanos como Hugo Calderón, Roberto Pinto y Mauro Rodríguez, han propuesto modelos para operar este proceso.

A continuación se anotan los elementos principales de los modelos.

<b>AUTOR</b>	<b>ELEMENTOS DEL PROCESO</b>
Hugo Calderón Córdova	{ Proyecto Programa Operación del programa Control del programa Evaluación Seguimiento
Roberto Pinto Villatoro	{ Planeación Ejecución Organización Evaluación

Mauro Rodríguez Estrada

Políticas generales determinando  
las siguientes etapas:

Determinación de necesidades  
Orientación de las actividades  
Elaboración de programas  
Organización de los eventos  
Evaluación  
Seguimiento

## **2.8 Objetivos de la Capacitación.**

1. Actualizar y perfeccionar conocimientos del trabajador.
2. Preparar al empleado para elevar la productividad de su empleo.
3. Preparar al empleado para ocupar una vacante.
4. Reducir tiempo y costos.
5. Adquirir mejor nivel de vida socio-económica.
6. Incrementar la calidad.
7. Terminar a tiempo el trabajo con cero errores.
8. Mejorar el desempeño de las labores del trabajador dentro de su trabajo.
9. Elevar el nivel de la Empresa o Institución.
10. Prevenir riesgos en el trabajo.

## **2.9 Importancia de la Capacitación.**

La capacitación es un proceso vinculado al desarrollo de las organizaciones y al del individuo como parte de ellas.

No es sólo un requisito ni sólo un derecho. Forma parte de la política de desarrollo personal, de modo que su ámbito es tan amplio como la organización misma, y sus efectos deben servir tanto para generar en el trabajador un comportamiento individual acorde con los objetivos de la administración, como para propiciar el trabajo eficiente en equipo.

La capacitación y el adiestramiento son un conjunto de procedimientos formales para facilitar el aprendizaje de conocimientos y el desarrollo de habilidades y aptitudes, que permitan al trabajador desempeñar un puesto de manera óptima. En ese sentido, la capacitación es un instrumento de cualquier organización, cuya utilización apropiada es necesaria para alcanzar con mayor eficiencia los fines de éstas.

Su importancia se enfoca al aumento de la eficiencia de los recursos humanos, como factor importante en todas las funciones de la organización, reflejando una mayor productividad en todos los niveles de ésta, además se observa en la economía del país porque permite el mejor aprovechamiento de los recursos materiales, técnicos, financieros y humanos con que cuenta la organización.

Dada la dinámica económica, política y tecnológica por la que atraviesa el país actualmente, se hace necesaria y exigible una mayor eficiencia en el trabajo, en el desempeño e interés de las labores del trabajador en su puesto de trabajo, con lo cual es necesario contar con gente preparada para enfrentar éstos retos, así como preparar a la gente a través de la capacitación.



## **2.10 Beneficios que ofrece la Capacitación.**

La preparación de los recursos humanos en un proceso de gran importancia ya que con ésta se otorgan beneficios económicos, mayor eficiencia en el logro de los objetivos organizacionales y la satisfacción personal que resulta del uso de un adecuado y continuo sistema de capacitación.

El resultado de un buen sistema de capacitación se muestra a continuación:

SISTEMA DE CAPACITACION	{ BENEFICIOS DE LA CAPACITACION EFICIENCIA ORGANIZACIONAL SATISFACCION PERSONAL
-------------------------------	---

Dentro de los beneficios de la capacitación es que además de incrementar la productividad, se provechan los recursos del país, implicando con esto una elevación del nivel de vida de sus habitantes.

Los trabajadores o empleados de una organización cuando alcanzan su punto óptimo de desempeño necesitan de algunos cursos especializados de capacitación pues de lo contrario, se está en peligro de caer en la obsolescencia en cuanto a rendimiento. Los cursos de capacitación continua constituyen una de las modalidades educativas que se ofrecen al personal para su actualización, con ello se logra mayor productividad, mayor eficiencia en el trabajo, seguridad a largo plazo en la organización, reputación como un buen lugar de trabajo e incremento en las utilidades. Un personal capacitado coadyuvara a lograr el objetivo de la organización.

## 2.11 Aspectos legales para el ejercicio de la Capacitación en Mexico

A continuación se presenta un cuadro esquemático sobre los aspectos legales más importantes en materia de capacitación y adiestramiento.

### **CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.**

Tema	Artículo	Contenido
Capacitación	123 apartado A fracc. XIII	Obligación de las empresas a proporcionar capacitación o adiestramiento para el trabajo.
	apartado B	Obligación del estado para organizar escuelas de Administración pública.

### **LEY FEDERAL DEL TRABAJO**

Tema	Artículo	Contenido
Propósito de la Capacitación	153 A	Elevar el nivel de vida y productividad del trabajador.
	153 F	Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; proporcionarle información sobre nueva tecnología; prepararlo para una vacante; prevenir riesgos de trabajo e incrementar la productividad.

Obligaciones de las empresas	25-VIII y 391-VII	Incluir en el contrato colectivo puntos referentes a capacitación.
	132-XV	Proporcionar capacitación y adiestramiento.
	132-XXVIII	Participar en comisiones para éste fin.
	153-O	Informar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, sobre la Constitución y bases generales de las comisiones mixtas.
	153-E	Impartir la capacitación durante la jornada de trabajo, salvo cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta.
	153-K	Atender convocatoria para la constitución de las comisiones.
	153-N	Presentar a la Secretaria del Trabajo y Previsión Social los planes y programas, e informar avances y/o modificaciones de los mismo.
	153-Q	Aplicar inmediatamente los planes.
	153-V	Enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social la constancia de habilidades.
Derechos y Obligaciones de los trabajadores	153-A	Derecho del trabajador a la capacitación y adiestramiento.
	153-H	Obligación de asistir puntualmente a los eventos; atender las indicaciones de los instructores y presentar exámenes de evaluación.
	153-I	Derecho a formar parte de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.
	153-T-V	Derecho a constancia respectiva y a figurar en los registros.
	153-U	Obligación a acreditar o presentar examen de suficiencia cuando se niegue a recibir la capacitación.

<b>Comisiones Mixtas de Capacitación</b>	<b>153-I</b>	<b>Integración y Facultades de las comisiones.</b>
<b>Instructores</b>	<b>153-P</b>	<b>Requisitos para obtener registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.</b>
<b>Atribuciones de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social</b>	<b>153-R</b>	<b>Aprobación de planes.</b>
	<b>153-S</b>	<b>Sanciones.</b>
	<b>153-T</b>	<b>Otorgamiento de constancias a trabajadores que acrediten exámenes.</b>

**CAPITULO 3**  
**METODOLOGIA**

### **3.1 Propósito inicial del estudio.**

El propósito de esta investigación es detectar y conocer qué porcentaje de la cooperativa Pascual S.C.L. planta sur del Distrito Federal está dispuesto a un cambio, a través de la capacitación y con esto lograr dentro de la organización una nueva cultura tanto de productividad, calidad, liderazgo y servicio, también concientizarlos de la importancia que la capacitación tiene para la reestructuración de la organización.

### **3.2 Marco Histórico.**

A pesar de que ha pasado un poco más de una década de que se constituyó como sociedad cooperativa la empresa Pascual, siguen manteniendo una serie de problemas verdaderamente graves.

Actualmente la cooperativa atraviesa problemas de atraso tecnológico en su maquinaria así como equipo de reparto, problemas con la gente que labora dentro de la empresa ya que es difícil tomar decisiones porque se encuentran 800 socios dentro de la planta sur del Distrito Federal y forman parte del Consejo de Administración y estos pueden decidir con su voto un puesto tal vez de verdadera importancia para la cooperativa, por esto y otra serie de motivos se está tratando de concientizar a la gente que labora dentro de la cooperativa que es importante tomar medidas urgentes para reestructurarla y no quedarse al margen de las demás empresas que en algunos casos están creciendo a pasos agigantados.

### **3.3 Tipo de estudio.**

El tipo de estudio que se llevará a cabo será de campo, ya que se está tratando un problema de orden social.

La investigación de campo aplica técnicas tales como los cuestionarios, las entrevistas y/o la observación, con las cuales se mantiene un contacto con la gente y el investigador participa directamente con la información obtenida.

En el caso de esta investigación sobre la cooperativa Pascual S.C.L. planta sur del Distrito Federal, será el cuestionario la técnica de recolección de datos a usar.



### **3.4 Alcances, Facilidades y Limitaciones.**

#### **Alcances:**

Esta investigación podrá ser vista por todos aquellos trabajadores que la soliciten y tal vez se den cuenta de la importancia de un cambio.

#### **Facilidades:**

Por el vínculo tan grande de apoyo de la UNAM hacia la cooperativa en sus épocas de crisis se ha proporcionado en su mayoría el apoyo para la realización de esta investigación cediendo parte de su tiempo algunas personas y en ocasiones prestando material de la empresa.

#### **Limitaciones:**

- El poco tiempo disponible para la realización de la investigación.
- La posibilidad de que la información que las personas encuestadas proporcionen no sea verídica o falseada de algún modo.

### **3.5 Planteamiento del problema.**

Conocer si a través de la capacitación es posible un cambio en la organización para elevar productividad, crear en los trabajadores ( a través de cursos de sensibilización) cultura de calidad, liderazgo y servicio.

### **3.6 Definición de Variables.**

La variable independiente: "Condiciona, explica o determina la presencia de otro fenómeno. La variable independiente es el antecedente o causa de un efecto."(Santiago Zorrilla Arena, 1990)

En esta investigación la variable independiente será la empresa Pascual S.C.L. planta sur del D.F.

La variable dependiente: "Es la conducta o fenómeno que requiere de explicación o que debe ser explicado. Es la consecuencia de un antecedente."(Santiago Zorrilla Arena, 1990)

Para esta investigación la variable dependiente serán los trabajadores a encuestar.

### **3.7 Formulación de la Hipótesis.**

**Hipotesis**

**Trabajo:** El 80% de los trabajadores están dispuestos a colaborar en crear una nueva cultura dentro de la empresa, un cambio para beneficio de ellos como de la organización.

**Hipótesis**

**Alterna:** Solamente el 50% de los trabajadores de la cooperativa ayudarla y quiere elevar o hacer crecer la organización.

**Hipótesis**

**Nula:** Solamente el 20% de los trabajadores quieren un cambio en la organización.

### 3.8 Selección de la Población y Muestreo.

El tema mismo de la investigación y el propósito inicial limitan y obligan a escoger una población (los 1600 trabajadores de la planta sur de la cooperativa Pascual S.C.L.), esto es, buscar dentro de la empresa quien nos diera las facilidades suficientes para lograr obtener información acerca de el tema, se visitaron las dos plantas de la cooperativa en el D.F. (planta norte y sur) y se decidió trabajar o realizar la investigación en la planta sur por las facilidades que brindaban en ella.

Conociendo el número de la población (los 1600 trabajadores en la planta sur de la cooperativa Pascual S.C.L. en el D.F.) se aplicó el siguiente procedimiento para determinar la muestra.

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra  
Z = grado de confiabilidad  
p = número de éxitos  
q = número de fracasos  
E = grado de error

Sustituyendo:

$$n = \frac{(95\%)^2 (0.5) (0.5)}{(0.05)^2}$$

95% se busca en tablas y es igual a 1.96

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.25)}{0.0025}$$

$$n = 384$$

Se continúa con la aplicación de esta otra fórmula:

$$n = \frac{no}{1 + \frac{no - 1}{N}}$$

Donde:

n = número de la muestra  
no = resultado obtenido en la primera fórmula  
N = número de la población

Sustituyendo:

$$n = \frac{384}{1 + \frac{384 - 1}{1600}}$$

$$n = \frac{384}{1 + 0.239}$$

$$n = 309$$

La cifra final de cuestionarios a aplicar va a ser redondeada a la cantidad de 300, lo cual es suficiente para los propósitos de la investigación, ya que cuenta con una población de características homogéneas.

**3.9 Tipo de Cuestionario.**

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

(CUESTIONARIO PILOTO)

Instrucciones: Marque con una X la respuesta que consideres correcta.

Sexo:    M        F

1. Has recibido capacitación (entendiendo por capacitación todos los cursos tomados alguna vez) en el tiempo que has colaborado en la empresa?

a) Si                      b) No

2. Conoces los derechos del trabajador sobre capacitación y adiestramiento que se encuentran establecidos en la Ley Federal del Trabajo?

a) Si                      b) No

3. Te gustaría tomar un curso donde la mayoría o todos los trabajadores de la empresa participaran?

a) Si                      b) No

4. Estarías de acuerdo que en la cooperativa existiera ayuda por parte de todos los compañeros?

a) Si                      b) No

5. Conoces el problema en el que se encuentra la empresa?

a) Si                      b) No

6. Te gustaría tomar algún curso donde te explicaran qué es y cómo se encuentra la empresa actualmente para que puedas entender mejor sus problemas?

- a) Si                      b) No

7. Crees que es importante que la cooperativa se reestructure?

- a) Si                      b) No

8. Sabes que la cooperativa está en proceso de reestructuración?

- a) Si                      b) No

9. Sabes qué es sensibilización?

- a) Producir una profunda impresión.  
b) Impresiones físicas.  
c) Ser prudente.

10. Cómo ayudarías a la cooperativa desde tu puesto de trabajo?

---

---

---



ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

Instrucciones: Marque con una X la respuesta que consideres correcta

Sexo:           M           F

1. Sabes que la empresa se encuentra actualmente en reestructuración?

a) Si                   b) No

2. Te gustaría tomar un curso donde se explicara como está funcionando la empresa actualmente y así saber qué papel juegas dentro de ella?

a) Si                   b) No

3. Crees que es importante que la gente que labora en la empresa se sienta parte de ella?

a) Si                   b) No

4. Opinas que debe existir un cambio en la cooperativa?

a) Si                   b) No

5. Piensas que es importante que los trabajadores se sientan parte de la empresa donde laboran?

a) Si                   b) No

6. Te gustaría tomar un curso para hacer crecer la productividad y la calidad en la empresa, y de alguna manera hacer crecer tus ingresos?

a) Si                   b) No

7. Te gustaría tomar un curso donde te dijeran de que manera se puede llegar al liderazgo de la industria refresquera?

a) Si                   b) No

8. Te gustaría conocer qué es la cultura de servicio?

- a) Si                      b) No

9. Crees que los problemas de la empresa se pueden mejorar:

- a) Elaborando buenos programas de capacitación y adiestramiento.  
b) Cambiando los directivos.  
c) Colaborando todos los trabajadores, así como directores en un cambio total para la cooperativa

10. Cómo ayudarías a la cooperativa desde tu puesto de trabajo?

---

---

---

### 3.10 Prueba de Hipótesis (Chi cuadrada).

Paso 1

	Hombres	Mujeres	Total
Hipótesis nula 20% quiere un cambio y 80% no	27	15	42
Hipótesis trabajo 80% quiere un cambio y 20% no	134	124	258
total	161	139	300

Paso 2

Se obtienen las frecuencias esperadas ( $f_e$ ) para cada casilla como sigue:

$$\begin{aligned} f_e = \text{Superior Izquierda} &= (161)(42)/300 = 22.54 \\ f_e = \text{Superior Derecha} &= (139)(42)/300 = 19.46 \\ f_e = \text{Inferior Izquierda} &= (161)(258)/300 = 138.46 \\ f_e = \text{Inferior Derecha} &= (139)(258)/300 = 119.54 \end{aligned}$$

Paso 3

Se restan las frecuencias esperadas ( $f_e$ ) de las frecuencias obtenidas ( $f_o$ )

$$\begin{array}{l} f_o - f_e \\ \text{(Superior Izquierda)} \quad 27 - 22.54 = 4.46 \\ \text{(Superior Derecha)} \quad 15 - 19.46 = -4.46 \\ \text{(Inferior Izquierda)} \quad 134 - 138.46 = -4.46 \\ \text{(Inferior Derecha)} \quad 124 - 119.54 = 4.46 \end{array}$$

Paso 4

Se elevan al cuadrado las diferencias de fo y fe

(Superior Izquierda)	$(4.46)^2 = 19.89$
(Superior Derecha)	$(-4.46)^2 = 19.89$
(Inferior Izquierda)	$(-4.46)^2 = 19.89$
(Inferior Derecha)	$(4.46)^2 = 19.89$

Paso 5

Dividir el resultado del paso 4 entre la frecuencia esperada correspondiente

	fo-fe / fe
(Superior Izquierda)	$19.89 / 22.54 = 0.882$
(Superior Derecha)	$19.89 / 19.46 = 1.022$
(Inferior Izquierda)	$19.89 / 138.46 = 0.143$
(Inferior Derecha)	$19.89 / 119.54 = 0.166$

Paso 6

Se suman los cocientes para obtener el valor de chi cuadrada

	fo-fe / fe
	0.882
	1.022
	0.143
	0.166
chi cuadrada X =	<u>2.213</u>

**Paso 7**

Encontrar los grados de libertad con la siguiente fórmula

$$gl = (r-1)(c-1)$$

Donde:

gl = grados de libertad

r = renglones

c = columnas

Sustituyendo:

$$gl = (2-1)(2-1)$$

$$gl = (1)(1)$$

$$gl = 1$$

**Paso 8**

Comparar el valor de chi cuadrada obtenido con el valor de chi cuadrada en tablas para saber si se acepta o rechaza la hipótesis nula.

Obtenido  $X = 2.213$

De la tabla  $X = 3.841$

gl = 1

p = 0.05

Todo este procedimiento se puede resumir en forma de tabla

fo	fe	fo-fe	(fo-fe) <sup>2</sup>	(fo-fe) <sup>2</sup> /fe
27	22.54	4.46	19.89	0.882
15	19.46	-4.46	19.89	1.022
134	138.46	-4.46	19.89	0.143
124	119.54	4.46	19.89	0.166

Chi cuadrada  $X = 2.213$

Como el valor obtenido es menor al valor de la tabla, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de trabajo.

Se puede evitar el largo proceso de calcular frecuencias esperadas para un problema de chi cuadrada de 2 x 2 (2 renglones por 2 columnas, como es el caso de este problema) usando la siguiente fórmula:

$$X = \frac{N(AD - BC)^2}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)}$$

Donde:

N = Tamaño de la muestra

A = La frecuencia obtenida en la casilla superior izquierda

B = La frecuencia obtenida en la casilla superior derecha

C = La frecuencia obtenida en la casilla inferior izquierda

D = La frecuencia obtenida en la casilla inferior derecha

Ilustrando:

$$\begin{array}{cc} 27A & B^{15} \\ 134C & D_{124} \end{array}$$

Aplicando la fórmula de cálculo:

$$X = \frac{300 ((27)(124) - (15)(134))^2}{(27 + 15)(134 + 124)(27 + 134)(15 + 124)}$$

$$X = \frac{300 (3348 - 2010)^2}{(42)(258)(161)(139)}$$

$$X = \frac{537'073,200}{242'498,844}$$

X = 2.214      Valor calculado de chi cuadrada

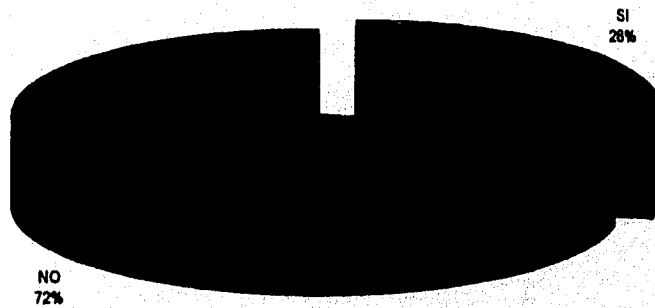
### **3.11 Tabulación de la información y Gráficas**

	SI	NO	
1.	85	215	
2.	242	58	
3.	238	62	
4.	249	51	
5.	240	60	
6.	276	24	
7.	275	25	
8.	227	73	
9.	a) 56	b) 5	c) 239

**Total Hombres : 161**

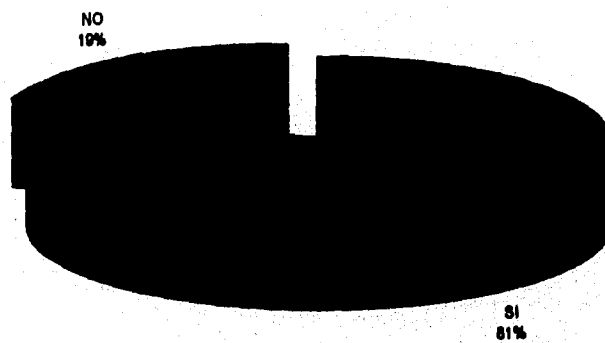
**Total Mujeres : 139**

**GRAFICA 1**  
**¿ SABES QUE LA EMPRESA SE ENCUENTRA**  
**ACTUALMENTE EN REESTRUCTURACION ?**

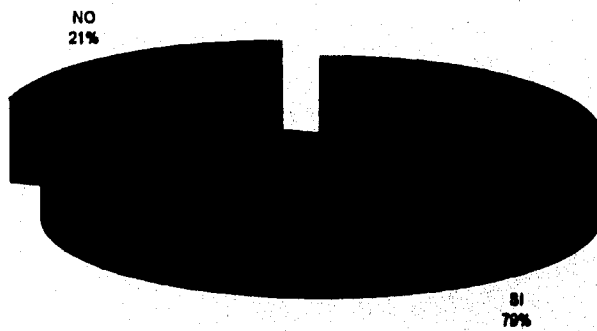




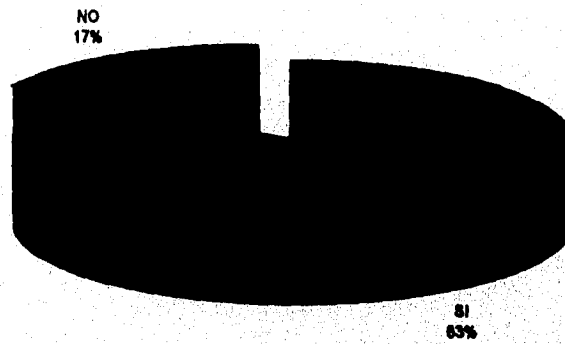
**GRAFICA 2**  
**¿ TE GUSTARIA TOMAR UN CURSO DONDE SE EXPLICARA COMO**  
**ESTA FUNCIONANDO LA EMPRESA ACTUALMENTE Y ASI SABER QUE**  
**PAPEL JUEGAS DENTRO DE ELLA ?**



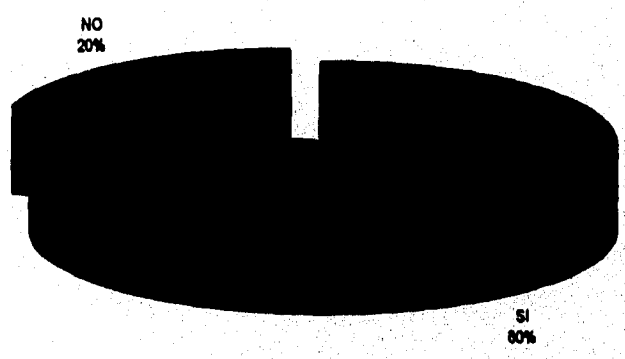
**GRAFICA 3**  
**¿ CREEES QUE ES IMPORTANTE QUE LA GENTE QUE LABORA EN**  
**ESTA EMPRESA SE SIENTA PARTE DE ELLA ?**



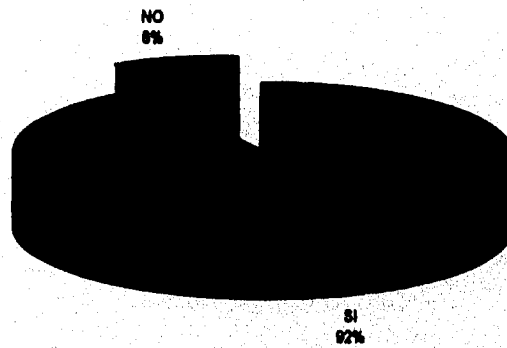
**GRAFICA 4**  
**¿ OPINAS QUE DEBE EXISTIR UN CAMBIO EN LA COOPERATIVA ?**



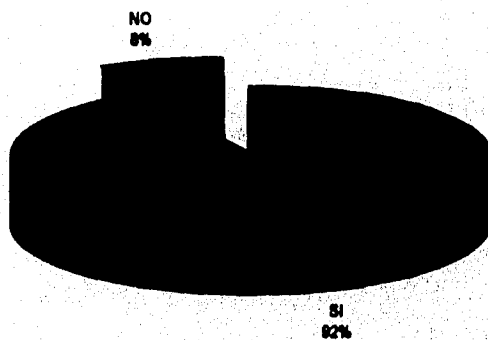
**GRAFICA 5**  
**¿ PIENSAS QUE ES IMPORTANTE QUE LOS TRABAJADORES SE SIENTAN PARTE DE LA EMPRESA DONDE LABORAN ?**



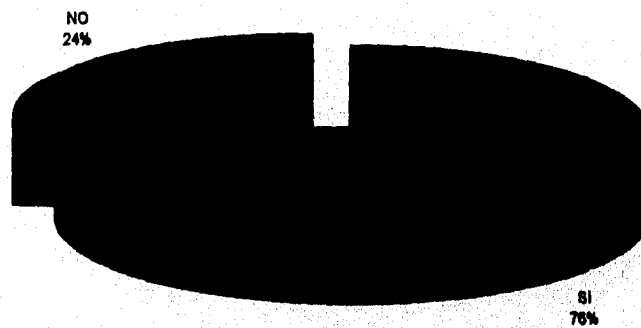
**GRAFICA 6**  
**¿ TE GUSTARIA TOMAR UN CURSO PARA HACER CRECER LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD EN LA EMPRESA, Y DE ALGUNA MANERA HACER CRECER TUS INGRESOS ?**



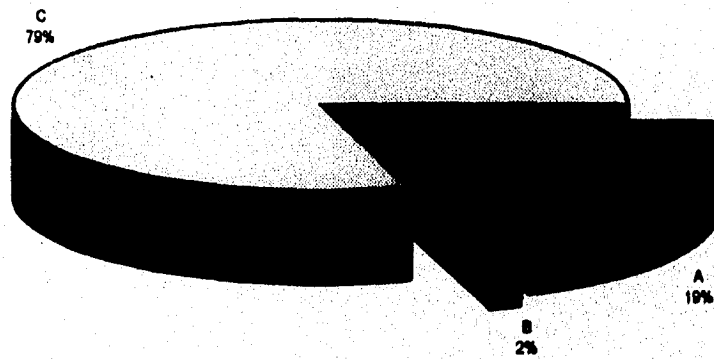
**GRAFICA 7**  
**¿ TE GUSTARIA TOMAR UN CURSO DONDE TE DIJERAN DE QUE**  
**MANERA SE PUEDE LLEGAR AL LIDERAZGO DE LA INDUSTRIA**  
**REFRESQUERA ?**



**GRAFICA 8**  
**¿ TE GUSTARIA SABER QUE ES LA CULTURA DE SERVICIO ?**

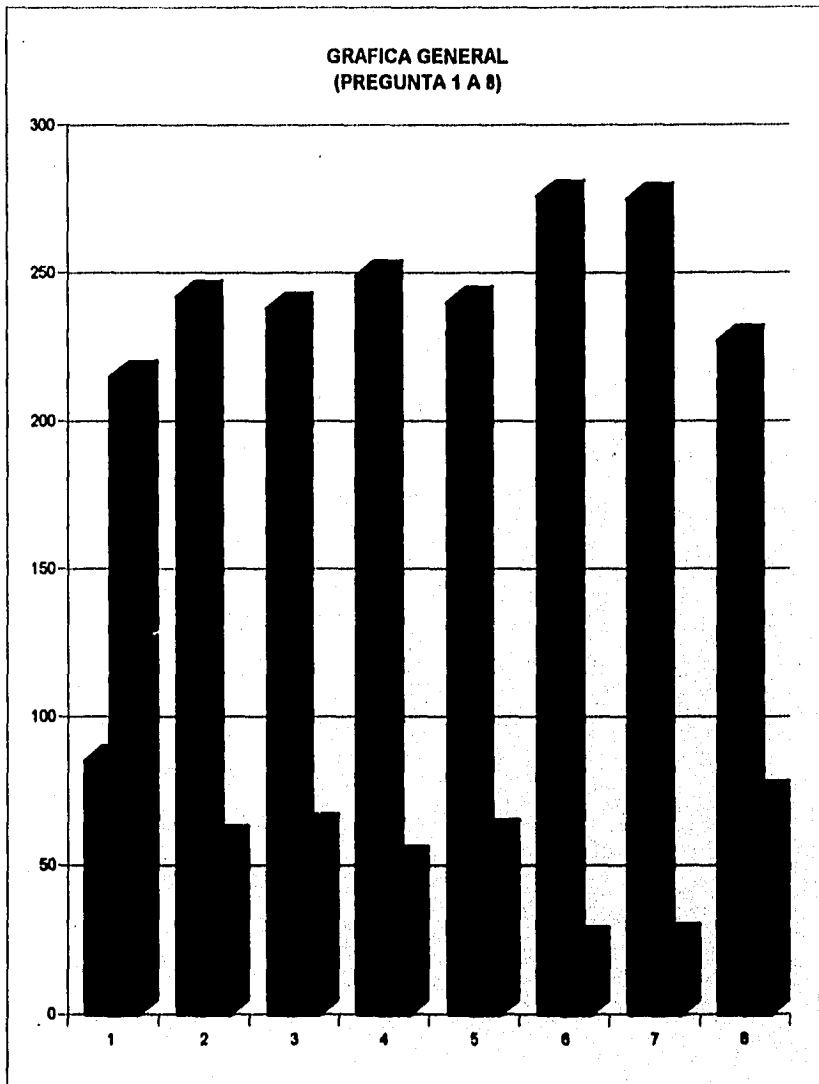


**GRAFICA 9**  
**CREES QUE LOS PROBLEMAS DE LA EMPRESA SE PUEDEN**  
**MEJORAR:**  
**A) ELABORANDO BUENOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y**  
**ADIESTRAMIENTO**  
**B) CAMBIANDO LOS DIRECTIVOS**  
**C) COLABORANDO TODOS LOS TRABAJADORES ASI COMO**  
**DIRECTORES EN UN CAMBIO TOTAL PARA LA COOPERATIVA**





**GRAFICA GENERAL  
(PREGUNTA 1 A 8)**



## CONCLUSIONES

En el presente trabajo se ocuparon la pregunta uno y dos del cuestionario que se aplicó a los trabajadores de la Cooperativa Pascual para saber si ellos conocían que su empresa se encontraba en proceso de reestructuración y si estaban de acuerdo en conocer más de ella, lamentablemente los resultados obtenidos reflejan que los trabajadores no conocen la problemática actual de la empresa, sin embargo, en su mayoría están de acuerdo en colaborar tomando cursos para conocerla mejor.

De la pregunta tres a la nueve del citado cuestionario se ocuparon para la realización de la prueba de hipótesis (Chi cuadrada), obteniendo un porcentaje positivo (83.33%) con lo cual se aceptó la hipótesis de trabajo planteada desde un principio.

El objetivo fundamental en la investigación fue conocer si a través de la capacitación es posible un cambio en la organización para elevar la productividad creando en los trabajadores cultura de calidad, liderazgo y servicio y se encontró que la mayoría de ellos están dispuestos a colaborar en el cambio, ya que se convencieron de que tener una buena empresa les da mayores beneficios.

Hablar de capacitación es hablar de factor humano y si bien es cierto que el hombre es parte fundamental en una organización y que capacitándolo se pueden obtener mejores beneficios, también es importante mencionar que la organización no sólo se conforma de ellos sino de un conjunto de áreas que no se pueden olvidar.

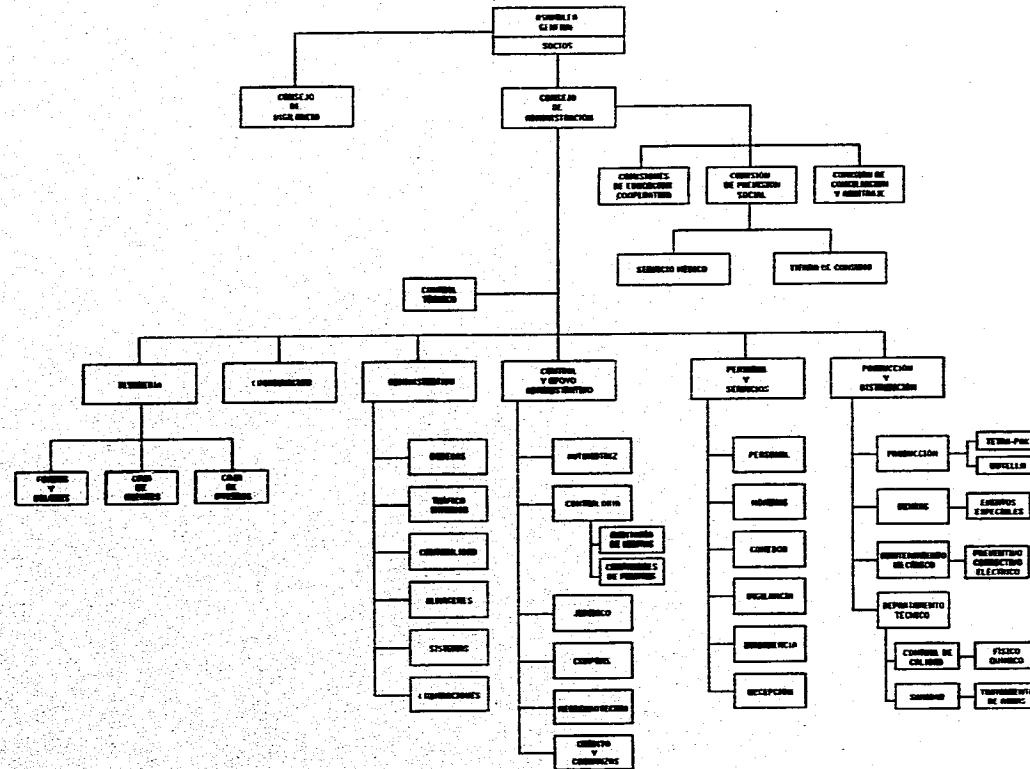
En el presente trabajo no se habla de la creación de una empresa; solamente de la reestructuración, y por los resultados obtenidos se cree que la capacitación puede ser un factor de relevancia para mejorar la situación actual de la empresa, con esto no se quiere decir que la capacitación solucionará todos los problemas que enfrenta actualmente la cooperativa, sin embargo, empezar una tarea por muy difícil que sea ayudará siempre a mejorar sus condiciones.

La última pregunta del cuestionario se ocupó para que los mismos trabajadores que colaboraron dieran posibles soluciones, las más relevantes fueron:

- Preparándose para desempeñar mejor su trabajo
- Sintiéndose parte de la empresa
- Cuidando el equipo de trabajo
- No perder tiempo al desempeñar el trabajo
- No realizar varias tareas al mismo tiempo
- Evitar las cargas de trabajo (no alargar jornadas)

Por el tipo de respuestas que ofrecieron los trabajadores se llega a la conclusión que se puede llevar a cabo cursos con los cuales se puede preparar a estos, como son cursos de sensibilización en los que se ofrezcan como llegar al liderazgo, productividad, y calidad. haciendo crecer así a la organización como a cada uno de los hombres que laboran en ella.

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA COOPERATIVA PASCUAL, S. C. L.  
PROPUESTO POR LA COMISIÓN DE EDUCACIÓN



ANEXO

## **BIBLIOGRAFIA**

**Arias Galicia, Fernando**  
**Administración de Recursos Humanos**  
**Trillas, 1988**

**Arias Galicia, Fernando**  
**Introducción a la Técnica de Investigación en ciencias de la Administración y del Comportamiento**  
**Trillas, 1987**

**Calderón Córdova, Hugo**  
**Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal**  
**Limusa, 1973**

**Instituto Mexicano de Estudios Cooperativos A.C., y del seminario sobre Cooperativismo, que realizaron en Instituto de Estudios Políticos, Económicos y Sociales del PRI y la Asociación Nacional de Economistas del IPN.**  
**Folleto: "Elementos de Cooperativismo"**

**J.Rodríguez, Valencia**  
**Administración Moderna de Personal**  
**ECASA, 1991**

**J.Stevenson, William**  
**Estadística para Administración y Economía**  
**Harla, 1981**

**Levin.**  
**Estadística para Administradores y Economistas**  
**México, D.F., 1981**  
**Pinto Villatoro, Roberto**  
**Proceso de Capacitación**  
**Diana, 1990**

Reyes Ponce, Agustín  
Administración de Personal  
Tomo Uno  
Limusa, México, 1979

Rodríguez Estrada, Mauro  
Rodríguez Buendía Patricia  
Administración de la Capacitación  
Mc Graw Hill, 1990

Siliceo, Alfonso  
Capacitación y Desarrollo de Personal  
Limusa, 1973

Stephen P, Shao  
Estadística para Economistas y Administradores de Empresas  
México, D.F. Herrero, 1988

Taibo, Francisco Ignacio  
Cuadernos de Insurgencia sindical  
Extemporáneos, 1984-85

Werther B, William Jr.  
Keith, Davis  
Administración de Personal y Recursos Humanos  
Mc. Graw Hill, 1990

Zorrilla Arena, Santiago  
Introducción a la Metodología de la Investigación  
Andrómeda, 1990