



6247  
**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO**

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**“LA IMPORTANCIA DE LA  
CAPACITACION DENTRO DEL  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL”**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
PRESENTAN:  
JOEL MARTINEZ HERNANDEZ  
RICARDO MC BEATH ALONSO**

**FALLA DE ORIGEN**

MEXICO, D. F.

1988



## **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 está 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.

	<u>INTRODUCCION</u>	Pag.
<b>CAPITULO I.-</b>	<b><u>LA EMPRESA</u></b>	
	I.1.- Concepto de empresa.	1
	I.2.- Definición de empresa.	3
	I.3.- Su estructura (actividades).	4
	I.4.- Aspecto jurídico.	8
	I.5.- Fines.	19
	I.6.- Clasificación de las empresas.	21
<b>CAPITULO II.-</b>	<b><u>LA CAPACITACION</u></b>	
	II.1.- Concepto de capacitación.	25
	II.2.- Definición de capacitación.	26
	II.3.- Su importancia.	27
	II.4.- Tipos de capacitación.	28
	II.5.- Métodos de capacitación.	29
	II.6.- Medios auxiliares en la capacitación.	35
	II.7.- La obligatoriedad de la capacitación.	39
	II.8.- A quién se imparte la capacitación.	46

	Pag.
II.9.- Aspecto jurídico.	50
<b>CAPITULO III.-</b>	
<b><u>EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL</u></b>	
III.1.- Concepto de desarrollo organizacional.	57
III.2.- Definición de desarrollo organizacional.	57
III.3.- Etapas del desarrollo organizacional.	61
III.4.- Algunos de los objetos operacionales que persigue el desarrollo organizacional.	64
<b>CAPITULO IV.-</b>	
<b><u>LA EVOLUCION Y REVOLUCION CONFORME CRECEN LAS ORGANIZACIONES</u></b>	
IV.1.- Indicios que el pasado de una empresa ofrece a la referencia.	66
IV.2.- Fuerza clave en el desarrollo.	69

	Pag.
<b>CAPITULO V.-</b>	
<b><u>CASO PRACTICO: ENCUESTAS EN ALGUNAS</u></b>	
<b><u>EMPRESAS SOBRE EL DESARROLLO ORGANI</u></b>	
<b><u>ZACIONAL, LA CAPACITACION, SU EXIS-</u></b>	
<b><u>TENCIA O NO EXISTENCIA.</u></b>	
V.1.- Hipótesis.	90
V.2.- Universo.	90
V.3.- Muestra.	90
V.4.- Cuestionario.	90
V.5.- Tabulación.	95
V.6.- Metodología utilizada.	103
RESULTADOS.	104
CONCLUSIONES.	110
BIBLIOGRAFIA.	114

## INTRODUCCION.

En los últimos años, ha revestido gran importancia la capacitación del personal que labora en las empresas del ámbito mexicano. Pero en el país, ha sido "pasiva" la respuesta de los empresarios en cuanto capacitar a sus trabajadores.

A pesar de que las asociaciones de industriales tienen servicios de apoyo en esa materia, los empresarios sólo acuden a ellos cuando surgen problemas y no cuando están en posibilidad de preverlos.

En América Latina y especialmente en México, la gran mayoría de los directivos de empresas, no relacionan la capacitación con el incremento de la productividad y le conceden más importancia a los métodos y procedimientos.

En recientes experiencias, se demostró que en el Estado de México, quienes cumplen con la ley de la materia, son las grandes empresas, las cuales ocupan al 72% de los trabajadores de dicha entidad. En cambio, en las empresas pequeñas unas lo hacen pero otras no. Son precisamente éstas últimas las que tienen el personal con el más bajo nivel de capacitación, lo que se traduce en una baja productividad por parte de los trabajadores.

En la pequeña y mediana empresa, el nivel directivo carece -

de formación en alta dirección y muestra fuerte resistencia al cambio: las técnicas modernas de administración son frecuentemente rechazadas debido a una cultura empresarial tradicional derivada de un concepto de empresas familiares o empíricas.

El papel que juega el Licenciado en Administración en éstos casos, es de vital importancia, ya que es él quien llevará a la organización al cambio, utilizando las modernas herramientas administrativas, tal como lo es el Desarrollo Organizacional.

CAPITULO I.

### I.1.- Concepto de Empresa.

Empresa.- "Emprender acción ardúa y dificultosa, cierto signo o figura enigmática que alude a lo que se intenta conseguir o denota alguna prenda de lo que se hace alarde, para cuya inteligencia se añade comunmente alguna letra o mote.

Intento o designio de hacer alguna cosa. Casa o sociedad - mercantil o industrial fundada para emprender proyectos de importancia.

Comercio - Economía.- Es la unidad de producción de la economía. Aunque algunos autores la presentan como institución típicamente capitalista, se ha verificado que en los sistemas socialistas modernos constituye también la célula de la actividad industrial y comercial.

La empresa es uno de los cuatro factores de la producción, - junto a la tierra, el capital y el trabajo, su función consiste - en coordinar a los demás factores enunciados y en la etapa de la distribución recibe una parte del ingreso que se conoce como ganancia o utilidad del empresario, dentro de este concepto asume - importancia primordial la recompensa del riesgo asumido por el titular, ya que el carácter aleatorio y la incertidumbre que rodean

la actividad haciendal (que puede exteriorisarse en una ganancia o pérdida) pertenece a la esencia de la empresa". (1).

La palabra empresa proviene del vocablo "emprender", es decir, iniciar algo, espezar un conjunto de actividades encaminadas a un fin específico y predeterminado.

"Empresa es toda aquella organización formada por personas, cuyas razones están armoniosamente coordinadas y aplicadas a materiales, herramientas, maquinaria, dinero o cualquier otro factor con el propósito de lograr un objetivo previamente definido". (2)

"Empresa.- Es un término que en su más simple acepción significa la acción de emprender algo; este concepto también es utilizado para designar la existencia de un grupo social, creado con fines de índole legal y económico regulado por leyes.

Unidad económico social en la que el capital, el trabajo y la administración se coordinan para lograr una producción o servicio que responda a los requerimientos del medio social en que actúa". (3).

Concepto de empresa.- Este es un término universal que se encuentra tanto en las leyes mercantiles, fiscales y laborales, pa-

ra su conceptualización se toman en consideración los aspectos más afines a la empresa, como son: recursos materiales, técnicos y humanos, ya que está compuesta en la mayoría de los casos por estos tres elementos". (4).

Se tiene la creencia que el primer objetivo que busca la empresa es el lucro, sin importar el giro de la misma, ya que ésta puede ser industrial, comercial o de servicio.

Pero pensar de esta manera es un error, ya que existe, por ejemplo, la Cruz Roja, cuya finalidad es prestar un servicio a la sociedad y el de un equipo de fútbol, cuya finalidad es brindar un espectáculo o entretenimiento al público. (5).

#### I.2.- Definición.

"La empresa.- La organización está compuesta de seres humanos, depende de la participación que ellos den para el logro del cumplimiento de sus responsabilidades, y por ello se puede concluir que el principal factor dentro de toda estructura administrativa es el mismo hombre". (6).

"Acción encaminada a un fin y, muy especialmente, la que comporta poner en juego actividades, valor, energía u otras actividades

das parecidas; proyecto importante u osado; aventura; correr el riesgo de una aventura. Organización de negocios que se hace funcionar para alcanzar metas propias. Persona o grupo de personas dedicados a una actividad mercantil, de oficio, de servicio, comercial o industrial con fines de lucro". (7).

"Empresa para la actividad comercial es definida como el conjunto de cosas o derechos combinados para obtener u ofrecer al público bienes y servicios sistemáticamente y con el propósito de lucro". (8).

Por lo expuesto, podemos concluir que empresa es un conjunto de actividades, en las que el capital, el trabajo y la administración se coordinan con fines de índole legal y económico y cuyo primordial objetivo es el lucro.

### I.3.- Su estructura. (Actividades).

Si la empresa es pública, por su ámbito puede ser: interaccional, federal, central, estatal o municipal.

Por su estructura, puede ser: ejecutiva, legislativa, judicial o militar.

Por su aplicación, puede ser: personal, presupuestal, financiera, de materiales, etc.

Si la empresa es privada, por su ámbito, puede ser: consorcios, sociedades, monopolios, etc.

Por su estructura, puede ser: bancaria, industrial, comercial, agrícola, escolar, eclesiástica, etc.

Si la empresa es mixta, por su ámbito puede ser: internacional, nacional o regional.

Por su estructura, puede ser: descentralizada, autónoma, semi-oficial, de participación, etc.

Por su aplicación, puede ser: personal, presupuestal, financiera, de materiales, etc. (9).

Como ejemplo, se va a presentar el caso de una empresa real, Leche Industrializada CONASUPO, S.A. (LICO NSA).

"Las empresas industriales elaboradoras de productos lácteos básicos de consumo generalizado son pocas y todas ellas de origen transnacional a excepción de LICO NSA. Cuatro de ellas elaboran leche en polvo para la alimentación infantil, tres leches en polvo de consumo generalizado y dos leches concentradas y evaporadas, - LICO NSA ya cuenta con plantas propias para la elaboración de todos estos productos y su participación actual en el mercado es de determinante para el abasto nacional de lácteos básicos.

Estos productos básicos industrializados, tienen grandes van

tajas para hacer accesible la leche a un gran número de mexicanos, ya que una vez procesados y envasados, son de fácil manejo y no requieren refrigeración.

En un país con las características de México y con su actual grado de desarrollo, estos productos tienen un papel determinante para alcanzar la meta de proporcionar los mínimos de bienestar a la población mayoritaria del país.

La participación de LICONSA, en el mercado es de vital importancia para aumentar la producción lechera a nivel nacional y con ello reducir el déficit de escasez de leche con que cuenta México actualmente. Para esto se han elaborado programas de fomento dirigidos a los ganaderos, para que éstos se interesen cada vez más en criar ganado productor de leche y no solamente de carne.

Otra de las actividades de LICONSA, está encaminada a asegurar la posibilidad de consumo de leche a la población de escasos recursos y especialmente a los niños, existiendo dos programas para éste propósito. El primero, está orientado a atender a las familias de escasos recursos económicos, dando especial atención a los niños que habitan las zonas urbanas de alta concentración demográfica y con un déficit permanente de leche. Este programa se lleva a cabo a través de lecherías que operan exclusivamente en -

colonias populares que han sido estudiadas previamente para conocer sus necesidades. La leche se vende solamente a las familias que lo solicitan y a las cuales les es entregada una tarjeta de dotación unifamiliar, previo estudio socio-económico. La dotación que se les dará depende del número de hijos o dependientes menores de doce años.

En la tarjeta se les indicará el número de lechería para la cual es válida, así como el horario en que se les venderá la leche.

El segundo programa, es el de desayunos escolares, el cual se lleva a cabo conjuntamente con el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia, "DIF", quien es el responsable de repartir dichos desayunos.

Estos básicamente están constituidos por dos productos: la tableta "LACTODIF" (que es un conglomerado a base de leche y chocolate) y las raciones de leche ultrapasteurizada "DIF".

La tableta LACTODIF, asimismo, es un vaso pequeño de leche y contiene además de leche descremada en polvo, grasa vegetal, azúcar, vitaminas y saborizante artificial. Se elabora en diferentes sabores, a saber: chocolate, fresa, vainilla y nuez; desde 1981,-

se introdujeron modificaciones al producto, a fin de obtener un producto más balanceado y sabroso, eliminando sobre todo la lactosa.

Las porciones de leche ultrapasteurizada DIF, se producen también desde 1981, en la planta de Aguascalientes, conteniendo las mismas 200 ml de leche fluida con una concentración de sólidos superior a la de la leche normal, con la finalidad de proporcionar al que la consume una mayor cantidad de proteínas.

En virtud de que ambos productos no necesitan refrigeración, su distribución es más fácil y su consumo se puede hacer en los climas más diversos y en las pequeñas poblaciones rurales. (10).

#### I.4.- Aspecto Jurídico.

Las leyes mexicanas, como la Ley General de Sociedades Mercantiles y el Código de Comercio, establecen que para que exista una organización o sociedad, debe de cubrir los siguientes requisitos:

- a) Que no sea transitoria.
- b) Que el fin sea común, lícito.
- c) Que dicho fin no sea económico, preponderantemente econó-

micos o de lucro.

El hecho de que no deba ser transitoria, se refiere a que si por ejemplo cierto número de personas se reúne frente al edificio del Departamento del Distrito Federal, para hacer una petición al Regente de la Ciudad (fin lícito), no por esto podemos considerarlo como una organización. Terminada la petición se disuelve el grupo, por lo tanto, no existió la sociedad.

Por lo que respecta al inciso b, el fin lícito estará dado en base a las buenas costumbres, a la moral y a la ley que se encuentra en el Derecho Mexicano.

Por lo que toca al inciso c, nos habla de las tres clases de fines: cuando el fin no es económico, se constituye una asociación civil.

Cuando el fin es preponderantemente económico pero no de lucro, tendremos una sociedad civil.

Y cuando el fin de la organización es lucrar, estaremos hablando de una sociedad mercantil.

En las agrupaciones civiles, asociaciones civiles o socieda-

des civiles, se exige lo siguiente:

Constituirse por escrito, escritura pública en algunos casos.

Deben tener establecidos estatutos propios.

Deben registrarse en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio.

El poder o autoridad máxima está dado por la asamblea general.

Todos los socios responderán de igual manera, ya sea en caso de pérdida o utilidad.

La administración deberá ser a cargo de uno o más socios.

Por lo que hace a las sociedades mercantiles, la ley mexicana reconoce las siguientes:

Sociedad en Nombre Colectivo.

Sociedad en Comandita Simple.

Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Sociedad Anónima.

Sociedad en Comandita por Acciones.

Sociedad Cooperativa: de producción, de consumo.

Sociedad de Responsabilidad Limitada de Interés Público.

La Ley General de Sociedades Mercantiles, en sus artículos - 10. fracción VI, último apartado y 213 al 221 reconoce una categoría especial dentro de la clasificación de las sociedades: la Sociedad de Capital Variable.

Desde el momento en que las sociedades son inscritas en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio, tienen una personalidad jurídica propia y distinta de la de los socios. Esta personalidad es reconocida por la ley, asimismo, tiene un patrimonio distinto al de los socios.

Las sociedades mercantiles siempre se constituyen ante Notario, es decir, en escritura pública.

No existe una clase especial de sociedades de capital variable, es simplemente una modalidad que pueden tener todas las mercantiles a excepción de las cooperativas.

Los requisitos que debe contener la escritura constitutiva de las sociedades mercantiles, son los siguientes:

- 1.- Los nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que integren la sociedad.
- 2.- El objeto de la misma.

- 3.- Su razón social.
- 4.- Su duración.
- 5.- El importe del capital social.
- 6.- La expresión de lo que los socios aporten en dinero, en bienes, los valores de éstos y el criterio seguido para su valoración e indicándose, cuando el capital es variable, cuál es el capital mínimo.
- 7.- Domicilio de la sociedad.
- 8.- La manera como haya de administrarse la sociedad y las facultades de los administradores.
- 9.- El nombramiento de los administradores y la indicación de los que han de llevar, de entre éstos, la firma social.
- 10.- La manera de distribuir las pérdidas y/o ganancias entre los socios.
- 11.- El importe del fondo de reserva.
- 12.- Los casos en que la sociedad haya de disolverse anticipadamente.
- 13.- Las bases para practicar la liquidación de la sociedad, y cómo deben elegirse los liquidadores cuando no se designen anticipadamente. (11).

Sociedad en Nombre Colectivo.

Definición.- Es aquella que existe bajo una razón social, en la cual todos sus socios responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales. (12).

Las características fundamentales de toda sociedad en nombre colectivo, son:

La existencia de una razón social, la razón social es el nombre bajo el cual funciona y que se integra con el nombre de todos los socios, o bien con los de algunos de ellos, agregándose las palabras "y compañía".

La responsabilidad subsidiaria, ilimitada y solidaria de los socios, es la otra característica.

Por responsabilidad subsidiaria, se entiende que cuando a un primer socio o persona ligada a la sociedad se le exige el pago y éste no lo puede llevar a cabo o efectuar, se recurre a un segundo socio para que lo haga.

Responsabilidad ilimitada, es la que se tiene de un modo amplio, no tiene límite.

Responsabilidad solidaria (insolidum), es aquella que se tiene

ne por el total y no solo por una parte.

#### Sociedad en Comandita Simple.

Podemos definir a la sociedad en comandita simple, como la que existe bajo una razón social y está integrada de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales y de uno o varios socios comanditarios que únicamente responden hasta por el valor de sus aportaciones. (13).

#### Sus características:

La existencia de una razón social.

La responsabilidad subsidiaria, ilimitada y solidaria de parte de los socios comanditados.

La responsabilidad limitada hasta el importe de sus aportaciones de los socios comanditados.

La razón social de esta sociedad debe formarse con el nombre de uno o más socios comanditados seguidos por las palabras "y compañía".

#### Sociedad en Responsabilidad Limitada.

Este tipo de sociedad existe bajo una denominación o bajo una razón social, formada con el nombre de uno o más socios y se constituye entre personas que solamente están obligadas al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, ya sea a la orden o al portador. (14).

Requisitos:

- 1.- Se puede constituir bajo una razón o denominación social.
- 2.- La responsabilidad de los socios estará limitada a sus aportaciones.
- 3.- El capital se divide en partes sociales individuales.
- 4.- Las partes sociales no pueden estar representadas por títulos negociables.

La denominación o la razón social irá inmediatamente seguida de las palabras "Sociedad de Responsabilidad Limitada o de su abreviatura, S. de R.L." y la omisión de este requisito se sujetará a los socios a la responsabilidad subsidiaria, ilimitada y solidaria que se establezca para las sociedades en nombre colectivo.

### Sociedad Anónima.

Es aquella que existe bajo una denominación, con un capital social que se divide en acciones, las cuales pueden representarse por títulos negociables y que está compuesta exclusivamente de socios que solo son responsables por el pago de sus acciones. La denominación se formará libremente y será seguida siempre de las palabras "Sociedad Anónima o de su abreviatura, S.A." (15).

#### Sus características:

- 1.- Que existe bajo una denominación (distinta de la otra sociedad).
- 2.- Está compuesta por accionistas con responsabilidad limitada al pago de sus acciones.
- 3.- El capital se divide en acciones.
- 4.- Que las acciones pueden estar representadas por títulos negociables los cuales pueden ser nominales o al portador.

### Sociedad en Comandita por Acciones.

Es la que existe bajo una denominación o razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera

ra subsidiaria, ilimitada y solidaria de las obligaciones sociales y de uno o varios comanditarios que únicamente responden bajo el valor de sus aportaciones y en que el capital social está dividido en acciones que serán siempre nominativas cuando pertenezcan a los comanditados y sin que puedan cederse sin el consentimiento de la totalidad de éstos y de las dos terceras partes de los comanditarios. (16).

Sus características:

- 1.- La existencia de una razón social o de una denominación.
- 2.- La responsabilidad subsidiaria, ilimitada y solidaria de los socios comanditados.
- 3.- La responsabilidad limitada hasta el importe de sus aportaciones de los socios comanditarios.
- 4.- La división del capital social por acciones, no negociables cuando se trata de socios comanditados, pues en este caso deben ser nominativas y para cederse necesitan el consentimiento de la totalidad de los comanditados y de las dos terceras partes de los comanditarios.

Sociedad Cooperativa.

Es aquella que esta integrada por personas de clase trabaja-

dora, que aportan a la sociedad su trabajo personal algunas veces (cooperativas de productores), o se aprovisionan a través de ella, o utilizan los servicios que ésta distribuye (cooperativa de consumidores). (17).

**Sus características:**

- 1.- Existe con un número de socios no menor de diez y un capital variable.
- 2.- Funciona sobre principios de igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros, que tienen un solo voto.
- 3.- No persigue fines de lucro y procura el mejoramiento social y económico de sus miembros.
- 4.- Reparte a prorrata entre los propios miembros de la cooperativa en relación al tiempo trabajado o el monto de las operaciones realizadas y los rendimientos que obtenga.

**Sociedad de Responsabilidad Limitada de Interés Público.**

La Ley del 28 de agosto de 1934, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 31 del mismo mes y año, creó dentro de las sociedades de capital variable una categoría especial: la de Responsabilidad Limitada de Interés Público, que es aquella que -

se constituye para desarrollar actividades de interés público y particular conjuntamente. (18).

Sus características:

- 1.- Tiene las mismas características de la sociedad de responsabilidad limitada.
- 2.- Sólo podrá constituirse como de capital variable y previa autorización del Ejecutivo Federal.

Sociedad de Capital Variable:

Se define como aquella que permite que el capital de la sociedad sea susceptible de aumento, ya sea por aportaciones posteriores de los socios o por admisión de nuevos socios, o bien de disminución del capital, ya sea por el retiro parcial o total de las aportaciones. (19).

1.5.- Fines.

Existen dos tipos de fines diferentes, a saber:

Los fines de la empresa objetivamente considerada, y los fines que persiguen el o los empresarios.

Así tenemos que:

Si se trata de la empresa objetivamente considerada, tiene - fines inmediatos y mediatos; siendo los primeros la producción de bienes y servicios para un mercado y los segundos, no es otra cosa que analizar qué se busca con esa producción de bienes y servicios.

Asimismo, se considera necesario hacer una división entre la empresa privada y la empresa pública.

Empresa privada: busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social. (20).

Empresa pública: su fin es satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo obtener o no, beneficios. (21).

Fines de los empresarios.

Es el de obtener una ganancia justa en comparación con el riesgo que va a asumir al efectuar su inversión para poner en marcha la empresa. Este es el fin principal mas no el único, ya que existen otros como son: el logro de un prestigio social dentro del medio en donde se va a desarrollar y así también como la crea

ción de nuevas plantas para los trabajadores. (22).

I.6.- Clasificación de las empresas.

La Nacional Financiera, S.N.C., preparó un listado de industrias enmarcadas en la economía nacional.

1.- Industrias primarias que abastecen a otras industrias na  
cionales.

Energía eléctrica.

Petróleo.

Gas.

Carbón.

Extracción de minerales metálicos.

Extracción de minerales para productos químicos.

Ganadería.

Pesca.

2.- Industrias de producción intermedia que crean demanda pa  
ra múltiples industrias nacionales a la vez que abaste--  
cen a otras muchas industrias:

Productos de petróleo.

Productos de carbón.

Hierro y acero.

Productos químicos.  
Productos de papel.  
Materiales de construcción.  
Textiles.

3.- Servicios necesarios para el desarrollo industrial:

Transportes.  
Comunicaciones.  
Depósitos y almacenes.  
Obras públicas.  
Bancos.

4.- Industrias de bienes terminados que crean demanda para -  
numerosas industrias nacionales:

Productos alimenticios.  
Bebidas.  
Tabaco.  
Calzado y prendas de vestir.  
Muebles y accesorios.  
Maderas y corcho.  
Productos de caucho.  
Productos minerales no metálicos.  
Productos metálicos. (23).

En seguida se mencionarán otros criterios para la clasificación de las empresas:

Para The Small Business Administration, la empresa pequeña es aquella que cuenta con un número de empleados no mayor a 250; la mediana es aquella que tiene un número mayor de 250 y menor de 500; y la gran empresa es la que tiene un número mayor de 500.

Para el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Pequeña y Mediana (FOGAIN) y el Fondo Nacional de Fomento Industrial (FONIN), la clasificación está dada de acuerdo al capital contable y queda de la siguiente manera:

Empresa pequeña: aquella que tiene entre \$ 50,000.00 y - -  
\$ 10'000,000.00.

Empresa mediana: aquella que tiene entre \$ 10'000,000.00 y -  
\$ 60'000,000.00.

Empresa grande: aquella que tiene más de \$ 60'000,000.00.

Para Jorge Carriedo Vasseur, está dada de la siguiente manera:

Empresas industriales.- Explotan los recursos naturales y los transforman. Estas empresas se dividen en extractivas y de transformación.

**Empresas comerciales.-** Su meta es la distribución e intercambio de artículos o productos, para que éstos lleguen a su destino final, lo más rápido posible.

**Empresas financieras.-** Son creadas para dar apoyo económico a las empresas, tanto del sector comercial como del sector industrial.

**Empresas de servicio.-** Estas no comercian con artículos tangibles y el buen o mal desempeño del servicio que presten, estará dado de acuerdo a la calidad y técnica del trabajo.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- (1) Quillet, Aristides.- Diccionario Enciclopédico Quillet. Volumen 2.- Editorial Argentina.- Buenos Aires, Argentina, 1969. Pag. 19.
- (2) Apuntes de Organización.- Facultad de Comercio y Administración.- Universidad Nacional Autónoma de México.- México, - 1980.- Pag. 21.
- (3) Primer Curso de Administración.- Escuela Superior de Comercio y Administración.- Instituto Politécnico Nacional.- México. Sin año de publicación.
- (4) Reyes Ponce, Agustín.- Administración de Empresas, teoría y práctica.- Primera parte.- Editorial Limusa.- México, 1981.- Pag. 71.
- (5) Quintero Peña, Ismael.- Seminario de Investigación Administrativa: "Fundamentos para la Organización de una Empresa".- Universidad Autónoma de Guadalajara.- Escuela de Administración, Contabilidad y Economía.- México, 1974.- Pags. 12 y 13
- (6) Galván Escobedo, José.- Tratado de Administración General.-- Editorial Cultura, Ciencia y Tecnología al Alcance de Todos. México, 1976.- Pag. 14.

- (7) Ettinger, Karl E.- Glosario Administrativo.- Editorial Herrero Hnos., Sucs., S.A.- México, 1971.- Pag. 94.
- (8) Mentilla Molina, Roberto L. Derecho Mercantil.- Editorial Porrúa Hnos., S.A.- 17a. Edición.- México, 1976, Pag. 97.
- (9) Ibidem (6).
- (10) Manual "LICONSA EN CIFRAS".- Sin autor.- Sin año de publicación.- Sin folio de páginas.
- (11) Puente, Arturo y Octavio Calvo Martínez.- Derecho Mercantil. Editorial Banca y Comercio, S.A.- 25a. Edición.- México, - 1979.- Pags. 64,69,71, 72, 103, 105, 117 y 119.
- (12) Op. cit.
- (13) Op. cit.
- (14) Op. cit.
- (15) Op. cit.
- (16) Op. cit.
- (17) Op. cit.

(18) Op. cit.

(19) Op. cit.

(20) Ibidem (4).

(21) Ibidem (4).

(22) Ibidem (4).

(23) Fernández Arena, José Antonio.- El Proceso Administrativo.--  
11a. Edición.- Editorial Disna.- México, 1979.- Pags. 86 y -  
87.

**CAPITULO II**  
**LA CAPACITACION**

## II.- Concepto de capacitación.

En su más amplio sentido, el concepto de capacitación está implícito en la tarea directiva, a cualquier nivel. Ya sea cuestión de demostrar un procedimiento moderno, paso a paso, a unos operarios antiguos, ya sea guiar a una nueva división a través de los embrollos de preparación de su propio presupuesto, el supervisor responsable de explicar, instruir, adiestrar; en suma, comunicar.

Más allá, empero, de la necesidad específica de supervisar los primeros esfuerzos de los nuevos empleados, así como de mejorar y ayudar conscientemente a que ganen destreza los trabajadores experimentados, existe el ineludible hecho de que la total relación superior-subordinado, en los negocios ; la industria, está dirigida hacia el continuo desarrollo de la capacidad individual, con el fin de que se beneficien tanto la empresa como el individuo. En su esfuerzo de capacitación, el ejecutivo directo tiene, en muchas empresas, el consejo y la ayuda de muchos especialistas asesores. Si es prudente, no abdicará esta fase de su responsabilidad en manos de los "expertos" -ni éstos la desearían para sí -. El modo más efectivo de hacer uso de aquella ayuda y la forma más perspicaz de poder juzgar sus proyectos de capacitación y los ajenos, consistirá en que él, por sí mismo, comprenda la teoría, las

técnicas y los mejores sistemas que requiere la capacitación. (1).

II.2.- Definición.

- a) Capacitación: Acción y efecto de capacitar o capacitarse en las escuelas, institutos o cursos - en que se adiestra a alumnos para la práctica de distintas profesiones. (2).
- b) Capacitación: Incluye al adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. (3).
- c) Capacitación: Es aquel acto intencionado que procura medios para que tenga lugar un aprendizaje. (4).
- d) Capacitación: Es un fenómeno que se produce en el individuo como resultado de sus propios esfuerzos.
- e) Capacitación: Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y -

administrativo. (5).

### II.3.- Su importancia.

La capacitación juega un papel importante en el incremento de la productividad, ya que además del aprovechamiento racional de los recursos del país, implica elevación en el nivel de la vida de sus habitantes, con un índice mayor de personas económicamente activas.

En México, la capacitación ha tenido buena aceptación en la empresa, tanto pública como privada, pero desgraciadamente y pese a los esfuerzos realizados, no ha alcanzado el desarrollo deseado, ya que son pocas las empresas que han establecido programas permanentes de capacitación.

Existe en nuestro país, una gran demanda de personal calificado, que, si las universidades ni las instituciones educativas pueden proporcionar, por lo que es menester que las empresas se avoquen a impartir programas periódicos de enseñanza, en los que se pueda capacitar al egresado de las universidades.

Existen dos puntos en la capacitación, que la destacan:

a) Corresponde a las empresas, tanto públicas como privadas, complementar la educación recibida por los egresados de las universidades, a fin de que éstos puedan alcanzar un desarrollo óptimo en las tareas a diario encomendadas.

b) La capacitación es el instrumento eficaz que ayuda a alcanzar los niveles de motivación y productividad. (6).

Hasta hace poco tiempo, se consideraba que para alcanzar el desarrollo económico de un país, era suficiente con adquirir bienes de capital, sin embargo, el capital por sí mismo, no indica que exista desarrollo económico, sino que es menester conocer como aprovechar dichos bienes, a fin de que sean puestos a trabajar con eficiencia mediante el uso de una tecnología adecuada.

Empero, existen empresas que destinan parte de su capital, para contratar personal del extranjero, sin tomar en cuenta de que se trata de una inversión nula, ya que lo más visible es capacitar a su propio personal, lo que motivará la continua adquisición de conocimientos y su actualización, obteniendo así un mejor logro de sus objetivos personales y por consiguiente, de la empresa misma.

#### II.4.- Tipos y métodos de capacitación.

a) Capacitación formal: es aquella que va dirigida a cumplir con una finalidad específica, para lo cual debemos analizar el tipo de información que necesitaremos para poder cumplir con ella. (7).

b) Capacitación informal: este tipo de capacitación se da en la vida diaria, ejemplo: el gerente le explica a sus empleados - cuál es la metodología para poder realizar un reporte, de esta manera los está capacitando. (8).

Un elemento muy importante que debemos de tomar en cuenta para la capacitación, es la comunicación, ya que la capacitación - consiste en transmitir una serie de experiencias y no solo dar enseñanza teórica, ya que si ésta no es inútil en su totalidad, tampoco cumple con lo que se espera de ella.

#### II.5.- Métodos de capacitación.

Los métodos e instrumentos didácticos se van a seleccionar - en base al número de participantes y al tema a exponer al seleccionar los métodos de capacitación y se deben elegir aquellos que cumplan con los objetivos y que nos permitan obtener los mejores resultados del curso.

Los métodos de capacitación dependen del nivel cultural de los participantes a quien va dirigida. Los más comunes son los siguientes:

- Lecturas dirigidas.
- Análisis de casos.
- Métodos de clase.
- Instrucción en el trabajo.
- Dramatización.
- Conferencias.

**Lecturas dirigidas:** A través de la lectura, el individuo aprende en base a las experiencias ajenas y aumenta sus conocimientos, los cuales pueden ser acumulables.

Los programas de capacitación están íntimamente ligados con la lectura, ya que a través de ésta se obtienen conocimientos; se mejoran habilidades y proporciona información complementaria; un ejemplo del programa de lectura dentro de una empresa, es el requisito para los nuevos empleados de leer el manual de personal.

Los programas de lectura son más complicados cuando el curso de la capacitación va enfocado a altos niveles, sin embargo la n

cesidad de lectura es imprescindible para el desarrollo de los gerentes.

**Análisis de casos:** El objetivo de este método, consiste en que los participantes aprendan por sí mismos, además de ayudar a desarrollar su capacidad de usar sus conocimientos. (9).

En este método, el instructor debe actuar como catalizador, especificando los casos a estudiar, creando un ambiente favorable y la discusión del grupo.

El instructor deberá tomar en cuenta las desventajas de emplear como material, casos ficticios, ya que puede llegar a contradecirse y esto provocaría la desconfianza hacia el director del curso; otra desventaja, es que los participantes no estén aplicando sus conocimientos a la realidad, por lo que al enfrentarse a determinadas situaciones, no las puedan resolver.

**Método de clase:** Este método es uno de los más antiguos de instrucción, que aunque es considerado por muchas personas como obsoleto, en comparación con los nuevos sistemas, sigue -

siendo en la actualidad uno de los medios más utilizados. (10).

La clase es una exposición preparada de conocimientos, información y vivencias, cuyo propósito es que otras entiendan el mensaje del que la imparte.

Para poder decidir si el método de clases es el más idóneo - en determinada situación, se deben considerar los siguientes factores.

1. El conocimiento y experiencias del instructor en comparación con el conocimiento y experiencia del grupo.
2. Número de participantes.
3. El tiempo.
4. La disponibilidad de lecturas y material didáctico.

Ventajas y desventajas del método de clase.

Ventajas:

- a) Es más directo.
- b) Es más claro.
- c) Ahorra tiempo.
- d) El instructor tiene un mejor control.

Desventajas:

- a) Puede ser tedioso.
- b) Falta de participación en grupo.
- c) Requiere una buena preparación.
- d) Requiere facilidad de palabra.

Existen cinco pasos importantes para la preparación de una clase, y son:

- a) Determinar el objetivo que ha de cumplirse.
- b) Analizar el grupo de participantes.
- c) Determinar cuáles son los más importantes e investigarlos.
- d) Organizar el material.
- e) Desarrollar los temas a impartir.

Instrucción en el trabajo: Este método consiste en que el trabajador aprenda por medio de la práctica en el trabajo que va a desempeñar, bajo la vigilancia del supervisor, el cual deberá aconsejar al empleado con relación a la aplicación del procedimiento para lograr una mayor eficacia.

El proceso de instrucción se divide en cuatro etapas:

- a) Preparación.
- b) Presentación.
- c) Prueba.
- d) Inspección.

Preparación.- El primer paso es definir claramente el trabajo a desempeñar; el segundo paso, averiguar lo que el sujeto sabe del trabajo, colocándolo en una posición buena para que pueda ver la operación claramente.

Presentación.- El instructor deberá describir y realizar la operación al mismo tiempo, que darle a conocer al entrenado lo que se espera de él, si el proceso es complicado, se deberá separar en unidades de instrucción e impartir una por una.

Prueba.- Consiste en dejar que el trabajador lleve a cabo la tarea bajo la observación del instructor y que explique los puntos más importantes mientras realiza la misma.

Inspección.- Es el procedimiento del cual se vale el instructor para verificar el grado de aprendizaje del entrenado.

Método de dramatización: Raymond Corsini, Malcolm Shaw y Robert Blake, definen la dramatización como "el método de interacción humana que utiliza la conducta realista en situaciones imaginarias". (11).

La dramatización puede utilizarse en cualquier tipo de capacitación en la que exista una interrelación entre dos o más personas y que tiene como objeto el saber cuál será la conducta, habilidad y actitud, que adoptan las personas, al presentarse una situación determinada.

Conferencia: Se puede definir "como una reunión de dos o más individuos para generar ideas que solucionen cierto problema". (12).

Para poder utilizar la conferencia como método de capacitación, los participantes deberán de contar con información y experiencia que les permita participar en la discusión.

II.6.- Medios auxiliares de la capacitación.

En virtud del avance y gracias a la tecnología, la comunicación es un fenómeno de suma importancia para el proceso del aprendizaje, contando con diferentes instrumentos o medios que facilitan los métodos de instrucción.

Asimismo, resulta que la enseñanza audiovisual es la que da mejores resultados en los diferentes niveles de la educación.

Por lo que, existen auxiliares que se agrupan en cuatro categorías, a saber:

**Material gráfico:**

Pizarrón

Rotafolio

Franelógrafo

Atril

Caballote

Gráficas

Mapas

Diagramas

Planos

Dibujos

Grabados

**Pizarrón.-** Es el material más popular, permite gran versatilidad en la instrucción.

**Rotafolio.-** Es ventajoso por ser portátil, y sus hojas una vez separadas se pueden trasladar. Se aplica en trabajos de grupo.

**Framelógrafo.-** Es un lienzo de franela que se adhiere a una tabla, parecido al pizarrón, pegándose sobre él, piezas de cartón cillos que tienen en su parte posterior uno o varios cortes de lija gruesa que hacen posible su adherencia al mismo y por ser removibles, se pueden usar en otra ocasión.

**Material proyectado:**

Proyector de cine.

Proyector de transparencias.

Proyector de cuerpos opacos.

Transparencias.

Películas.

Filmillas.

Grabaciones de videotape.

Televisión por circuito cerrado.

Proyector de cine.- Debido a la gran cantidad y variedad de tópicos en materia de enseñanza, reviste un gran interés, aunque los participantes son pasivos, porque no pueden tomar notas.

Proyectores de transparencias y filminas.- Tienen un alcance más retentivo para los participantes y les permite tomar notas y el expositor puede sostener su charla de manera más estructurada.

Grabaciones de videotape y circuito cerrado de televisión.- Son lo más novedoso y su utilización es como películas de cine so noro.

Material sonoro:

Grabadora.

Tocadiscos.

Grabaciones en disco.

Cintas magnéticas.

Grabadora.- Es un instrumento que en sus distintos tipos y tamaños constituye, el mejor auxiliar para la instrucción. Asimismo es posible conseguir en el mercado grabaciones en discos y cassetes de cinta magnética con temas de enseñanza.

**Material impreso:**

Cuadernos.

Manuales.

Folletos.

Libros.

Hojas de actividades, guías para ejercicios y para evaluar el curso.

Cabe hacer notar, que en todo programa de capacitación, el instructor debe cerciorarse de que se dispone de suficiente papelería para tomar notas, ayudando así a los participantes.

**II.7.- La obligatoriedad de la capacitación.**

La Ley Federal del Trabajo de 1970, constituye el antecedente más importante del carácter obligatorio de las acciones de capacitación y adiestramiento, ya que señaló en la fracción IV del artículo 132, que el patrón deberá capacitar a sus trabajadores; consecuentemente, tal disposición implicaba que la autoridad laboral tenía la potestad para supervisar que la misma se cumpla cabalmente. Sin embargo, adquiere fuerza hasta la reforma constitucional decretada el 27 de diciembre de 1977, publicada en el Diario Oficial de la Federación del 28 de abril de 1978 y que entró-

en vigor el 1o. de mayo del mismo año, al igual que la Constitución, la Ley Federal del Trabajo, Reglamentaria del artículo 123, apartado a) fue modificada, creándose el Capítulo III-Bis del Título Cuarto, referente a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, en el que se establece como un organismo desconcentrado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento UCECA, la que conforme al artículo 538 de la Ley Laboral, tendría a su cargo el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento y como uno de sus objetivos el de: "Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento a los trabajadores". Asimismo, el artículo 539 de esta Ley, señalaba cada una de las actividades que dicho organismo tenía a su cargo en el rubro de la supervisión, entre las cuales están las de: cuidar de la oportuna - constitución y funcionamiento de las Comisiones mixtas de Capacitación y Adiestramiento; supervisar el correcto desempeño de los agentes capacitadores y en su caso revocar la autorización y cancelar el registro concedido; y dictaminar sobre sanciones que debían imponerse por infracciones a las normas contenidas en el Capítulo III-Bis del Título Cuarto.

Conforme lo anterior y para el adecuado cumplimiento de las atribuciones y funciones antes mencionadas, creadas con motivo de las reformas legales de 1978, se requirió de la expedición de un-

Reglamento Interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y de otro para normar la estructura orgánica de la UCECA, documentos que estipularon en cuanto a la supervisión que:

Artículo 20.- Corresponde a la Dirección General de Inspección Federal del Trabajo:

- 1.- Vigilar el cumplimiento de las normas de trabajo contenidas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en la Ley Federal del Trabajo y en los Reglamentos. . . . . así como de todas aquellas disposiciones dictaminadas por la Secretaría con base en sus atribuciones.

El artículo 34 de este mismo ordenamiento, señalaba la competencia de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, como organismo desconcentrado.

Fue hasta el mes de diciembre de 1983, fecha en que fue reformada la Ley Federal del Trabajo, en el sentido de que el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, que anteriormente estaba a cargo de la UCECA, ahora la encargada sería la propia Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto de las Unidades Administrativas de la misma, a las que competan las-

funciones correspondientes en los términos de su Reglamento Interior.

Sin embargo, es importante señalar que nuevamente con fecha 14 de agosto de 1985, es reformado el Reglamento Interior de la - Secretaría del Trabajo y Previsión Social, lográndose con ello armonizar la nueva estructura orgánica de la Dirección General de - Capacitación y Productividad, con las funciones que en su artículo 15 se le atribuyen y sobre todo para la ejecución y evaluación de los programas y proyectos derivados del Plan Nacional de Desarrollo que en materia de capacitación y productividad ordena vigilar el estricto cumplimiento de la obligación constitucional del patrón de capacitar y adiestrar a sus trabajadores. En este sentido también se destaca en el nuevo Reglamento, la coordinación que debe existir con la Dirección General de Asuntos Jurídicos, encargada de aplicar las sanciones en la materia, para unificar criterios.

Con el propósito de normar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de la mano de obra con que se cuenta - en los distintos centros de trabajo de la planta productiva de - bienes y servicios, el Gobierno Federal optó por la creación de - un sistema de formación en el trabajo que es el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, que se estableció como un con--

funciones correspondientes en los términos de su Reglamento Interior.

Sin embargo, es importante señalar que nuevamente con fecha 14 de agosto de 1985, es reformado el Reglamento Interior de la - Secretaría del Trabajo y Previsión Social, lográndose con ello ar - monizar la nueva estructura orgánica de la Dirección General de - Capacitación y Productividad, con las funciones que en su artículo 15 se le atribuyen y sobre todo para la ejecución y evaluación de los programas y proyectos derivados del Plan Nacional de Desarrollo que en materia de capacitación y productividad ordena vigil - lar el estricto cumplimiento de la obligación constitucional del - patrón de capacitar y adiestrar a sus trabajadores. En este senti - do también se destaca en el nuevo Reglamento, la coordinación que debe existir con la Dirección General de Asuntos Jurídicos, encar - gada de aplicar las sanciones en la materia, para unificar crite - rios.

Con el propósito de normar, promover y supervisar la capaci - tación y el adiestramiento de la mano de obra con que se cuenta - en los distintos centros de trabajo de la planta productiva de - bienes y servicios, el Gobierno Federal optó por la creación de - un sistema de formación en el trabajo que es el Sistema Nacional - de Capacitación y Adiestramiento, que se estableció como un con--

junto de reglas entrelazadas y de organos interactuantes con el objeto de contribuir a hacer efectivo el derecho de los trabajadores de recibir capacitación y adiestramiento con cargo a su respectivo patrón y de esta manera contar con trabajadores más aptos para el desempeño de sus actividades, elevando así, el nivel de vida de éstos y la productividad de ésta y de la comunidad.

El Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento está abierto a las influencias del medio; es eminentemente participativo y está dotado de flexibilidad, a fin de adaptarse por sí y oportunamente a los cambios sociales, sin necesidad de variar su estructura. Es participativo porque permite que las acciones de capacitación y adiestramiento se lleven a cabo de común acuerdo entre patronos, sindicatos o trabajadores.

Es flexible en razón de que la capacitación y adiestramiento a impartir a los trabajadores es en base a las necesidades de los trabajadores y la empresa y que ésta se dé con recursos propios de los centros de trabajo, por medio de agentes externos o mediante la adhesión a programas generales.

La Estructura del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento la conforman cuatro niveles jerárquicos que son:

**Primer Nivel.-** Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, constituidas en cada una de las empresas que conforman la planta productiva de bienes y servicios del país.

**Segundo Nivel.-** Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento por Rama Industrial o Actividad Económica.

Dichos comités están facultados para:

I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas.

II.- Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes.

III. Proponer sistemas de capacitación o adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes.

IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento.

V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate.

VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias de habilidades laborales de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

Tercer Nivel.- Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento y el Consejo Consultivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, órganos asesores de dicha Secretaría.

Cuarto Nivel.- Secretaría del Trabajo y Previsión Social, entidad responsable de la operatividad del propio sistema, por conducto de la Dirección General de Capacitación y Productividad.

Centros de Capacitación Técnica.

El Gobierno de la República Mexicana, ha puesto en marcha proyectos encaminados a fortalecer la promoción de la enseñanza técnica por medio de la preparación de técnicas a nivel medio y la formación de obreros especializados, actividades que se interrelacionan en algunos casos.

Los centros orientados a la enseñanza técnica media son:

- Centro Nacional de Enseñanza Técnica Industrial  
( CENETI ).
- Centro Regional de Enseñanza Técnica Industrial  
( CERETI ).

Para el adiestramiento (habilidad o destreza adquirida por regla general, en el trabajo preponderantemente físico), de los obreros existen los centros de capacitación creados por el Instituto Mexicano del Seguro Social y la Secretaría de Educación Pública, a saber:

- Centro Nacional de Productividad ( CENAPRO ).
- Adiestramiento Rápido de Mano de Obra ( ARMO ).
- Centro de Estudios Tecnológicos Mexicano Alemán ( CETMA ).

#### II.8.- A quién se imparte la capacitación.

Siendo las necesidades de capacitación múltiples y los recursos escasos, se impone un adecuado aprovechamiento de los mismos, apoyándose para ello en las actividades de investigación, planeación, organización, programación y evaluación de las acciones.

### Investigación de las necesidades de capacitación.

Abarca a los niveles directivos y operativos de la organización, en la cual se detectará al personal que tiene interés por capacitarse en formas específicas, también se obtienen datos generales sobre la situación que guardan los Recursos Humanos, Materiales y Técnicos, de cada organización ya que ello permitirá establecer un programa de capacitación basado en las necesidades reales de los trabajadores.

Así es necesario establecer un diagnóstico, que viene a constituir la primera etapa de un sistema y consiste en captar información sobre la situación que guardan en materia de capacitación, las organizaciones sujetas a estudio.

En esta etapa se pretende identificar las deficiencias existentes en los conocimientos y habilidades del trabajo con relación al puesto que se desempeña dentro de la organización y así determinar las necesidades de capacitación.

Lo anterior, se realiza a través de la aplicación de instrumentos que permiten obtener información relevante y fidedigna.

Dichos instrumentos son:

Cuestionario Uno.- Es aplicado al responsable administrativo, al de recursos humanos y al de capacitación para conocer los recursos materiales, técnicos, humanos y financieros con que cuenta la institución o dependencia y que pueden ser aprovechados en las actividades de capacitación.

Cuestionario Dos.- Es aplicado al personal de nivel directivo superior hasta jefe de departamento, para conocer sus necesidades de capacitación.

Cuestionario Tres.- Es aplicado al personal a nivel operativo para conocer sus necesidades e intereses de capacitación o adiestramiento.

La segunda etapa, consiste en el procedimiento, análisis e interpretación de la información.

En esta etapa se vierta la información captada de los cuestionarios, en fórmulas previamente establecidas para ello, su procesamiento está condicionado al tipo de análisis que se pretende realizar, así como a los recursos con que se cuenta.

Luego, se separan los elementos básicos de la información para examinarlos desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo,

con el propósito de responder a los distintos objetivos planteados en la investigación.

La interpretación es el proceso mediante el cual, se trata de encontrar un significado más amplio de la información recabada.

Con lo anterior, se formula ya plenamente el diagnóstico de la unidad sujeta a estudio, lo cual constituye un elemento básico para la programación.

La tercera etapa, sería la programación.

Comprende la integración y calendarización de los eventos de capacitación a efectuarse, de acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico de necesidades y de los recursos susceptibles de ser aprovechados para la ejecución de capacitación.

#### 1. Formulación del programa.

El programa de capacitación se integra conforme a los resultados obtenidos por la investigación de necesidades de capacitación, reflejados en el documento de diagnóstico. Dándose prioridad a los cursos que obtuvieron un mayor número de elecciones.

## 2. Concertación del programa.

La organización receptora del servicio de asesoría, va a convenir la fecha, lugar y tipo de evento a realizarse, con la finalidad de cuantificar y calendarizar dichas actividades.

Finalmente, la cuarta etapa del sistema está constituida por la ejecución, llevándose a cabo en ella los eventos ( cursos, mesas redondas, etc. ), que previamente fueron programadas.

## II.9.- Aspecto Jurídico.

El artículo 123 Constitucional, apartado a), fracción XIII, nos habla:

"De la obligación que tienen las empresas de proporcionar capacitación y adiestramiento para el trabajo, siendo la Ley Federal del Trabajo, la que establece los métodos y procedimientos para cumplir con dicha obligación.

El artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo, fracción XV, nos habla:

"De proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores en los términos del Capítulo III Bis de este Título (artículo

lo 153).

El artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo nos habla de - la capacitación desde su apartado A hasta el apartado X.

Artículo 153-A, contenido: El trabajador tiene derecho a que el patrón le proporcione capacitación para así aumentar su nivel de vida y productividad, los programas estarán formulados por el patrón y los trabajadores o el sindicato y el patrón.

Artículo 153-B, contenido: El patrón para cumplir con la - obligación de la capacitación podrá ponerse de acuerdo con los - trabajadores para que ésta les sea impartida dentro de la empresa, es decir, por medio de instituciones o escuelas especializadas.

Artículo 153-C, contenido: La Secretaría del Trabajo y Previsión Social será la encargada de autorizar las escuelas, instituciones y personal docente que imparta la capacitación.

Artículo 153-D, contenido: Los cursos o programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán elaborarse de acuerdo a las necesidades de cada establecimiento, de una empresa o de varias empresas.

Artículo 153-E, contenido: La capacitación deberá proporcionarse al trabajador en horas de jornada normal, salvo que en base a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador lleguen a un acuerdo para que no se imparta así, otro caso en que la capacitación se da fuera del horario de trabajo es cuando el trabajador se quiere capacitar en una actividad distinta a la que está desempeñando.

Artículo 153-F, contenido: 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 y aumentar la productividad.

Artículo 153-G, contenido: Se le dará capacitación al trabajador de nuevo ingreso, hasta que éste ya no la necesite para el puesto que va a desempeñar.

Artículo 153-H, contenido: Obligación de asistir puntualmente a los eventos; atender las indicaciones de los instructores y presentar exámenes de evaluación.

Artículo 153-I, contenido: Derecho de formar parte de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

Artículo 153-J, contenido: Vigilar que las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento estén bien integradas y que funcionen normalmente cumpliendo con la obligación de capacitar a los trabajadores.

Artículo 153-K, contenido: Atender la convocatoria para la constitución de las comisiones.

Artículo 153-L, contenido: La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para que sean designados los miembros de los comités de capacitación y adiestramiento y sus formas de organización.

Artículo 153-M, contenido: Los contratos colectivos de trabajo deberán contener una cláusula en donde se haga referencia de la obligación por parte del patrón para capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Artículo 153-N, contenido: Presentar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, e informar avances y/o modificaciones de los mismos.

Artículo 153-O, contenido: Informar a la Secretaría del Tra-

bajo y Previsión Social sobre la constitución y bases generales de las comisiones mixtas. Y las empresas que no tengan contrato colectivo de trabajo, deberán presentar sus programas de capacitación y adiestramiento, a dicha Secretaría para su autorización (el plazo para la presentación es dentro de los primeros sesenta días en los años impares).

Artículo 153-P, contenido: Cumplir con los requisitos siguientes: comprobar que las personas encargadas de la capacitación estén preparadas profesionalmente, que no se esté ligado con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso y acrediten ante la Unidad de Coordinación del Empleo, Capacitación y Adiestramiento que se tienen los conocimientos adecuados para capacitar.

Artículo 153-Q, contenido: Los planes y los programas de los artículos 153-N y 153-O ya citados, deberán cumplir con los requisitos siguientes: Efectuarse de inmediato, abarcar todos los puestos y niveles de la empresa, señalar el procedimiento de selección para el establecimiento de la orden de capacitación.

Artículo 153-R, contenido: Aprobación o modificación a programas y planes presentados a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y sólo aquellos planes y programas que no hayan sido

objetados por la autoridad laboral dentro del término (60 días hábiles), se entenderán como aprobados.

Artículo 153-S, contenido: El no cumplimiento de la presentación de los planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, será sancionado conforme al artículo 994 fracción IV de la propia Ley.

Artículo 153-T, contenido: Los trabajadores que hayan acreditado los exámenes de capacitación o adiestramiento, tendrán el derecho de que la autoridad instructora les expida una constancia, y de figurar en los registros, serán enviados a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

Artículo 153-V, contenido: Obligación a acreditar o presentar examen de insuficiencia, cuando se niegue a recibir la capacitación.

Artículo 153-A, contenido: Los certificados y diplomas que expida el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares, con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación, con carácter terminal, serán inscritos en los registros a que se refiere el artículo 539, fracción IV (Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y

Adiestramiento.

Artículo 153-X, contenido: Derecho de los trabajadores y patrones a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje, - las acciones individuales y colectivas que se deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento.

Otros artículos de la Ley Federal del Trabajo, que también nos hablan sobre la capacitación:

Artículo 25, fracción VII, contenido: Que el trabajador sea capacitado o adiestrado, conforme a los planes y programas establecidos o que establezca la empresa de acuerdo a lo dispuesto en esta Ley.

Artículo 132, fracción XXVIII, contenido: Participación en - la integración y funcionamiento de las comisiones para este fin.

Artículo 391, fracción VII, contenido: Incluir en el contrato colectivo de trabajo, cláusulas sobre capacitación y adiestramiento de trabajadores, en la empresa o establecimiento que comprende.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- (1) Proctor, John H. y Thoratón, William M.- Manual para Directivos de Línea.- Editorial Herrero Enos., S.A., Primera Edición.- México, 1964.- Pags. 1 y 2.
- (2) Diccionario Porrúa.- Editorial Porrúa, S.A.- Segunda Edición.- México, 1976.- Pags. 76, 77.
- (3) Reyes Ponce, Agustín.- Administración de Empresas, teoría y práctica.- Segunda parte.- Editorial Limusa.- México, 1986.- Pag. 267.
- (4) Thoratón, William M. Op. cit.
- (5) Proctor, John H. Op. cit.
- (6) Silíceo, Alfonso. Ibidem (1).
- (7) Ibidem (1).
- (8) Ibidem (1).
- (9) Ibidem (1).
- (10) Ibidem (1).

(11) Craig, Robert L. y Lester R. Bittel.- Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal.- Asociación Americana para Entrenamiento y Desarrollo.- Editorial Diana.- Primera edición, octava impresión.- México, 1982. Pag. 225.

(12) Ibidem (11)

### CAPITULO III

#### EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL .

### III.1.- Concepto de Desarrollo Organizacional.

Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo. El desarrollo organizacional es nuevo y todavía incipiente, por lo que su forma y potencialidad distan mucho de estar determinadas y sus problemas están lejos de encontrar una solución. Sin embargo, prosede desarrollar el "verdadero conocimiento" acerca de nuestro mundo posmoderno.

### III.2.- Definición de Desarrollo Organizacional.

Es un esfuerzo planificado 1), de toda la organización 2), - y administrado desde la alta gerencia 3), para aumentar la efectividad y bienestar de la organización 4), por medio de intervenciones planificadas 5) en los "procesos" de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento (1).

1) Es un empeño de cambio planificado.

Un programa de desarrollo organizacional implica un diagnóstico sistemático de la organización, el desarrollo de un plan estratégico para el mejoramiento y la movilización de recursos para

llevar a cabo dicho esfuerzo.

2) Qué compromete al "sistema" integral.

Un esfuerzo de desarrollo organizacional está relacionado con un cambio total de la entidad, tal como una modificación en la cultura o en los sistemas de remuneraciones o en la estrategia gerencial total. Puede haber esfuerzos de tácticas que trabajen con subpartes de la organización, pero el sistema que se ha de transformar es una organización completa y relativamente autónoma. No es necesariamente toda una empresa, o un gobierno entero, sino que se refiere a un sistema que sea relativamente libre para determinar sus propios planes y futuro dentro de limitaciones muy generales del ambiente.

3) Administrado desde la alta gerencia.

En un esfuerzo de desarrollo organizacional, la alta gerencia del sistema tiene una investidura personal en el programa y sus resultados. Ellos participan activamente en la administración del esfuerzo. Esto no quiere decir que ellos deben participar en las mismas actividades de los otros, sino que deben tener conocimiento y compenetración con los objetivos del programa y deben apoyar activamente los métodos utilizados para lograr los objetivos.

- 4) Ideado para aumentar la efectividad y bienestar de la organización.

Para entender los objetivos del desarrollo organizacional es necesario tener una imagen de cómo sería una organización "ideal", efectiva y sana. ¿Cuáles serían sus características? Muchos escritores y profesionales de este campo han propuesto definiciones, - las cuales, aunque difieren en detalles, indican un fuerte consenso de lo que es una sana organización en operación. Así tenemos - que una organización efectiva es aquella en la cual:

a) La organización total, las subpartes principales y los individuos realizan su trabajo en relación con objetivos y planes - para el logro de esos objetivos.

b) La función determina la forma (el problema o tarea, o proyecto, determinan la manera como se organizan los recursos humanos).

c) Las decisiones se toman por parte de las fuentes de información y cerca de ellas, prescindiendo de la ubicación de estas - fuentes dentro del cuadro de la organización.

d) El sistema de remuneraciones es tal, que los gerentes y -

supervisores son recompensados (y sancionados) teniendo en cuenta: utilidades de corto término o rendimiento de la producción, - crecimiento y desarrollo de sus subordinados, creación de un grupo viable de trabajo.

e) La comunicación lateral y vertical, relativamente no se distorsiona. Las personas son generalmente abiertas y dispuestas a ventilar los conflictos; comparten todos los datos pertinentes, incluso los sentimientos.

f) Hay una mínima cantidad de actividades inapropiadas de ganar/perder entre individuos y grupos. Se hacen constantes esfuerzos en todos los niveles para tratar los conflictos y las situaciones conflictivas como problemas a los que se pueden aplicar los métodos de solución de problemas.

g) Hay una gran "pugna" (choques de ideas), acerca de las tareas y proyectos y relativamente poca energía gastada en conflictos por dificultades interpersonales, porque generalmente éstas se han superado.

h) La organización y sus partes se consideran a sí mismas en interacción entre sí y con un ambiente más amplio. La organización es un "sistema abierto".

i) Hay un valor compartido y una estrategia gerencial para apoyarlo, para tratar de ayudar a que cada persona (o unidad), en la organización, mantenga su integridad y singularidad en un ambiente interdependiente.

j) La organización y sus miembros operan con una actividad de "acción-investigación". La práctica general se orienta a crear mecanismos de retroinformación (feedback), para que los individuos y grupos puedan aprender de su propia experiencia.

5) El desarrollo organizacional logra sus objetivos por medio de intervenciones planificadas que aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

### III.3.- Etapas del Desarrollo Organizacional.

1. Diagnóstico.
2. Planteamiento de la acción.
3. La ejecución.
4. La evaluación.

1. Diagnóstico.- Esta etapa generalmente se ve amenazada por la conciencia de cierta discrepancia entre lo esperado y lo deseado (metas), y los resultados reales.

En otras palabras, el diagnóstico es una manera de detectar dificultades, es un punto de partida.

2. Planteamiento de la acción.- Esta es la segunda etapa para que se dé el desarrollo organizacional y en la cual, nos tenemos que hacer las siguientes preguntas:

¿Qué personas se encuentran motivadas para intentar un cambio en la empresa?

¿Cuáles variables pueden ellos afectar más rápidamente?

¿Cuáles son sus puntos de influencia y de poder en el sistema?

Las respuestas a estas preguntas nos pueden guiar directamente a la búsqueda de planes alternativos de acción, en el que se muestren posibilidades de alterar el desempeño del sistema en la dirección deseada.

Las acciones de intervención pueden ser:

a) Educativa.- Están diseñadas para cambiar las expectativas de los empleados.

b) Estructural.- Están diseñadas para cambiar o hacer modifi

caciones en la división del trabajo, en la red de comunicaciones planeada, en el contrato de contribución.

c) Un cambio en la principal estrategia transaccional, de la organización.

Para todo cambio estratégico como estructural, se requiere de un esfuerzo educativo antes que el cambio planeado pueda verse reflejado en el comportamiento.

Entre más cursos alternos de acción tengamos, podremos compararlos entre sí y escoger el que ofrezca las mejores posibilidades de éxito.

3. La ejecución de la acción.- En esta etapa se pondrá en marcha la alternativa seleccionada. La ejecución necesita seguir una secuencia en el tiempo. Y se podrán hacer revisiones periódicas a medida que se desarrolla lo planeado.

4. La evaluación.- Es la última etapa en el proceso del desarrollo organizacional y al mismo tiempo la primera fase del nuevo ciclo y consiste en comparar las metas planeadas con los resultados reales y hacer un diagnóstico de los desacuerdos y sus causas.

III.4.- Algunos de los objetivos operacionales que persigue el desarrollo organizacional.

1. Desarrollar sistemas que tengan la característica de renovación y que se puedan organizar de varias maneras (cursos alternos de acción), dependiendo de las tareas. Esto significa realizar un esfuerzo que nos permita cambiar y hacer menos pesada la manera como la organización trabaja.

2. Llevar a cabo una constante verificación, tanto del sistema estable como de los sistemas temporales, creando mecanismos que permitirán el continuo mejoramiento de los sistemas ya establecidos.

3. Lograr la colaboración entre todos y cada uno de los integrantes de la empresa, debiendo evitar a toda costa la competencia insana, que ésto trae como consecuencia un desgaste inútil de energía, misma que podría ser aprovechada para el aumento de la producción.

4. El buen manejo del medio ambiente para hacer aflorar los conflictos, con el objeto de manejarlos evitando con ésto el desgaste de energía en tratar de ocultarlos.

5. Alcanzar el punto sobre el cual se toman las decisiones, - en base a la información obtenida y no de las funciones organizacionales. Esto significa que el gerente debe de determinar cuál - es la mejor fuente de información o combinación de éstas, para - llegar a tomar una decisión acertada.

CAPITULO IV

LA EVOLUCION Y REVOLUCION  
CONFORME CRECEN LAS  
ORGANIZACIONES

IV.1.- Indicios que el pasado de una empresa ofrece a la Gerencia.

Cierta pequeña empresa de investigación elige una estructura de organización demasiado complicada y formalizada para su temprana edad, y tamaño limitado. Lucha contra la rigidez y la burocracia durante varios años y finalmente es adquirida por una compañía más grande.

Los ejecutivos clave de una cadena de tiendas de menudeo, se aferran a cierta estructura de organización hasta mucho después - de que ésta ha logrado su objetivo, porque su poder se deriva de esta estructura. La empresa finalmente se declara en quiebra.

Un banco grande toma medidas disciplinarias contra un "gerente rebelde", al cual se culpa de ciertos problemas de control actuales, cuando en realidad la causa fundamental es la existencia de procedimientos centralizados que entorpecen la expansión hacia nuevos mercados. Muchos de los gerentes más jóvenes subsecuentemente abandonan el banco, entre la competencia y las utilidades - todavía siguen disminuyendo.

Los problemas de estas compañías como los de muchas otras, - están arraigados más bien en decisiones pasadas que en aconteci-

mientos actuales, o en la dinámica externa del mercado. Efectivamente, las fuerzas históricas sí moldean el crecimiento futuro de las organizaciones. Sin embargo, la gerencia, en su prisa por crecer, frecuentemente pasa por alto tales preguntas críticas de desarrollo como: ¿Dónde ha estado nuestra organización? ¿Dónde está ahora? ¿Y qué significan las contestaciones a estas preguntas en términos del rumbo que llevamos? Por el contrario, su mirada está fijada hacia el exterior, hacia el medio ambiente y hacia el futuro como si las proyecciones de mercado más precisas pudiesen proporcionar una nueva identidad organizativa.

Las empresas no perciben que muchos indicios de su éxito futuro se encuentran dentro de sus propias organizaciones y en las distintas etapas de evolución de las mismas. Además, la incapacidad de la gerencia de entender sus problemas de desarrollo organizacional puede resultar en que la compañía llegue a "congelarse", en su presente etapa de evolución o finalmente en el fracaso, a pesar de las oportunidades del mercado.

El futuro de una organización lo determina más la historia de la organización que las fuerzas externas. (1).

Al subrayar el impacto de la historia en una organización, se han tomado conceptos del legado de psicólogos europeos (cuya -

tésia propone que la conducta individual es determinada principalmente por acontecimientos y experiencias previas, no por lo que está por delante). Extendiendo esta analogía al desarrollo individual a los problemas del desarrollo de la organización, se verán una serie de fases de desarrollo a través de las cuales las compañías en crecimiento tienden a pasar. Pero primeramente hay que poner en claro los siguientes términos:

1. Evolución: Es empleado para describir los períodos de crecimiento prolongados, durante los cuales no ocurre ningún trastorno mayor en las prácticas de la organización.

2. Revolución: Es usado para describir los períodos de disturbios significativos en la vida de la organización.

A medida que una empresa progresa a través de las fases de desarrollo, cada período de evolución crea su propia revolución. Por ejemplo, las prácticas centralizadas conducen eventualmente a demandas de centralización. Además, la naturaleza de la solución ofrecida por la gerencia a cada período revolucionario determina si una empresa avanzará hacia la siguiente etapa de crecimiento evolucionario. Existen al menos cinco fases de desarrollo organizacional, cada una caracterizada por una evolución y una revolución.

#### IV.2.- Fuerzas clave en el desarrollo.

Durante los últimos años se ha estado reuniendo un pequeño cúmulo de conocimientos, basados en la investigación, sobre las fases del desarrollo organizacional. Parte de estos conocimientos son cuantitativos, por ejemplo, el análisis de series de tiempo que revela patrones de rendimiento económico a través del tiempo. La mayoría de los estudios, sin embargo, están orientados hacia la investigación de casos y usan los expedientes de la compañía y entrevistas, para reconstruir un cuadro positivo de desarrollo corporativo. Pero ambos tipos de investigación tienden a ser eminentemente empíricos y no intentan expresar observaciones más generalizadas acerca del proceso total de desarrollo.

Una excepción notable es la obra histórica de Alfred D. Chandler Jr., en su libro *Strategy and Structure*. Este estudio describe cuatro fases muy amplias y generales en la vida de cuatro grandes compañías norteamericanas. El autor sostiene que las oportunidades externas del mercado determinan la estrategia de una compañía, lo que a su vez determina la estructura de la organización misma. Esta tesis tiene cierta validez respecto a las cuatro empresas examinadas por Chandler, principalmente porque se desarrollaron en un período de mercados explosivos y avances tecnológicos. Pero la evidencia más reciente sugiere que la estructu

ra de organización puede ser menos maleable de lo que había supuesto Chandler. De hecho, la estructura puede tener una influencia crítica sobre la estrategia corporativa. Es precisamente este énfasis inverso, sobre la manera en que la estructura de la organización afecta el crecimiento futuro, que se destaca en el modelo presentado. De un análisis de estudios recientes, se desprenden cinco dimensiones clave que son esenciales para construir un modelo de desarrollo de organización.

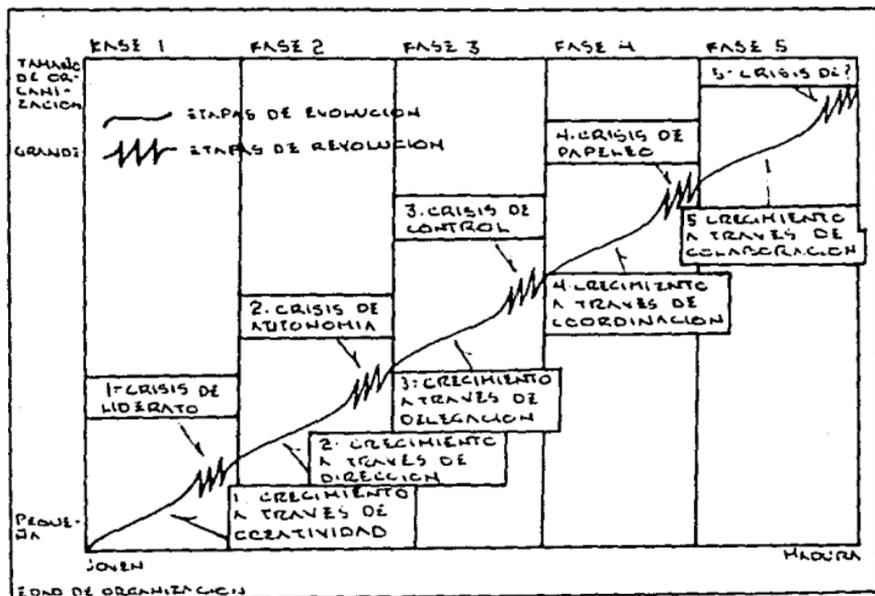
1. Edad de la organización.
2. Tamaño de la organización.
3. Etapas de evolución.
4. Etapas de revolución.
5. Tasa de crecimiento de la industria.

A fin de obtener una visión más precisa de lo que se trata - de decir, obsérvese su efecto combinado tal como se ilustra en el cuadro I.

Mótese especialmente la manera en que cada dimensión influye sobre las otras a través del tiempo; cuando empiezan a actuar los cinco elementos, emerge un cuadro más completo y dinámico del crecimiento organizacional.

Cuadro I:

Modelo de Desarrollo Organizacional



Una vez descritas estas dimensiones y sus puntos interconectados, se verá que cada fase evolucionaria/revolucionaria tiene:

- a) La forma en que cada etapa de evolución engendra su pro--

plia revolución, y

- b) Cómo las soluciones aplicadas por la gerencia a cada revolución, determinan la próxima etapa de evolución.

Edad de la organización.

La dimensión más obvia y esencial para cualquier modelo de desarrollo es el ciclo de vida de una organización (representado por el eje horizontal en el cuadro I). Todos los estudios históricos reúnen datos de varios momentos en el tiempo y luego hacen comparaciones. De estas observaciones, es evidente que las mismas prácticas de organización no se mantienen durante un largo período de tiempo. Esto señala un punto sumamente fundamental: los problemas y principios administrativos están arraigados en el tiempo. El concepto de descentralización, por ejemplo, puede ser significativo para describir las prácticas corporativas durante cierto período de tiempo, pero pierde su poder descriptivo en otro.

El pasar del tiempo, también contribuye a la institucionalización de actitudes administrativas. Como resultado, la conducta de los empleados se vuelve no sólo más predecible, sino también más difícil de cambiar cuando las actitudes han caducado.

#### Tamaño de la organización.

Esta dimensión está representada en el cuadro I por el eje vertical. Los problemas y soluciones de una empresa tienden a cabiar de manera marcada, a medida que aumenta el número de empleados y el volumen de ventas. De manera que el tiempo no es el único factor determinante de la estructura; de hecho, las organizaciones que no crecen en tamaño, pueden retener muchas de las mismas prácticas y problemas administrativos durante períodos prolongados. Además del tamaño incrementado, sin embargo, aumentan los problemas de coordinación y comunicación, surgen nuevas funciones, se multiplican los niveles en la jerarquía administrativa y los trabajos se vuelven más inter-relacionados.

#### Etapas de revolución.

La evolución sin problemas no es inevitable. No se puede suponer que el crecimiento de la organización sea lineal. La lista de los "500" de la revista Fortune por ejemplo, demuestra cambios significativos durante los últimos 50 años. Así encontramos evidencia, en numerosos estudios de casos, que revela períodos de turbulencia substancial espaciados entre períodos más tranquilos de evolución.

Se han llamado a estos tiempos turbulentos de la siguiente manera: "períodos de revolución", porque exhiben un serio trastorno en las prácticas administrativas. Las prácticas administrativas tradicionales, que eran apropiadas para un tamaño más pequeño y un tiempo anterior, son escudriñadas cuidadosamente por los altos gerentes frustrados y los gerentes de más bajo nivel desilusionados. Durante tales períodos de crisis, cierto número de empresas fracasan, o sea, las que son incapaces de abandonar las prácticas pasadas y efectuar cambios capitales en su organización, probablemente cerrarán sus puertas o nivelarán sus tasas de crecimiento.

La tarea crítica de la gerencia en cada período revolucionario es la de encontrar un nuevo conjunto de prácticas organizacionales que formarán la base para administrar el siguiente período de crecimiento evolucionario. Lo que es bastante interesante es que estas nuevas prácticas eventualmente siembran sus propias semillas de decadencia y conducen a otro período de revolución. Por tanto, las empresas experimentan la ironía de ver lo que fue una revolución capital en cierto período de tiempo, se convierte en un problema mayor de fecha posterior.

Tasa de crecimiento de la industria.

La rapidez con que la organización experimenta fases de evolución y revolución está estrechamente relacionada al ambiente de mercado en su industria.

Por ejemplo, una compañía en un mercado de rápida expansión tendrá que añadir personalmente de lo más rápido posible, por ende, se acelera la necesidad de nuevas estructuras de organización para integrar los grandes aumentos de personal. Mientras que los períodos evolucionarios tienden a ser relativamente cortos en las industrias maduras o de crecimiento lento, se presentan períodos evolucionarios mucho más prolongados.

La evolución también puede ser prolongada, y las revoluciones pueden ser demoradas, cuando las utilidades se logran fácilmente. Por ejemplo, las empresas que cometen errores graves en una industria muy productiva, pueden seguir saliendo bien en sus estados de pérdidas y ganancias; así pueden demorar un cambio en las prácticas administrativas por un período más largo.

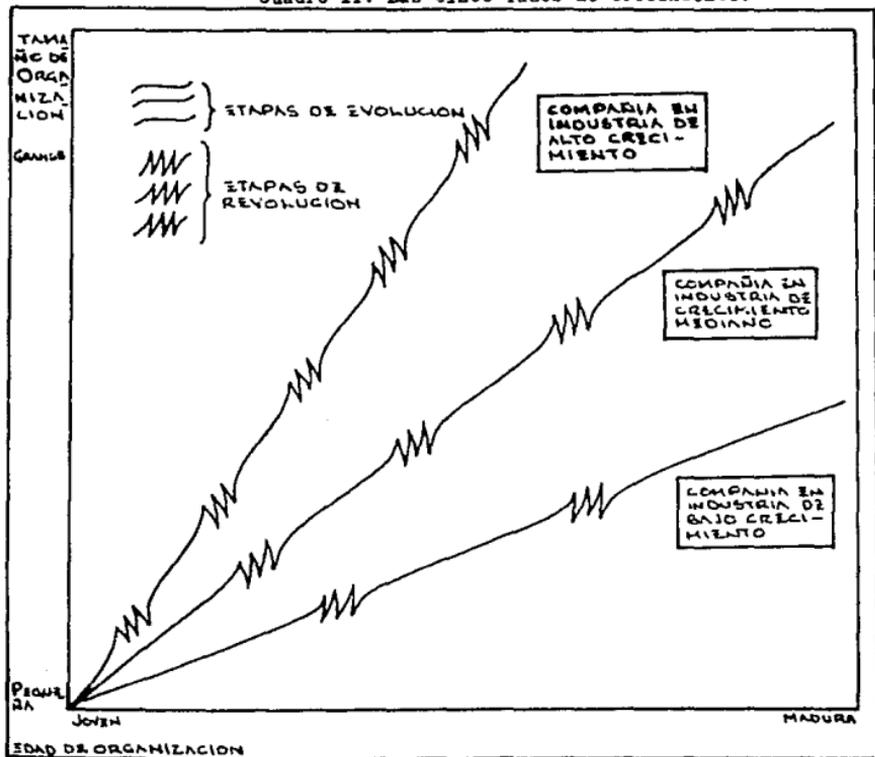
La industria aeroespacial en su etapa de infancia constituye un ejemplo. Sin embargo, los períodos revolucionarios ocurren de todas maneras, como sucedió en la mencionada industria cuando las oportunidades de utilidades empezaron a disminuir. Las revoluciones parecen ser mucho más severas y difíciles de resolver cuando-

las condiciones de mercado son negativas.

Fases de crecimiento.

Como se señala en el cuadro II, cada período evolucionario, se caracteriza por el estilo administrativo predominante que se ejerce para lograr el crecimiento, mientras que cada período revolucionario se caracteriza por el problema administrativo predominante que tiene que ser resuelto para que el crecimiento pueda continuar.

Cuadro II: Las cinco fases de crecimiento.



Los patrones señalados en el cuadro II, parecen ser típicos de las empresas que operan en industrias caracterizadas por el crecimiento moderado a través de un período de tiempo prolongado; las compañías en las industrias de más rápido crecimiento tienden a experimentar todas las cinco fases con más rapidez, mientras que las empresas en las industrias de crecimiento más lento se enfrentan sólo a dos o tres fases a través de muchos años.

Es importante notar que cada fase es un efecto de la fase anterior, como también una causa de la siguiente fase. Por ejemplo, el estilo administrativo evolucionario en la fase 3 del cuadro, es la "delegación" que se desarrolla, y se convierte en la solución a las demandas de mayor autonomía en la revolución anterior de la fase 2. Sin embargo, el estilo de delegación que se despliega en la fase 3 eventualmente provoca una grave crisis revolucionaria caracterizada por esfuerzos de volver a adquirir el control sobre la diversidad creada por la mayor delegación.

La implicación principal de cada fase es que las acciones de la gerencia están estrechamente prescritas si ha de lograrse el crecimiento. Por ejemplo, una empresa que está experimentando una crisis de autonomía en la fase 2, no puede volver a adquirir control a la administración directiva en busca de una solución -

- tiene que adoptar un nuevo estilo de delegación para seguir adelante -.

Fase 1: Creatividad.

En la etapa de nacimiento de una organización, el énfasis se coloca sobre la creación, tanto de un producto como de un mercado. He aquí las características del período de evolución creativa:

- Los fundadores de una compañía generalmente tienen una orientación técnica o empresarial y desprecian las actividades administrativas; la manufactura y venta de un nuevo producto absorbe totalmente sus energías físicas y mentales.
- La comunicación entre empleados es frecuente e informal.
- Las largas horas de trabajo se recompensan con salarios modestos y la promesa de beneficios por ser propietarios.
- El control de actividades proviene de la realimentación inmediata de información del mercado; la gerencia actúa según las reacciones de los clientes.

. . . y la crisis de liderato: todas las actividades individualistas y creativas anteriormente señaladas, son esenciales si la empresa ha de progresar. Pero ahí está el problema. A medida que crece la compañía, los tiros de producción más grandes re-

quieran del conocimiento de métodos eficientes de fabricación. Un mayor número de empleados no puede ser dirigido exclusivamente a través de la comunicación informal; los nuevos empleados no están motivados por una intensa dedicación al producto o a la organización. Se tiene que conseguir capital adicional y son necesarios nuevos procedimientos de contabilidad para el control financiero.

De manera que los fundadores encuentran que tienen que cargar con responsabilidades administrativas que no desean aceptar. Anhelan los "viejos tiempos" y siguen tratando de actuar como lo hacían en el pasado. Y los conflictos entre los líderes acosados se vuelven más intensos.

En este punto ocurre una crisis de liderazgo, que constituye el inicio de la primera revolución. ¿Quién podrá sacar a la empresa de la confusión y resolver los problemas administrativos que enfrenta? Es muy obvio que se requiere un gerente fuerte, que tenga conocimiento y habilidad necesarios para introducir nuevas técnicas de negocio, pero esto está más fácilmente dicho que hecho. Los fundadores con frecuencia resisten fuertemente el hacerse a un lado, aunque probablemente no son aptos temperamentalmente para los puestos administrativos. Y he aquí la primera elección crítica en cuanto al desarrollo: localizar e instalar a un gerente general fuerte, que sea aceptado por los fundadores y que pueda

ESTA TESTA NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

lograr la operación efectiva de la organización.

Fase 2: Dirección.

Aquellas compañías que sobreviven a la primera fase instalan do a un gerente administrativo hábil, generalmente prosiguen a un período de crecimiento sostenido bajo un líder directivo y capaz. He aquí las características de este período evolucionario:

- Se introduce una organización funcional para separar la fabricación de las actividades de mercadeo y los puestos asignados se vuelven más especializados.
- Se introducen sistemas de contabilidad para inventarios y ventas.
- Se adoptan incentivos, presupuestos y estándares de trabajo.
- La comunicación se vuelve más formal e impersonal a medida que se construye una jerarquía de títulos y posiciones.
- El nuevo gerente y sus supervisores clave, adoptan la mayoría de las responsabilidades bajo la dirección, mientras que los supervisores de más bajo nivel son tratados más bien como especialistas funcionales, que como gerentes autónomos con poder de decisión.

. . . y la crisis de la autonomía: aunque las nuevas técnicas directivas encauzan la energía de los empleados más eficien

temente hacia el crecimiento, eventualmente se vuelven inadecuadas para controlar una organización más grande, más diversa y compleja. Los empleados de más bajo nivel, se encuentran restringidos por una jerarquía centralizada y difícil de manejar. Ellos - han llegado a poseer un conocimiento más directo de los mercados y la maquinaria que los líderes en la cima; por consiguiente, están indecisos entre seguir los procedimientos y tomar iniciativas propias. Así, la segunda revolución es inminente al desarrollarse una crisis causada por las demandas de mayor autonomía por parte de los gerentes de más bajo nivel. La solución adoptada por la mayoría de las compañías es la de proceder hacia una mayor delegación. Empero, es difícil para los altos gerentes que anteriormente tenían éxito como directivos, renunciar a sus responsabilidades. Además, los gerentes de más bajo nivel no están acostumbrados a tomar decisiones independientemente. Como resultado, muchas compañías se encuentran acosadas durante este período revolucionario, adhiriéndose a métodos centralizados, mientras los empleados de más bajo nivel se desaniman y abandonan la organización.

### Fase 3: Delegación.

La siguiente etapa de crecimiento se desarrolla mediante la aplicación exitosa de una estructura de organización descentralizada. Presenta las siguientes características:

- Se da una responsabilidad mucho mayor a los gerentes de fábricas y de territorios de ventas o mercados.
- Se establecen centros de unidades con utilidades o incentivos para motivar a los empleados.
- Los altos ejecutivos de la oficina matriz se limitan a administrar por excepción, basándose en informes periódicos del campo.
- La gerencia frecuentemente se concentra en nuevas adquisiciones que se puedan alinear con otras unidades descentralizadas.
- La comunicación desde el alto mando es infrecuente y se transmite generalmente por correspondencia, o breves visitas a las sucursales regionales.

La etapa de delegación resulta útil para alcanzar la expansión a través de una mayor motivación a niveles más bajos. Los gerentes descentralizados, con mayor autoridad y mayores incentivos, pueden penetrar en mercados más grandes, responder a los clientes con mayor rapidez y desarrollar nuevos productos.

. . . y la crisis de control: finalmente se desarrolla un problema serio, sin embargo, cuando los altos ejecutivos sienten que están perdiendo control sobre una operación regional altamente diversificada. Los gerentes de campo autónomos, prefieren mane

jar sus operaciones independientemente, sin coordinar planes, recursos, tecnología y mano de obra con el resto de la organización. La libertad engendra una actitud muy localista.

Por consiguiente, se inicia la revolución de la fase 3 cuando la alta gerencia procura tener y recuperar el control sobre toda la organización. Algunas altas gerencias intentan regresar a la gerencia centralizada, lo cual generalmente fracasa, debido a la vasta extensión de operaciones. Aquellas compañías que progresan encuentran una nueva solución en el uso de técnicas de coordinación especiales.

#### Fase 4: Coordinación.

Durante esta fase, el período evolucionario se caracteriza por el uso de sistemas formales para lograr mayor coordinación, y por el hecho que los altos ejecutivos aceptan la responsabilidad de iniciar y administrar estos nuevos sistemas. Por ejemplo:

- Las unidades descentralizadas se incorporan en grupos de productos.
- Se establecen procedimientos formales de planear y se revisan intensamente.
- Se contrata numeroso personal administrativo ubicado en la -

- oficina matriz y bajo la supervisión de los gerentes de línea - para iniciar programas de control y revisión que abarcan a toda la empresa.
- Las inversiones de capital se evalúan y se reparten juiciosamente entre toda la organización.
  - Cada grupo de productos es tratado como un centro de inversión - en que las utilidades sobre capital invertido constituyen un criterio importante en la asignación de recursos.
  - Ciertas funciones técnicas, tales como el procesamiento de datos, se centralizan en la oficina matriz, mientras que las decisiones de operación diaria permanecen descentralizadas.
  - Se ofrecen opciones de compra de acciones y planes de reparto de utilidades a nivel de toda la compañía para fomentar la identificación con la empresa entre el personal.

Todos estos nuevos sistemas de coordinación resultan útiles para lograr el crecimiento a través de una distribución más eficiente de los recursos limitados de la empresa. Animam a los gerentes de campo a ver más allá de las necesidades de sus unidades locales. Mientras que éstos gerentes aún siguen teniendo mucha responsabilidad en cuanto a decisiones, aprenden a justificar sus acciones más cuidadosamente ante los "vigilantes" de la oficina matriz.

. . . y la crisis de papeleo: pero gradualmente, se crea una falta de confianza entre línea y administración y entre la oficina matriz y las sucursales. La proliferación de sistemas y programas empieza a exceder su utilidad; se crea una crisis de papeleo. Los gerentes de línea, por ejemplo, resisten cada vez más la enérgica dirección administrativa de aquellos que no están familiarizados con las condiciones locales. Los del cuerpo directivo, por otro lado, se quejan de gerentes de línea poco cooperativos y mal informados. Conjuntamente, ambos grupos critican el sistema de papeleo burocrático que se ha desarrollado. Los procedimientos toman precedencia sobre la resolución de problemas y se aplica la innovación. En breve, la organización se ha vuelto demasiado grande y compleja para poder ser manejada a través de programas formales y sistemas rígidos. Se ha iniciado la revolución de la fase 4.

#### Fase 5: Colaboración.

La última fase que se pudo observar en estudios anteriores, enfatiza la fuerte colaboración interpersonal para vencer la crisis del papeleo. Mientras que la fase 4 fue administrada a través de sistemas y procedimientos formales, la fase 5 subraya una mayor espontaneidad en la acción administrativa, a través de equipo de trabajo y de la hábil confrontación de diferencias interperso-

nales. El control social y la auto-disciplina reemplazan el control formal. Esta transición es especialmente difícil para los expertos que crearon los viejos sistemas, como también aquellos gerentes de línea que contaban en métodos formales para sus respuestas.

La evolución de la fase 5, entonces, está construida alrededor de un enfoque más flexible y "conductista" de la gerencia. He aquí sus características:

- El enfoque está sobre la resolución rápida de los problemas a través de la acción de los grupos de trabajo.
- Los equipos se integran con personal de distintas áreas funcionales.
- Los expertos administrativos de la oficina matriz se reducen en número, se reasignan y se combinan en equipos interdisciplinarios, para asesorar a las unidades de campo, no para dirigir- las.
- Una estructura de tipo matriz se usa frecuentemente para reunir los equipos idóneos para los problemas correspondientes.
- Los sistemas y fórmulas anteriores se simplifican y se combinan en sistemas que cumplen múltiples objetivos.
- Se celebran juntas frecuentes de gerentes clave para atacar las principales áreas problemáticas.
- Se utilizan programas educativos para entrenar a los gerentes -

- en la formación de su conducta, con el fin de lograr un mejor trabajo de equipo, y la resolución de conflictos.
- Los sistemas de información en tiempo real se integran a la toma de decisiones diarias.
  - Las recompensas económicas están orientadas más bien, hacia el rendimiento en equipo que hacia el logro individual.
  - Se estimula la experimentación con nuevas prácticas en toda la organización.

. . . y la crisis de? ¿Cuál será la revolución que surja de esta etapa de evolución? Muchas empresas norteamericanas de gran magnitud se encuentran en la etapa evolucionaria de la fase 5, de manera que las respuestas son críticas. Aunque existe poca evidencia clara, se cree que la revolución se centrará alrededor de la "saturación psicológica" de los empleados, que se sienten física y emocionalmente exhaustos debido a la intensidad del trabajo de equipo y la fuerte presión que representa la búsqueda de soluciones nuevas.

Asimismo, se cree que la revolución de la fase 5 se resolverá a través de nuevas estructuras y programas que permitan a los empleados descansar, reflexionar y revitalizarse periódicamente. Tal vez hasta se verán compañías con estructuras de organizacionales: una estructura "habitual" para realizar el trabajo diario,

y una estructura "reflexiva" para estimular la perspectiva y el enriquecimiento personal. Los empleados podrían entonces cambiarse de una a otra estructura a medida que se agotan sus energías y vuelven a fortalecerse.

Cierta organización europea ha implementado precisamente este tipo de estructura. Se han establecido cinco grupos reflexivos fuera de la estructura regular, con el fin de evaluar continuamente las cinco tareas fundamentales de la organización. Estos reportan directamente al director general aunque sus informes también se difunden a través de la organización. Cada grupo incluye personal de todos los niveles y funciones, y se va rotando el personal de un grupo a otro, cada seis meses. Otros ejemplos concretos, ya en la práctica, incluyen el otorgar permisos de licencia con goce de sueldo para los empleados, alternar a los gerentes en los puestos "difíciles", establecer una semana de trabajo de cuatro días, garantizar la seguridad del trabajo, construir instalaciones recreativas que permitan el esparcimiento durante la jornada de trabajo, hacer que los puestos sean más intercambiables, crear un equipo adicional en la línea de montaje, para que en uno de ellos esté participando en programas de reeducación y cambiar a vacaciones más largas y horas de trabajo más flexibles.

La práctica china de requerir que los ejecutivos pasen el -

tiempo periódicamente en trabajos de nivel más bajo, también puede ser digna de una evaluación no ideológica. Por demasiado tiempo la gerencia en los Estados Unidos ha asumido que el progreso profesional debe ir aparejado a un camino ascendente en títulos, salarios altos y poder. ¿Será posible que algunos vicepresidentes de mercadeo pudiesen anhelar y hasta beneficiarse, realizando labores temporales, como vendedores?

**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.**

- (1) Greiner, Larry E. Harvard Business Review.- Editorial Mc -  
Graw Hill.- México, 1982.

C A P I T U L O V

C A S O P R A C T I C O

"ENCUESTAS EN ALGUNAS EMPRESAS SOBRE EL  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL, LA CAPACITACION,  
SU EXISTENCIA O NO EXISTENCIA".

V.1.- Hipótesis:                    Demostrar la existencia de la capacitación en México así como la importancia de la misma para que se dé el Desarrollo Organizacional.

V.2.- Universo:                    Consorcio Industrial Rassini Zheem.

V.3.- Muestra:                    Se tomó todo el universo, ya que éste solo consta de tres empresas.

V.4.- Cuestionario:

- 1.- En su empresa, ¿hay capacitación? ¿en qué porcentaje?
- 2.- Si hay capacitación, ¿nació de un diagnóstico de necesidades de capacitación? ¿en qué porcentaje?
- 3.- ¿Existen en su empresa objetivos claros de toda ella y de cada una de sus áreas?
- 4.- ¿Cada puesto de la organización tiene una descripción de funciones y responsabilidades?
- 5.- ¿Existen perfiles de cada puesto?

6.- La capacitación que se realiza en la empresa, ve:

- a toda la organización ( )
- a los mandos directivos ( )
- a los mandos intermedios ( )
- a la línea ( )
- a otros ( )

7.- La capacitación va a formar profesionalmente centrada en el -  
puesto:

- o en la persona ( )
- o en la organización ( )

8.- Si está centrada en el puesto, ve:

- la propia del nivel operativo ( )
- colectiva ( )
- a partir de resultados ( )

9.- Si está centrada en la persona, ve:

- la propia del nivel ejecutivo y gerencial ( )
- individual ( )
- a partir de resultados ( )



14.- De este inventario de recursos humanos, ¿hay necesidades actuales de capacitación?

Si ( )

No ( )

15.- De este inventario de recursos, ¿hay evaluación de potencial?

Si ( )

No ( )

16.- Si en su empresa hay un plan de desarrollo organizacional, ¿este está relacionado con el plan de desarrollo de recursos humanos?

Si ( )

No ( )

17.- La capacitación en su empresa, ¿contribuye a resolver los problemas de la organización?

Si ( )

No ( )

18.- Los miembros del nivel directivo, ¿están conscientes de la importancia de la capacitación en el desarrollo organizacional?

Sí ( )

No ( )

19.- En el desarrollo organizacional de su empresa, ¿hay indicadores sobre el avance de la capacitación?

Sí ( )

No ( )

20.- Se compara el avance de la capacitación con el desarrollo individual y de la organización?

Sí ( )

No ( )

V.5.- Tabulación:

1.- En su empresa, ¿hay capacitación? ¿en que porcentaje?

	A	B	C	UNIVERSO
0 - 10				
11 - 20			12.5%	4.16%
21 - 30	25 %	25 %	25 %	25 %
31 - 40	12.5%			4.16%
41 - 50	25 %	50 %	25 %	33.33%
51 - 60			12.5%	4.16%
61 - 70	12.5%			4.16%
71 - 80	25 %	12.5%	25 %	20.83%
81 - 90				
91 - 100		12.5%		4.16%

2.- Si hay capacitación, ¿hacés de un diagnóstico de necesidades de capacitación? ¿en que porcentaje?

	A	B	C	UNIVERSO
0 - 10				
11 - 20			12.5%	4.16%
21 - 30	12.5%	25 %	25 %	20.83%

31 - 40		12.5%		4.16%
41 - 50	25 %	12.5%	25 %	20.83%
51 - 60		12.5%		4.16%
61 - 70				
71 - 80	12.5%	12.5%	37.5%	20.83%
81 - 90	37.5%	12.5%		16.66%
91 - 100	12.5%	12.5%		8.33%

3.- ¿Existen en su empresa objetivos claros de toda ella y de cada una de sus áreas?

	A	B	C	UNIVERSO
0 - 10	12.5%	12.5%	12.5%	12.5%
11 - 20				
21 - 30				
31 - 40				
41 - 50	25 %	37.5%	12.5%	25 %
51 - 60			12.5%	4.16%
61 - 70		37.5%		12.5%
71 - 80	25 %		12.5%	12.5%
81 - 90	12.5%		12.5%	8.33%
91 - 100	25 %	12.5%	37.5%	25 %

4.- ¿Cada puesto de la organización tiene una descripción de funciones y responsabilidades?

	A	B	C	UNIVERSO
0 - 10		12.5%		4.16%
11 - 20				
21 - 30				
31 - 40				
41 - 50		25 %	12.5%	12.5 %
51 - 60			12.5%	4.16%
61 - 70		12.5%		4.16%
71 - 80	12.5%	12.5%	25 %	16.6 %
81 - 90	75 %			25 %
91 - 100	12.5%	37.5%	50 %	33.33%

5.- ¿Existen perfiles de cada puesto?

	A	B	C	UNIVERSO
0 - 10	12.5%	12.5%		8.33%
11 - 20				
21 - 30				
31 - 40	12.5%			4.16%
41 - 50		25 %	12.5%	12.5%
51 - 60		25 %		8.33%

61 - 70			12.5%	4.16%
71 - 80	50 %		50 %	33.33%
81 - 90		12.5%	12.5%	8.33%
91 - 100	25 %	25 %	12.5%	20.83%

6.- La capacitación que se realiza en la empresa ve:

	A	B	C	UNIVERSO
A toda la organización	75%	62.5%	62.5%	66.66%
A los mandos directivos	12.5%			4.16%
A los mandos intermedios	12.5%		25%	12.5%
A la línea		12.5%	12.5%	8.33%
A otros		25%		8.33%

7.- La capacitación va a estar principalmente centrada en:

	A	B	C	UNIVERSO
En el puesto	50%	25%	50%	41.66%
En la persona		37.5%		12.5%
En la organización	50%	12.5%	50%	41.66%

8.- Si está centrada en el puesto, ve:

	A	B	C	UNIVERSO
La propia del nivel				
operativo	25%	37.5%	62.5%	41.66%
Colectivo	37.5%		12.5%	16.66%

A partir de resultados	25%	25%	12.5%	20.83%
No contestó	12.5%	25%	12.5%	16.66%

9.- Si está centrada en la persona, ve:

	A	B	C	UNIVERSO
La propia del nivel Ejecutivo y gerencial	37.5%	25%	25%	29.16%
Individual	37.5%		25%	20.83%
A partir de resultados		37.5%		12.5%
No contestó	62.5%		50%	37.5%

10.- Si está centrada en la organización, ve:

	A	B	C	UNIVERSO
La propia de las áreas o unidades funcionales	12.5%	37.5%	50%	33.33%
Colectiva	12.5%			4.16%
A partir del clima y procesos organizacio- nales				
No contestó	25%		37.5%	20.83%

11.- En su empresa, ¿hay alguna acción para desarrollarla a toda?

	A	B	C	UNIVERSO
Sí	75%	100%	62.5%	79.16%
No	12.5%		37.5%	20.83%
No contestó	12.5%			4.16%

12.- Se ha llamado esta acción, ¿desarrollo organizacional?

	A	B	C	UNIVERSO
Sí	50%	62.5%	62.5%	58.33%
No	12.5%	12.5%	25%	16.66%
O de otra manera	12.5%	25%		12.5%
O no tiene nombre, pero existe	12.5%			4.16%
No contestó	12.5%		12.5%	8.33%

13.- ¿En la empresa existe inventario de Recursos Humanos?

	A	B	C	UNIVERSO
Sí	75%	75%	62.5%	70.83%
No	12.5%	25%	37.5%	25%
No contestó	12.5%			4.16%

14.- De este inventario de Recursos Humanos, ¿hay necesidades actuales de capacitación?

	A	B	C	UNIVERSO
Sí	75%	75%	87.5%	79.16%
No	25%	25%	12.5%	20.83%
No contestó				

15.- De este inventario de recursos, ¿hay una evaluación de potencial?

	A	B	C	UNIVERSO
Sí	75%	62.5%	62.5%	66.66%
No	25%	37.5%	25%	29.16%
No contestó			12.5%	4.16%

16.- En su empresa hay un plan de desarrollo organizacional, ¿és-te está relacionado con el plan de desarrollo de recursos hu-manos?

	A	B	C	UNIVERSO
Sí	75%	62.5%	50%	66.66%
No	12.5%	25%	37.5%	25%
No contestó	12.5%		12.5%	8.33%

17.- La capacitación en su empresa, ¿contribuye a resolver los - problemas de la organización?

	A	B	C	UNIVERSO
Sí	87.5%	87.5%	87.5%	87.5%
No	12.5%	12.5%		8.33%
No contestó			12.5%	4.16%

18.- Los miembros del nivel directivo, ¿están conscientes de la - importancia de la capacitación en el desarrollo organizacio-nal?

	A	B	C	UNIVERSO
Si	87.5%	62.5%	62.5%	70.83%
No		37.5%	25%	29.83%
No contestó	12.5%		12.5%	8.33%

19.- En el desarrollo organizacional de su empresa, ¿hay indicadores sobre el avance de la capacitación?

	A	B	C	UNIVERSO
Si	37.5%	62.5%	50%	50%
No	50%	37.5%	37.5%	41.66%
No contestó	12.5%		12.5%	8.33%

20.- ¿Se compara el avance de la capacitación con el desarrollo individual y de la organización?

	A	B	C	UNIVERSO
Si	62.5%	75%	62%	66.66%
No	25%	25%	25%	25%
No contestó	12.5%		12.5%	8.33%

V.6.- Metodología utilizada:

Para la elaboración de la presente investigación de campo, se utilizó el método científico, el cual se ha venido desarrollando con el planteamiento de una hipótesis, un universo en el que se pretende demostrarla, por lo que se tomó una muestra del mismo y se aplicó un cuestionario, donde se calcularon los porcentajes a nivel particular y/o parcial por pregunta.

Posteriormente, se procedió a evaluar la información para su interpretación ulterior, y se utilizaron los porcentajes obtenidos como indicadores para la evaluación de los resultados que se desglosan en el cuestionario.

## R E S U L T A D O S .

Después de haber elaborado la tabulación correspondiente a la investigación de campo realizada en el Consorcio Industrial RASSINI RHEEM, presentamos el siguiente análisis de los resultados obtenidos:

Para nosotros las preguntas del cuestionario se pueden clasificar en cinco grupos, de acuerdo a la tendencia en su formulación y acorde a la información que se pretendía obtener con ello.

Así tenemos que la pregunta número 1, se relaciona a corroborar la existencia de la capacitación en dicho consorcio.

Las preguntas números 2 a la 5 y de la 13 a la 15, se refieren a que si esta capacitación fue creada para la empresa, es decir si parte de un diagnóstico de necesidades y está encaminada a obtener un desarrollo en la organización.

Las preguntas números 6 a la 10, visualizan en que niveles de la empresa se está impartiendo la capacitación.

La pregunta número 11, nos sirve como un indicador de los planes que tiene el consorcio por la difusión que tiene la capaci

tación en el mismo.

Finalmente las preguntas números 12 y 16 a la 20, nos hablan de la importancia que tiene para ellos la capacitación y el desarrollo de la organización. Cabe hacer mención que en la pregunta número 12 se afirma que sí existe el Desarrollo Organizacional - aunque no todos lo conocen con este nombre.

Desglose del cuestionario:

Pregunta no. 1: Fue contestada afirmativamente; en lo referente al porcentaje encontramos que la mayoría del personal consideró que la capacitación se daba en un parámetro que abarca del 21 al 50%.

Pregunta no. 2: La mayoría se inclinó por una respuesta afirmativa.

Pregunta no. 3: El 60% de los empleados opinaron sobre esta pregunta que, si existía la capacitación para cada una de las áreas o departamentos en los cuales desempeñaban sus actividades.

Pregunta no. 4: El 85% de los empleados opinó que si tenían una descripción de sus funciones que desempeñaban y esto les permitía familiarizarse más rápidamente con su trabajo.

Pregunta no. 5: En esta pregunta el 21% de los empleados opina que si existe el perfil para cada puesto, lo cual consideran conveniente por las ventajas que ofrece el que los puestos sean cubiertos por personas con ciertos requisitos como son: experiencia, escolaridad, edad, sexo, etc.

Pregunta no. 6: La mayoría de los empleados responde que la-

capacitación se está dando en todos los niveles.

Pregunta no. 7: En base a los resultados obtenidos concluimos que para este consorcio la capacitación va enfocada a tres aspectos: el puesto, la persona y la organización. Pero ellos consideran como más importante la capacitación que se da al puesto y a la organización.

Pregunta no. 8: En la capacitación centrada en el puesto, la enfocan principalmente al nivel operativo.

Pregunta no. 9: Cuando la capacitación está centrada en la persona, tiene mayor interés en el nivel ejecutivo y gerencial, aunque otro porcentaje muy alto, se abstuvo de contestar.

Pregunta no. 10: Si está centrada en la organización; se tiene mayor interés en el nivel operativo.

Pregunta no. 11: El 80% de los entrevistados opina que sí se está dando una gran importancia a la capacitación para desarrollarla.

Pregunta no. 12: En base al estudio realizado llegamos a la conclusión de que sí conocen o tienen nociones del Desarrollo Or-

ganizacional.

Pregunta no. 13: Casi en su totalidad se cuenta con estos inventarios de recursos humanos, esto nos permite tener una lista - de candidatos para cubrir los puestos vacantes en un menor tiempo.

Pregunta no. 14: El estudio nos da un criterio de que el personal se debe capacitar conforme va ascendiendo.

Pregunta no. 15: Sí y se realiza en base al grado de escolaridad y experiencia en el área.

Pregunta no. 16: Los entrevistados opinaron que sí existía - interés por parte de la empresa en desarrollar los recursos humanos.

Pregunta no. 17: Aquí se concluye que la capacitación es un instrumento básico para resolver los problemas de la organización, ya que si no existiese la capacitación no se podría lograr el desarrollo de la empresa.

Pregunta no. 18: El porcentaje es muy alto al afirmar que sí existe consciencia en la importancia que le dan los directivos a-

la capacitación en el desarrollo organizacional.

Pregunta no. 19: Las respuestas fueron muy equilibradas al afirmar y negar la existencia de indicadores sobre el avance de la capacitación.

Pregunta no. 20: En esta pregunta confirmamos que el desarrollo individual repercute en el desarrollo de la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Beckhard, Richard.- Desarrollo Organizacional.- Fondo Educativo Interamericano, S.A. - México, 1977.

## CONCLUSIONES.

PRIMERA.- Como resultado de la encuesta practicada, se concluye que en México, la capacitación y el adiestramiento se da en este tipo de empresas, consideradas como grandes, tanto por el número de sus trabajadores, - 850 -, como por el capital social que asciende a \$ 1,850'000,000.00; empero, esto sería satisfactorio si se presentara también en lo tocante a las pequeñas y medianas-empresas, en beneficio de su crecimiento y del desarrollo del país.

SEGUNDA.- Las grandes empresas se valen de variados instrumentos, para motivar o inducir la capacitación, ya sea como resultado de una detección de necesidades propias de la organización o a solicitud de los trabajadores.

TERCERA.- La capacitación es un medio del que se vale el desarrollo organizacional, en los diferentes niveles o actitudes que se pueden desear.

CUARTA.- La capacitación y el adiestramiento, responderá a la necesidad de contar con personal calificado para la ejecución de las labores necesarias en la realización de un trabajo específico, siendo esta consideración la más esencial, ya que permitirá dotar a los trabajadores de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para el buen desempeño de las labores encomendadas.

das.

QUINTA.- Debe entenderse por necesidades de capacitación y -  
adiestramiento, los elementos faltantes para el desempeño eficien  
te del trabajador en su puesto de trabajo, es decir, se deben de-  
tectar las fallas por las cuales los individuos no cumplen con su  
trabajo como es debido y se deberán tomar en cuenta como indicado  
res para detectar las necesidades de capacitación y adiestramien-  
to, el análisis comparativo de actitudes, entrevistas directas e-  
indirectas, cuestionarios a los jefes de área y observaciones en-  
cada área de trabajo.

SEXTA.- Para que un trabajador realice una labor adecuada y-  
eficiente, necesita saber qué hacer, cómo hacerlo y contar con -  
los elementos indispensables para realizarlo y solamente cuando -  
se logre ésto, se habrá obtenido una capacitación, propiamente di  
cha.

SEPTIMA.- Las amplias facultades de la autoridad administra-  
tiva, obedecen a la necesidad de establecer un mecanismo indirec-  
to de control de la calidad de los procesos de enseñanza -aprendi-  
zaje que conyugará a un mejor desarrollo de la organización-, y-  
mediante el ejercicio de las facultades, calidad y cualidades del  
crecimiento de infraestructura con que el país cuente para afron-

tar el reto de la formación profesional de los trabajadores y fomentar con él la productividad nacional.

OCTAVA.- Un esfuerzo de desarrollo organizacional está relacionado con un cambio total de la entidad, tal como una modificación en la cultura o en los sistemas de remuneraciones o en la estrategia gerencial total. Puede haber esfuerzos de tácticas que trabajen con subpartes de la organización, pero el sistema que se ha de transformar es una organización completa y relativamente autónoma. No es necesariamente toda una empresa, o un gobierno entero, sino que se refiere a un sistema que sea relativamente libre para determinar sus propios planes y futuro dentro de limitaciones muy generales por ambiente.

NOVENA.- Para obtener resultados positivos en el desarrollo organizacional, es necesario partir de la necesidad de que los gerentes estén educados para pensar y actuar con una perspectiva orientada hacia el desarrollo organizacional y más aún, hacia la capacitación como su instrumento primordial.

DECIMA.- La capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, influye de manera decisiva en el desarrollo organizacional, tomado éste como una respuesta al cambio, como una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitu-

des, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

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

1. BECKHARD, Richard.- Desarrollo Organizacional.- Fondo Educativo Interamericano, S.A.- México, 1977.
2. ESPONDA, Alfredo.- Capacitación y Adiestramiento.- Como cumplir y aprovechar la ley.- Primera parte.- Grupo Expansión.- México, 1979.
3. ETTINGER, Karl E.- Glosario Administrativo.- Editorial Herrero Hnos., Suc., S.A.- México, 1971.
4. FERNANDEZ ARENA, José Antonio.- El Proceso Administrativo.- Un décima edición.- Editorial Diana.- México, 1979.
5. GALVAN ESCOBEDO, José.- Tratado de Administración General.- Editorial Cultura, Ciencia y Tecnología al Alcance de Todos.- México, 1976.
6. GONZALEZ DE LA ROSA, Jesús.- Diseño de una Metodología para Evaluar el Impacto de la Capacitación en la Empresa.- Instituto Nacional de Estudios del Trabajo.- México, 1982.
7. MANTILLA MOLINA, Roberto L.- Derecho Mercantil.- Editorial Po-

- rría Hnos., S.A.- Decimoséptima edición.- México, 1976.
8. MARGULIES, Newton y Anthony P. Raia.- Edesarrollo Organizacio-  
nal. Valores, proceso y tecnología.- Editorial Diana.- México,  
1979.
9. PARTIN, J. Jennings.- Perspectivas del Desarrollo Organizacio-  
nal.- Fondo Educativo Interamericano.- México, 1977.
10. PROCTOR, John H. y William M. Thornyon.- Manual para directi-  
vos de línea.- Editorial Herrero Hnos., Sucs., S.A.- Primera -  
edición.- México, 1964.
11. PUENTE, Arturo y Octavio Calvo Martínez.- Derecho Mercantil.--  
Editorial Banca y Comercio, S.A.- Vigésimaquinta edición.- Mé-  
xico, 1979.
12. QUINTERO PEÑA, Ismael.- Fundamentos para la organización de -  
una empresa.- Universidad Autónoma de Guadalajara. Escuela de-  
Administración, Contabilidad y Economía.- Guadalajara, México,  
1974.
13. REYES PONCE, Agustín.- Administración de Empresas.- Primera -  
parte.- Editorial Limusa.- México, 1981.

14. SILICED, Alfonso.- Capacitación y Dirección de Personal.- Segunda Edición.- Editorial Limusa.- México, 1978.

#### D I S P O S I C I O N E S   L E G A L E S

1. Ley Federal del Trabajo.- Duodécima edición.- Editorial Librería Taocalli.- México, 1982.

#### P U B L I C A C I O N E S

1. Apuntes de Organización.- Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Comercio y Administración.- México, 1980.
2. Manual LICOMSA en Cifras. Sin autor. Sin año de publicación.
3. Primer Curso de la Administración.- Instituto Politécnico Nacional. Escuela Superior de Comercio y Administración.- Sin Año de publicación.
4. Revista Expansión.- Evolución y revolución conforme crecen las organizaciones.- Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (I.P.A.D.E.).- México 13 de diciembre de 1982.

**D I C C I O N A R I O S   Y   E N C I C L O P E D I A S**

1. **Diccionario Enciclopédico Quillet.- Quillet, Aristides.- Volumen 2.- Editorial Argentina.- Buenos Aires, Argentina, 1969.**