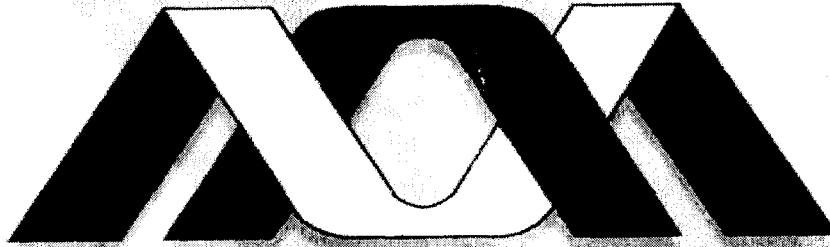




COORDINACION DE SERVICIOS  
DOCUMENTALES - BIBLIOTECA

227359

**DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
ADMINISTRACION**



**Casa abierta al tiempo**  
**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA**

**DEPARTAMENTO DE ECONOMIA**

**TESINA**

**TESIS QUE PRESENTA: “CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE  
PERSONAL”**

**ALUMNA: MERCEDES SANCHEZ VEGA**

**MATRICULA: 97327834**

**GRADO OBTENIDO: LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**ASESOR: FERNANDO AGUSTIN MERCADO FIGUEROA**

**ABRIL DEL 2001**

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	1
JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION	2
METODOLOGIA	5
<b>CAPITULO I</b>	<b>4</b>
<b>HISTORIA DEL TRABAJO</b>	
PRIMERA PARTE	
Esclavitud y servidumbre	7
Trabajo agrícola	10
Trabajo artesanal y las corporaciones	12
Evolución de la condición de los trabajadores	18
Relaciones entre el trabajo y el capital	23
SEGUNDA PARTE	
Era de la máquina	26
Condiciones materiales del trabajo moderno	29
Consecuencias políticas y sociales	33
Organización del Movimiento obrero	36
Evolución del movimiento obrero	37
Las doctrinas políticas y la organización del trabajo	45
CONCLUSIONES	50
BIBLIOGRAFIA	52
<b>CAPITULO II</b>	
<b>LA EMPRESA</b>	<b>53</b>
Naturaleza de la empresa	55
Función financiera	61
Cooperación e integración	64
Administración de empresas y entorno	66
Especialización	71
Trabajo en grupo	73
Administración de recursos humanos	76
Empresas con base tecnológica	77
GLOSARIO	87
BIBLIOGRAFIA	89
<b>CAPITULO III</b>	
<b>ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>90</b>
Antecedentes de la administración	93
Antecedentes históricos de la administración en México	105
Definición de administración	106

Departamento de recursos humanos	109
Administración de recursos humanos	113
Reclutamiento	120
Análisis y diseño de puestos	125
Productividad y especialización	131
Evaluación del desempeño	142
GLOSARIO	144
CONCLUSION	145
BIBLIOGRAFIA	146

#### **CAPITULO IV**

<b>CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL</b>	147
Antecedentes	150
Dirección y administración de la capacitación	153
Capacitación y desarrollo	158
Sistema de capacitación	159
Proceso lógico de la capacitación	161
e-learning	166
Doce extremidades para la transferencia de entrenamiento	172
Mejoramiento continuo	177
Tendencias de la capacitación y adiestramiento	183
La muerte del organigrama	187
e-learning: la educación en la era del internet	193
La capacitación genera inteligencia	190
CONCLUSIONES	196
BIBLIOGRAFIA	197

#### **CAPITULO V**

<b>MARCO LEGAL EN MATERIA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO</b>	198
Antecedente	
Iniciativas de reformas a la Ley Federal del Trabajo	201
Ley federal del trabajo	205
Situaciones especiales de la capacitación y adiestramiento	212
Inveniones	214
Trabajos especiales	214
Servicio nacional de empleo capacitación y adiestramiento	217
ANEXOS	222
ART 123	222
OBLIGACIONES DE LOS PATRONES Y TRABAJADORES	230
CONCLUSION	236
BIBLIOGRAFIA	237

## INTRODUCCION

Hacer frente a los retos globales, al acelerado avance tecnológico de la producción, los nuevos esquemas de la gestión del trabajo y los cambios que estos desafíos producen en los servicios de la capacitación y adiestramiento para el trabajo y sobre todo en la educación tecnológica, han dado la pauta de desarrollo de nuevos ciclos o procesos de planeación de los sistemas de capacitación y adiestramiento.

Retomando lo anterior podemos decir entonces que el objeto de la presente tesina es dar un panorama general del proceso de capacitación y adiestramiento, partiendo de los antecedentes que le dan origen, es decir, la capacitación como un proceso que nace con la idea de realizar mejor nuestro trabajo, en menos tiempo y sobre todo con una mayor utilidad; es decir nace como un proyecto enfocado al desarrollo del trabajo por lo que el primer capítulo corresponde a la historia del trabajo, en donde tratare de desglosar como es que se fue dando este cambio de actitud hasta llegar a lo que hoy conocemos como e-learning.

Posteriormente veremos cual es el papel que funge la capacitación y adiestramiento dentro de la empresa que es precisamente en donde se va a desarrollar y a implementar finalmente. Cabe hacer mención que no todos los sistemas de capacitación son iguales, es decir dependiendo de la empresa en la cual se pretende implementar un sistema de capacitación y adiestramiento va a corresponder este. Tal es el caso de la nueva corriente de empresas denominadas como empresas con base tecnológica en donde dicho proceso tomará aspectos muy diferentes en relación a las empresas que habitualmente conocemos. Por lo cual dentro del capítulo segundo se presentará una breve introducción sobre la importancia y los tipos de empresa que existen a fin de determinar cual es el proceso de capacitación y adiestramiento más conveniente.

La capacitación y adiestramiento no representan procesos independiente sino que por el contrario esta estrechamente ligado con varias de las áreas de departamento de recursos humanos por lo que dentro de un tercer capítulo analizaremos cuales son la implicaciones que tiene dentro de la administración de recursos humanos, considerando desde los antecedente de la administración , la administración en México y los elementos que integran la administración de Recursos humanos.

El proceso de aprendizaje considerado como eje de toda acción educativa y de entrenamiento, era claro en los primeros intentos de enseñar se basaba sólo en la idea de intercambiar habilidades en los pueblos primitivos. Lo que anteriormente representaba u lujo en la actualidad represente una necesidad de sobrevivencia y en el ciertos niveles de superación.

El tema de la capacitación cobra mayor interés, dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínimo, es decir, el número de profesionistas, y personal capacitado es desconsolador

Es cierto que en nuestro país, la función educativa ha tenido gran acogida en varios sectores de la empresa pública y privada. También es justo decir que la misma función no ha tenido, hasta el momento, un desarrollo como el que debería de tener. Son contadas las empresas que han establecido programas permanentes de educación para sus empleados.

En México existe una demanda excesiva de personal calificado, que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer, por lo cual es necesario que tanto las organizaciones públicas como las empresas privadas establezcan programas periódicos de educación brindando, así el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia, y éste sea más significativo para el trabajador.

Dos puntos destacan básicos el concepto de capacitación, a saber:

1. Las organizaciones en general deben dar las bases que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.
2. No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

Entrando al tema que corresponde a la presente tesis, la capacitación y adiestramiento es en estos tiempos un elemento fundamental de desarrollo de las partes que la integran es decir: el trabajador, el patrón y la empresa, debido a que el iniciar un proceso de capacitación y adiestramiento representa un crecimiento generalizado para estos tres integrantes.

Por último viene la parte reglamentaria en donde se trata de explicar los elementos y sobre todo bases jurídicas que le dan vida a la capacitación y adiestramiento, retomando con ellos los artículos contenidos dentro de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Federal del Trabajo y la Ley de Marcas y Patentes, las cuales a mi juicio son las que mejor explican y fundamentan a la capacitación y adiestramiento

## JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

Ante la gran diversidad de cambios que se están viviendo, es necesario actualizar todos los conocimientos y herramientas de que se dispone afín de hacer frente a los cambios, que nos permitan a su vez lograr la consecución de los objetivos tanto de la empresa, como de los trabajadores y del patrón.

Con base a lo anterior considero que es necesario analizar los beneficios y desventajas que representa el establecimiento de un sistema de capacitación y adiestramiento de personal, considerada como una herramienta útil e indispensable es el desarrollo y crecimiento de la empresas en la actualidad, motivo que representa el objeto de la presente investigación.

## **METODOLOGIA**

**OBJETIVO GENERAL:** Aplicar las herramientas básicas que facilitan la capacitación y adiestramiento de personal, afín de determinar cuales son las ventajas y las desventajas que ofrecen estos procesos en cuanto al incremento de la productividad y sobre todo al desarrollo de los trabajadores, considerando aunado a ello la aptitud empresarial que se tiene ante ellos. Dichas herramientas serán empleadas en un ambiente que, debido a sus características, permite un análisis de la situación así como los posibles cambios y exigencias que pudieran presentarse.

## **OBJETIVOS FUNDAMENTALES DE LA INVESTIGACIÓN**

- Investigar la cultura de la capacitación y adiestramiento en la actualidad
- Determinar los procedimientos mínimos necesarios para llevar a cabo su ejecución, en el ámbito nacional.
- Investigar cuáles son los requisitos normativos de ambos procesos
- Resaltar la importancia de una apropiada ejecución de los procesos de capacitación y adiestramiento de personal.
- Resaltar las carencias que las empresas en general poseen respecto a la comunicación con su empleados en el ámbito de la capacitación y adiestramiento.

## **HIPOTESIS**

Si los proyectos de capacitación y adiestramiento de personal, se implementan en las empresas de manera apropiada, mayor será la productividad y la actitud se los empleados frente a los programas de capacitación y adiestramiento.

## CAPITULO I

### HISTORIA DEL TRABAJO

Un millón de humanidad, un millón de años desde que el trabajo reina sobre la tierra, desde que el hombre es trabajador

La historia del trabajo está estrechamente ligada a las permanentes aspiraciones de las masas trabajadoras hacia un futuro mejor. un futuro mejor que porque no decirlo no implica únicamente la realización de una actividad monótona y mecánica.

Los orígenes del trabajo encontramos pues que se remontan hasta épocas prehistóricas en donde el origen del hombre se presenta también el origen del trabajo, esto en atención a las necesidades que como ser vivo va desarrollando a la largo de su vida, como es el caso de satisfacer sus necesidades de comida de vestido y de un lugar en donde pudiera resguardarse de las inclemencias del tiempo, A este respecto cabría hacer la mención que en ese entonces todo el conocimiento que poseían era innato, es decir conocimiento contenido en la mente antes de la experiencia; debido a que respondía en base a sus instintos, para posteriormente pasar a un momento en el que ya reconocía a su alrededor la cosas que le hacían daño , o las que le ayudaban a satisfacer sus necesidades, entonces es cuando podemos hablar de que adquiere un conocimiento empírico, es decir después de la experiencia.

El origen del trabajo data desde su más lejano y más oscuro origen ligada al origen del hombre, por lo que se dice que el hombre conoce el trabajo y lo adquiere como algo propio, característica que además lo diferencia e individualiza de cualquier otra especie. Este conocimiento se puede ver demostrado desde que el hombre recolecta incesantemente los alimentos que ocupa aplicando su instinto a la caza, la pesca , la obtención del linaje para cubrirse de las inclemencias del tiempo y el tener un lugar en donde pudiera resguardarse tanto del clima como de los ataques de los animales . Es decir cubrir en primera instancia sus necesidades fisiológicas y en segunda sus necesidades de seguridad.

Para la satisfacción de sus necesidades primarias el hombre ha tenido que recurrir a la aplicación de diversos medios para obtener sus satisfactores, como es el caso de la utilización de huesos de animales como medios, ya fuere para cortar los frutos de los árboles altos, o para matar a animales para su consumo y obtención de sus pieles posteriormente encontramos que poco a poco se fueron desarrollando sus herramientas utilizando nuevos materiales como en el caso de las piedras, por lo que entonces podemos hablar de a presencia de una revolución técnica con la talla de la piedra que va a diferenciar lentamente el herramental utilizado desde el origen de la herramientas, proporcionando un medio para asegurar la producción en serie, adquiriendo así los medios para una caza activa, con lo que se destaca que los instrumentos de trabajo han desempeñado un papel esencial en la realización de sus labores primarias del hombre.

Mientras la herramienta fue el elemento esencial de la producción, esta es sólo era accionada por la fuerza del hombre, por lo que el rendimiento de su trabajo era muy pobre debido al agotamiento y a la falta de herramientas adecuadas en el desempeño de sus labores.

Pasando esta etapa las necesidades del hombre van cambiando, debido a que ya se cubrieron las etapas de satisfacción de necesidades básicas y de seguridad pasamos a un tercer nivel como lo menciona Abraham Maslow en su escala de necesidades: las necesidades de amor, afecto y pertenencia, y a un cuarto nivel de estima. Ya que después de haber sus necesidades básicas ahora se le presentan necesidades de satisfacción personal, como es el caso de la necesidad de contar con un lugar que habitar más confortable, se inicia la preocupación por su apariencia, por la comida que consumen etc. Pero para cubrir todas estas nuevas necesidades era necesario contar pues con nuevos medios de adquisición, que fueran más rápidos y fáciles de conseguir.

Es entonces que vemos el advenimiento del maquinismo, el cual permitió un aumento considerable en la productividad. Esto era un cambio necesario ya que en ese época la cantidad de demanda de bienes aumento de manera considerable por, lo que a su vez repercutió en la cantidad de bienes puestos a disposición de la humanidad; para la satisfacción de su bienestar aumentó en proporciones tales que apenas podrían imaginarse hacia un siglo. Sin embargo la condición de los trabajadores no siguió la curva de la productividad, solo a fuerza de luchas y sufrimientos innumerables lograron los asalariados obtener en Europa un mejoramiento progresivo de su suerte. La revolución de la técnica, acontecimiento fundamental para la historia del mundo, tuvo también como consecuencia desplazar el trabajo de los campos a las ciudades. Hacia fines del siglo XVIII la población agrícola europea podía estimarse en un ochenta por ciento de la población. Esta proporción se redujo en lo últimos tiempos aproximadamente al cincuenta por ciento. La población obrera y la población agrícola se equilibran aproximadamente en la hora actual. Este crecimiento de la población obrera y la concentración en los grandes centro dieron al trabajo una importancia y una preponderancia que nunca había tenido hasta entonces.

La era de la herramienta se extiende desde los comienzos de la historia de la humanidad hasta el siglo XVIII. El maquinismo, que es esa época no existía, sólo alcanza rápido desarrollo a partir del siglo XIX. Por lo que durante muchos milenios los instrumentos de la producción sólo depende de la fuerza muscular del hombre. Sólo es ayudado por los animales que ha logrado domesticar. Toda la producción descansa en la fuerza animal.<sup>1</sup>

La esclavitud es por entonces la forma del trabajo<sup>2</sup>. Sin embargo cabe mencionar que el trabajo libre existe, la desaparición de la esclavitud da nacimiento a la servidumbre, que llega a ser la forma normal del trabajo hasta el siglo XVIII. El trabajo libre provoca poco a poco su desaparición, reglamentándose y organizándose a su vez en el seno de las corporaciones. Los trabajadores libres llegan a escapar a tales reglamentaciones sólo son una minoría. Los trabajadores experimentan en efecto la necesidad de agruparse en la edad media para defenderse contra el feudalismo.

---

<sup>1</sup> FRANCOIS BARRET, "HISTORIA DEL TRABAJO", EUBEDA EDITORIAL UNIVERSITARIA DE BUENOS AIRES ARGENTINA 1971.

<sup>2</sup> LOUIS RENE NOUGIER, "EN LOS ORIGENES DEL TRABAJO" EDIT, GRIJALBO 1974 BARCELONA



Obtienen así cierta seguridad para el ejercicio de su trabajo. Pero los patronos modificarán los reglamentos corporativos en su favor y harán de ellos instrumentos de lucha contra toda elevación de salarios y contra el acceso de los obreros a toda ingerencia.

La realeza los sostendrá y de ellos surgirán innumerables conflictos, a veces violentos. De esta suerte los obreros verán con buenos ojos la supresión de las corporaciones y la desaparición del poder real.

Por lo que en el transcurso de este capítulo intentare dar un breve esbozo, en lo más concreto posible de la evolución que ha tenido el trabajo a lo largo de la historia, considerando como punto de partida a Francia como eje principal, debido a que anteriormente no se había considerado al trabajo como una actividad necesaria y que además es diferenciadora del hombre. Por lo que encontramos que no es hasta el siglo XVIII en Francia precisamente que se da este cambio en la conceptualización del trabajo como tal<sup>3</sup>.

Cabría hacer la aclaración acerca de la relación que tiene el trabajo con el tema de capacitación que es precisamente el que nos atañe en el presente trabajo, y esta es debido a que no podemos hablar de capacitación sin hablar de el objeto que le da origen es decir el proceso de selección y contratación de personal, elementos que a su vez son parte integrante del proceso de administración de personal. En donde la causa que da origen a todos estos elementos es precisamente el trabajo. Por lo que hacer una investigación sobre capacitación sin tomar en cuenta el elemento que le da origen no tendría fundamento.

---

<sup>3</sup> idibem

## PRIMERA PARTE

### • ESCLAVITUD Y SERVIDUMBRE

*La esclavitud.* No se conoce con certeza el origen de la esclavitud. Los sociólogos admiten que en los conocimientos de la humanidad el hombre erraba por la tierra en pequeños grupos. Cuando estallaba una guerra entre las poblaciones enemigas, los vencedores exterminaban a los vencidos y se alimentaba con sus cuerpos. Se ha supuesto que un día, después de una batalla, fueron tomados tantos prisioneros que los vencedores no pudieron comérselos a todos de una vez. Los conservaron vivos para matarlos después. Surge entonces la idea de ocuparlos en diversas actividades o trabajos. Observaron probablemente que habían obtenido de ese trabajo cierta ventaja y comprendieron que era más provechoso “*hacer trabajar*” a los vencidos que repartir su carne.

La esclavitud había nacido. Rápidamente se extiende hasta las sociedades más antiguas. Los esclavos tienen casi exclusivamente el monopolio del trabajo en las minas. Trabajaban en los talleres, en la reparación de caminos y en la fabricación de monedas. Por lo que si un artesano tenía la necesidad de mano obra, alquila esclavos. Se alquilaba esclavos. Se alquilaba a los particulares esclavos cocineros, lacayos, acompañantes y hasta colchoneros. El contrato de locación alcanzaba ya a esclavos aislados, ya a un conjunto de esclavos agrupados en un taller y, en ese caso, se alquilaba con ellos el mismo taller. Toda la utilidad era para el dueño; el esclavo no recibía nada por su producción. Algunos mercaderes sólo compraban esclavos para alquilarlos a otros.

La esclavitud ha sido ley general en la antigüedad. Más restringida en el Norte, donde costaba mucho mantenerla y producía poco; muy desarrollada en el Oriente, donde costaba poco o producía mucho. La esclavitud se encuentra en todas partes a pesar de no revestir carácter uniforme. Es más soportable o más pesada según su importancia y la influencia de la religión o de las costumbres. La esclavitud no es forzosamente cruel. En la vida patriarcal se distingue poco de la servidumbre.

Pero la producción del esclavo era poco esmerada era menester vigilarlo constantemente en sus tareas. Por este motivo el esclavo no respondió en seguida a las necesidades creadas por el desarrollo del comercio mediterráneo.

Esto exigía para el intercambio productos finamente elaborados, productos de calidad. Esta necesidad va a transformar la condición de esclavo, ya que en adelante será imprescindible una mano de obra calificada, educada, formada tras minucioso aprendizaje. Asistimos entonces al florecimiento de toda una gama de transiciones por las cuales se escapa poco a poco de la esclavitud antigua.

Para estimular su trabajo no se contentan ya los amos con alimentar a los esclavos y se adopta un sistema de pago en dinero, que les permite hacer economías. Vemos entonces surgir el tipo de esclavo alquilado cuya condición social nadie conoce, salvo el patrono y el alquilador, y que, pagado a destajo, se aloja donde quiere y come donde más le guste.

Al mismo tiempo encontramos que se desarrolla una frondosa legislación del trabajo, que fija los salarios, garantiza a los obreros respecto de los empleados, establece los descansos y días de licencias concedidos a la mano de obra y dicta penalidades en diversas modalidades en caso de negligencia, mala voluntad o indisciplina. Este es un elemento que anteriormente no se había tomado en cuenta debido a que se consideraba que los esclavos no tenían derechos.

La esclavitud subsistió durante siglos pero atenuándose cada vez más. El Derecho Romano modifica profundamente la suerte de los esclavos. Como lo podemos ver en el caso de Adriano ya que priva el derecho que tenían los amos sobre sus esclavos sobre cuanto tiempo vivían y cuando debían de morir. Desde la época de Nerón los magistrados son encargados de vender, en condiciones justas, al esclavo refugiado junto a los altares, si su amo es demasiado cruel. Se facilita todo lo posible las emancipaciones<sup>4</sup>. Los emancipados desempeñan generalmente las mismo oficios que ejercían como esclavos. el trabajo servil retrocede ante el trabajo libre. Los empleados de los magistrados son muy pronto los emancipados. Esta clase de empleados subalternos llega a ser muy numerosa durante el imperio. Casi todos los cargos inferiores de la ciudad y de los templos son desempeñados por los emancipados. El trabajo libre penetra igualmente en el servicio privado los emperadores cristianos continúan este movimiento en favor de la suerte de los esclavos, comenzando en los primeros años del imperio.

Por lo que podemos decir entonces que la condición del esclavo cada vez se aproxima más a la del siervo. Al tiempo de la invasión de los bárbaros, la servidumbre tiende a absorber todas las clases inferiores.

**La servidumbre:** La fuente más común de la servidumbre fue la guerra, la conquista de todo un país, el avasallado en masa de toda una población por conquistadores relativamente poco numerosos. Con frecuencia son también siervos los esclavos a medias y aun los infelices que se refugian en la servidumbre para asegurarse sustento y techo, como asimismo una cierta protección. Más adelante la servidumbre deriva de la filiación, no de la habilitación, de ahí para los siervos la obligación estrictísima de no casarse más que con las siervas de un mismo señor.

Las primeras formas de la servidumbre deriva aparecen en Egipto. Bajo los primeros reyes los campesinos libres son muchos. Pero son gravados con impuestos cada vez más pesados. Al campesino agrícola se le obliga a vender sus bienes para hacer frente a sus deudas. Desde alquilar su trabajo. lo vemos en adelante ligado. A él con su familia, a las tierras que cultiva, se ha convertido en un siervo.. esencialmente se halla ligado a la tierra. La servidumbre constituye la forma general del trabajo agrícola. Un gran número de siervos, sin embargo, no se halla ligado a tierra alguna, sino únicamente a la persona de sus dueños, como los esclavos. Esta es una época en la que todos los que rodean el señor feudal y los que están obligados a un trabajo servil son siervos. Pertenecen al señor en entera propiedad. Son inseparables de su feudo o de su persona. Él los puede dar o vender o los cambia por otros conforme a su voluntad.

---

<sup>4</sup> Op cit

Aquí podemos mencionar uno de los tantos casos que acontecían en ese época, en los siglos XVIII y XIV se cedía al hijo o a la hija de los guardias, debido a que únicamente se vendía a los padres sin los hijos, por que en muchas de las ocasiones estos guardias eran regalados, por lo que podrían pasar a ser propiedad de quien lo recibiera como regalo, o también podrían ser intercambiados como lo muestra el siguiente caso: en 1220 el obispo Soissons obsequia uno de sus guardias a un alguacil del rey a cambio de una sierva, hija de una mujer “propiedad” del alguacil<sup>5</sup>. Otro caso que me llamo la atención es el hecho de que al morir los dueños de los siervos, estos son repartidos entre la familia o los dejan de recuerdo a los amigos, como dejarían un reloj o un caballo.

El siervo podría poseer, a veces, viene muebles o inmuebles, al igual que el esclavo antiguo, y aun ser dueño de otros siervos. El único bien raíz compatible con la condición de siervo es la propiedad vitalicia.

Se podía distinguir, en definitiva, tres clases de siervos:

1. los que están ligados a la persona
2. los que están ligados a la tierra del señor, jornaleros pagados en especies en vez de serlo en dinero,
3. los que cultivaban “masas” de extensión variable, por la cuales
4. entregaban al señor una renta anual, ya fuera en productos del suelo o en numerario

Esta última clase siervos podía hacer algunas economías, pero sólo a la muerte de aquellos, pertenecía íntegramente al señor. Tal régimen no alentaba el ahorro entre los señores la costumbre de vender de antemano las sucesiones de los siervos. Un siervo puede comprar por adelantado la herencia que habrá de recibir de su padre, mediante una suma convenida llamada derecho de desvinculación, y que es el origen de nuestro derecho real de transmisión gratuita de bienes.

La servidumbre se extiende por Europa durante la Edad media. Comienza a desaparecer a partir del siglo XVI. Subsistirá en Rusia hasta comienzos del siglo XX. Con lo que podemos apreciar que más o menos al final del siglo XIII el hombre es el bien preciado, la fuente de todas las riquezas. La demanda que hay de éste incita al propietario a otorgarle la libertad para atraerlo y conservarlo consigo, por lo que es claro que en poco tiempo la servidumbre poco a poco iría desapareciendo. Aunque no en todos los lugares del mundo ya que en Alemania la situación de los campesinos sólo mejora a partir del siglo XVIII. ya que Federico II les permite apelar a él mismo contra los abusos de que sean víctimas. La situación se suaviza y resulta más fácil liberarse de ella. Lo mismo pasa en Hungría, Dinamarca, Polonia, Rusia. Por lo que podemos decir que hacia finales de este siglo la servidumbre sólo existía de manera esporádica. Pero para abatir el feudalismo de los grandes boyardos el zar Iván el terrible hace un llamado a la masa de los pequeños señores. A cambio de su apoyo les sacrifica la libertad de los campesinos. Inscriptos como si fueran parte de su propiedad, no tiene ya derecho a abandonar a sus dueños y adoptar otro nuevo. Hacia a finales del siglo XVI se le prohíbe definitivamente pasarse de una tierra a otra.

---

<sup>5</sup> Loc. Cit.

Estas medidas era tomadas, asimismo, para contener el movimiento migratorio de los campesinos que huían ante un sistema fiscal ruinoso y molesto donde todo debía salir de la tierra. Por lo que la gran masa de campesinos es tratada desde entonces como un bien inmueble, que se puede vender a parte de la tierra. La servidumbre se extiende a todo el imperio.

En el siglo XVII el *comercio de siervos* se convierte en un tráfico importante, las “cabezas de siervos<sup>6</sup>” circulan como monedas, su situación es lamentable. En el año de 1767 se le prohíbe bajo pena de látigo y de trabajo forzado en la minas a los siervos que levanten cualquier tipo de queja contra sus amos.<sup>7</sup>

Pasamos a uno de los pilares del inicio del trabajo industrial: *el taller patronal* el cual constituye por esa época una de las formas básicas de la producción obrera. La casa de boyardo incluye a todos los artesanos necesarios para satisfacer las necesidades de consumo familiar. Cada aldea fabrica el pequeño número de artículos que demanda su modesta experiencia. El trabajo ciudadano reviste poca importancia.

Este fenómeno se cumple mucho más rápidamente en el resto de Europa. Las grandes propiedades feudales se imponían a los agricultores servicios personales y militares desaparecen poco a poco. Son reemplazados por las aparcerías o por los arrendamientos con contrato temporario y a renta fija. Los siervos de los talleres se convierte en obreros libres o artesanos.

## EL TRABAJO AGRÍCOLA

En la antigüedad el trabajo agrícola fue efectuada al principio por esclavos; posteriormente por siervos. Sólo en la edad media vemos aparecer las formas modernas del trabajo agrícola representado por las siguientes formas:

- 1)Arrendamiento
- 2)Aparcería
- 3)Pequeña propiedad.

***Trabajadores libres y pequeños propietarios en la antigüedad:*** en la antigüedad las propiedades eran muy extensas. Los miembros de la familia no alcanzaban a explotarlas: son los esclavos que se encargaban de proporcionar la mayor parte de la mano de obra. Existen sin embargo, trabajadores libres, generalmente son gente pobre sin domicilio fijo, desterrados, aventureros, vagabundos que se contentan con un albergue momentáneo y algún trabajo . ejecutan sus tareas a la par de los esclavos ocupados en las mismas labores, las pequeñas propiedades cumplen igualmente sus actividades junto a los vastos dominios.

---

<sup>6</sup> Ibidem

<sup>7</sup> FRANCOIS BARRET, “HISTORIA DEL TRABAJO”, EUBEDA EDITORIAL UNIVERSITARIA DE BUENOS AIRES ARGENTINA 1971.

Me parece importante recalcar que a pesar de la situación en la que se vivía en esos tiempos existe toda una categoría de pequeños propietarios libres que cultivan personalmente el bien de familia junto con sus parientes, y a veces con algunos auxiliares. Por lo que podemos observar que ya desde entonces el trabajo pesado era realizado por los esclavos teniendo así que posteriormente el trabajo agrícola será realizado durante siglos, por los esclavos, después por los siervos y posteriormente por los pequeños propietarios.

### *El trabajo agrícola en la Edad media.*

La abolición de la servidumbre había transformado al campesino en libre labriego. Mediante una cuota anual fijada con carácter permanente éste se aseguraba una posesión continuada. Podría transmitir por herencia, alquilar o ceder la tierra que él ocupaba quedando a cargo del nuevo poseedor el cumplimiento para con el propietario de las condiciones estipuladas anteriormente.

Pero en el siglo XVI, a medida que escaseaba la tierra y aumentaba su valor, la duración de las locaciones inmobiliarias se redujo progresivamente a un pequeño número de años. El propietario titular no permitía ya abandonar la plusvalía constante de que se beneficiaba, la propiedad inmobiliaria con el acrecentamiento de la población y el aumento correlativo del precio de las mercancías.<sup>8</sup> Por lo que en virtud de su derecho, el propietario acapara entonces todo lo que exceda el mínimo vital necesario para el sustento del campesino, del agricultor. Fenómeno análogo al que se produce en la industria en el que el propietario produce en la industria, en que el propietario de los instrumentos de producción acapara el aumento de los productos creados por el obrero, cuya productividad es mayor en virtud del perfeccionamiento de la técnica.

## • EL ARRENDAMIENTO

Hacia el siglo XVI el arrendamiento es todavía un modo excepcional de explotación. La iglesia, que dirige por sí misma la explotación de sus propiedades, es casi la única en practicarlo. Para que sea posible y ofrezca algún interés es necesario, en efecto, que el arrendamiento sea suficientemente prolongado de suerte que permita al colono recobrar el fruto de los sacrificios realizados y, por otra parte, que la finca sea suficientemente grande. Los fisiócratas recomendaban una extensión de 150 a 200 hectáreas para que la explotación fuera ventajosa. Ahora bien, esta forma de trabajo agrícola no comienza a desarrollarse en la Alta Normandía sino que es hasta la época de Enrique IV<sup>9</sup>.

El colono posee la propiedad de todas sus herramientas y numeroso ganado posee, en reserva, algo de dinero para prevenir los años malos y las variaciones de los precios en el mercado. Si aumenta el rendimiento de las tierras, toda la ganancia es para él, por lo que menos

---

<sup>8</sup> FRANCOIS BARRET, "HISTORIA DEL TRABAJO", EUBEDA EDITORIAL UNIVERSITARIA DE BUENOS AIRES ARGENTINA 1971.

<sup>9</sup> LOUIS RENE NOUGIER, "EN LOS ORIGENES DEL TRABAJO" EDIT. GRIJALBO 1974 BARCELONA

hasta que expire el contrato de locación. Ofrece las mejores garantías al propietario que está dispuesto a abastecerlo de nuevos medios para mejorar la explotación. Hacia el siglo VXII los colonos más favorecidos forman ya una verdadera burguesía agrícola.

Pero no todo dura y esto lo vemos en que la suerte de los colonos empeora hacia finales del siglo XVII. Para resarcirse de las cargas impuestas por la guerras, los grandes propietarios tratan de acrecentar sus rentas imponiéndoles aumentos excesivos de alquiler. por lo que incapaces de responder a sus compromisos, el agricultor es perseguido. comienzan interminables proceso, fatigados por lo largos procedimientos, los grandes propietarios adquieren la costumbre de tratar con hombres de negocios que, mediante una comisión, les garantiza el pago exacto de las sumas que le son adecuadas.

Hacia la primera mitad del siglo XVIII los señores confían la totalidad de sus tierras a un arrendatario general o a una compañía arrendataria que las subalquilará y las hará explotar a su antojo.

*Así, la tierra deberá alimentar a dos señores en lugar de uno, además de los que la trabajan.* Estos intermediarios, a menudo, hacen reinar en los campos un verdadero terror.

#### • LA APARCERIA

La situación de los aparceros es todavía más difícil. En general, el aparcerero es pobre. No dispone de dinero. Sus herramientas son pocas. El propietario lo abastece, a menudo, de todo el material y todo el ganado necesario para el cultivo. Trabaja con muy poco entusiasmo, pues la mitad o más de la mitad de su producción no les pertenece. Se dedica a los cultivos menos remuneradores para evitar fatigas, o bien agota un ganado que no le pertenece en acarreos que les pagaron al contado.

La costumbre obliga al patrón a alimentarlo. Mientras trabajo a su servicio, si su incapacidad o las inclemencias del tiempo lo reducen a la miseria absoluta. Menos favorecido que el colono, raramente emplea jornaleros.

#### • LOS JORNALEROS

Estos se ven privados de toda participación en la propiedad o en la locación de los viene raíces. No poseen más que sus brazos. Gozan de una libertad relativa. Pero hay que mencionar que no pueden dejar el empleo antes de un año de su contratación ni colocarse en otra parte sin presentar un certificado del patrón anterior. En tiempos de cosecha las autoridades tienen derecho a reclutarlos en masa. Hacia mediados del siglo XVIII la presión de los grandes propietarios sobre los pequeños aumenta cada vez más, hasta tal punto que los obreros agrícolas que poseen una parcela de tierra se ven obligados a cederla de grado o por fuerza a sus ricos vecinos.

### EL TRABAJO ARTESANAL Y LAS CORPORACIONES

Liberado de la esclavitud o de la servidumbre, el trabajador libre no quedaba menos sujeto a trabas exteriores que lo obligaron a coaligarse para defenderse. El instinto de conservación impulsó a los trabajadores a unirse desde el momento en que obtuvieron su libertad. De ahí que las asociaciones de obreros libres remonten a las más remota antigüedad.

### ***Evolución de las corporaciones:***

Aparte de los esclavos, Roma contaba con obreros libres y asociaciones antiquísimas. Las asociaciones obreras existen desde la época de los reyes. Ante todo, estas asociaciones eran mutualidades. Sus adherentes se colocaba bajo la protección de una misma divinidad y comprometían particularmente a procurarse los uno de los otros una sepultura honorable.

En su conjunto, *la corporación del siglo XIII* alcanza su objetivo: *la protección a los trabajadores*. Garantiza una verdadera seguridad a toda una clase de ciudadanos. Crea una policía exterior, cuida de las viudas, huérfanos y ancianos, ejerce censura moral sobre los aprendices, los compañeros y aun sobre sus propios miembros, a quienes exige probidad profesional.

Pero los abusos del sistema corporativo se multiplican a partir del siglo XV. Desde fines del XIV comprobamos la obligación por parte del obrero de efectuar un nuevo período de prueba (entre 2 y 8 años) antes de poder llegar al maestrazgo: la oficialía. Los hijos de los maestros gozan de una situación privilegiada. El artículo 15 del edicto del 1581 reduce la duración de su periodo de oficialía<sup>10</sup>. La obligación de realizar una obra maestra llega a dificultar más aún el acceso al maestrazgo. Por último, los despachos de maestros, instituidos a partir del siglo XVII, y que permiten llegar a maestro sin haber sido aprendiz ni oficial, y sin haber ejecutado la obra maestra, contribuyen a la decadencia de la corporación.

La intervención del poder real. La organización de las comunidades es, hasta el reinado de Luis XI, la expresión más o menos espontánea de las necesidades y las aspiraciones de los propios trabajadores. El reinado de Luis XI inaugura en la historia del trabajo, en Francia, un nuevo período. Luis XI sistematiza la intervención de la realeza en las corporaciones. Esta intervención se manifiesta sobre todo por la transformación de los oficios libres en oficios jurados. El número de los primeros, es decir, el de los que es posible ejercer sin someterse a una reglamentación, disminuye constantemente. Esta transformación de los oficios libres en oficios jurados instituye una especie de monopolio en provecho de los maestros ya existentes y de los obreros capaces de ejercer el maestrazgo. Éstas son las que toman siempre la iniciativa en cuanto a los cambios

El rey se contenta generalmente con homologar los proyectos de estatutos que le son presentados. Tiene necesidad de la burguesía. Compra su apoyo de esta manera. Desde el reinado de Luis XI hasta el de Luis XV el número de las corporaciones constituidas no cesa de aumentar.

Desde el fracaso del movimiento comunal las ciudades habían dejado de inquietar a la realeza. Hacia el siglo XVI, en el seno de las corporaciones más importantes, ésta llega a sustituir por sus propios miembros a los magistrados elegidos. Aquélla no corre pues, ningún peligro al multiplicar las corporaciones de artesanos. Los nuevos maestros que creará serán para ella otros

---

<sup>10</sup> Ibidem



tantos aliados en la lucha que libra contra el feudalismo. Además, para el buen ordenamiento del reino, es útil que el régimen corporativo se generalice: ya se trate de salvaguardar los intereses del pueblo, de asegurar la tranquilidad social, de proteger o vigilar la propia producción obrera, la policía del rey podrá actuar de manera más uniforme y eficaz. He ahí por qué la gran ordenanza de 1581, bien pronto confirmada y ampliada por la de 1597, prescribe a "todo artesano poseedor de una tienda en las ciudades o villas en que los oficios no estén oficialmente constituidos prestar *juramento de maestrazgo*."

Pero únicamente Luis XIV tendrá suficiente autoridad para hacer respetar su ordenanza de 1673, que renovaba la de 1581. No habla más de 60 corporaciones en 1672, y hay 83 en 1673, y 129 en 1691<sup>11</sup>. La autoridad real se reserva el derecho de redactar los estatutos de las nuevas corporaciones y tiende a universalizar el régimen corporativo.

*La cristalización de la corporación.* Desde el siglo XV los maestrazgos son cada vez más cerrados. En un principio la oficialía solo constituía una etapa transitoria de la vida obrera, por la que todos debían pasar y todos franqueaban. A partir del siglo XV la obligación de efectuar una obra maestra, que solo existía en un reducido número de oficios, se generaliza. Allí donde existía, la prueba se hace más severa.

*Es cada vez más frecuente la transmisión del maestrazgo como una herencia.* Y sin cesar va creciendo el número de aquellos colaboradores perpetuos que, ya se llamen ayudantes, servidores u obreros, pueden muy bien considerarse como los antepasados de los asalariados de la época actual.

Existen, en cambio, ciertas categorías de *maestros* que ya no trabajan más con sus manos. Así vemos que, después de haberse sucedido durante muchos años de padres a hijos, los maestros carniceros de la Gran Carnicería de París, terminaron por alquilar sus instalaciones a simples muchachos sin título, quienes, bajo la amenaza constante de una evicción brutal les pagaban rentas abultadas.

Asimismo, la mayoría de los acarreadores del mercado de trigo no toma ya sobre sí otro cuidado que percibir las rentas que producen sus cargas y dejan el trabajo a vulgares ganapanes.

Además, las corporaciones se mantienen celosamente cerradas las unas a las otras, de ciudad a ciudad, de provincia a provincia. Los reyes tratan de establecer una mayor unión, entre ellas<sup>12</sup>. En 1581 se decreta que el artesano recibido de maestro en, París podrá ejercer en todo reino y que los maestros de las ciudades donde exista Corte de justicia gozarán de la misma libertad en toda la jurisdicción de dicha corte como también en la jurisdicción de instancias inferiores. Pero esta reforma fracasa. Un siglo más tarde, aun después de la publicación del edicto de 1673, los maestros de la capital experimentarán dificultades casi insuperables cuando intenten establecerse en provincias.

---

<sup>11</sup> Loc. Cit

<sup>12</sup> FRANCOIS BARRET, "HISTORIA DEL TRABAJO", EUBEDA EDITORIAL UNIVERSITARIA DE BUENOS AIRES ARGENTINA 1971.

De la misma manera, los grandes edictos de fines del siglo XVI habían proclamado en vano que el aprendizaje, cumplido en una ciudad cualquiera, sería válido en toda la extensión del reino: durante mucho tiempo el reclutamiento de los oficiales había de ser casi exclusivamente municipal. Permanece siempre muy limitado el número de *aprendices* que un maestro puede emplear. Algunas corporaciones deciden no aceptar más que un oficial por taller; otros prohíben a los maestros arrendar más de un establecimiento.

***El debilitamiento de las corporaciones.*** La causa principal del debilitamiento del régimen corporativo consiste en su incapacidad de adaptarse a las nuevas condiciones de la economía. Ésta postula la producción en gran escala mientras que los reglamentos de los oficios contribuyen, buena medida, al mantenimiento de los pequeños talleres. En Lyon, en París y en Tours las reglamentaciones de la sedería obligaban a cada maestro a no tener más que un establecimiento y un aprendiz. Como ya lo hemos visto, *los oficios constituidos se muestran ciegamente hostiles a toda innovación en los procedimientos y se oponen a la división del trabajo.*

Dado lo anterior me parece importante anotar es cuanto a este punto que es esta enseñanza lo que da origen a la capacitación de los trabajadores en su más pura y mínima expresión. Esto dicho debido a que se le enseñaba a los jóvenes con el objetivo de que aprendieran a desempeñar el oficio que les estaban enseñando, para que en un futuro ellos fueran capaces de atender su propio taller, y a su vez brindar capacitación a nuevos aprendices.

Por otro lado retomando el tema de las corporaciones mencionan varios autores que la intervención del poder real es también una de las causas del debilitamiento de las corporaciones. Su autonomía disminuye debido a la intervención creciente de la realeza en su funcionamiento. Ésta adquiere la costumbre de crear maestrados otorgando "*títulos de maestría*". Por la ordenanza de 1581 el rey se reserva el derecho de nombrar regularmente tres maestros por oficio, a los cuales exime de la obra maestra. En 1767 los extranjeros son autorizados a comprar estos títulos de maestría. Cuando la creación de la Compañía de las Indias Occidentales, para favorecer la emigración de artesanos a las Antillas, se declara que quienes hayan ejercido en ellas su oficio durante ocho años se convertirán en maestros de facto y podrán, al regresar a Francia, establecerse donde les parezca.

Los artesanos que enseñan gratuitamente su oficio a los niños de los hospitales adquieren también el *maestrado* como recompensa. Los reyes venden títulos de maestro. Las corporaciones y las municipalidades se vengan de estos abusos de poder abrumando de vejaciones e impuestos a los malhadados compradores. Muchos títulos quedan sin vender; entonces el rey obliga a los maestros a rescatarlos colectivamente y en bloque.

Las corporaciones deben aún sufragar los gastos de los oficios hereditarios, a menudo ridículos, que la monarquía crea para arrancarles dinero en forma indirecta.

Richelieu instituye uno tras otro, oficios hereditarios de revisores-marcadores, visitantes de tejidos (1627), de probos visitantes de cueros (1629), inspectores de papeles (1633), inspectores de paños y tinturas (1639). En , el último período del reinado de Luis XIV las cargas de toda índole que gravitaban sobre las comunidades se acentúan hasta llegar a agobiarlas. En 1691 declara el rey que va a reemplazar todos los jurados y síndicos por agentes nombrados por él.

Inmediatamente las corporaciones reúnen 300.000 libras para evitar las catástrofes que la amenazan. En 1694 se proyecta instituir oficios de auditores y examinadores para la fiscalización de sus cuentas: nuevo sacrificio de 400.000 libras para obtener la supresión de tal medida. En 1711 se llegará hasta prohibirles la recepción de nuevos maestros<sup>13</sup>.

***Las corporaciones contraen onerosos compromisos y experimentan enormes dificultades para atender los intereses de sus deudas: el reclutamiento de maestros se torna difícil.***

Los oficios cuyo rescate es obligatorio se multiplican. La creación de nuevos maestros por disposición administrativa tiende a reducir progresivamente los beneficios de los antiguos. A fines del siglo XVIII el régimen corporativo está condenado a la bancarrota.

***Por último las corporaciones ven limitado su campo de acción por la multiplicación de trabajadores libres que tratan de escapar de sus embrollos.***

***El trabajo libre.*** Hacia el siglo XVI las ciudades con veedores son todavía minoría en Francia. En la mayoría de las ciudades y en todas las aldeas el trabajo es libre. Cualquiera puede ejercer por su cuenta y riesgo el oficio para el que se crea apto. Puede, si sus bienes se lo permiten, reclutar obreros, contratar aprendices, comprar y vender; en una palabra, actuar como maestro sin tener que pagar tasa de admisión, sin realizar obra maestra, sin someterse a las múltiples obligaciones de las veedurías. Solamente en las ciudades bien administradas estaba sometido a la visita de oficiales municipales que fiscalizaban la buena ejecución de los trabajos y el cumplimiento de las reglamentaciones de policía y de las convenciones particulares; este derecho podía delegarse, al menos en parte, en los jefes de industria elegidos por sus cofrades, quienes recibían, como en las ciudades con veedores, el título de maestros o síndicos de oficio.

Éstos formaban la representación legal del oficio, tomaban parte en las elecciones municipales, eran consultados sobre la distribución de los impuestos profesionales, pero en manera alguna tenían el derecho de facilitar o impedir a nadie el acceso al maestrazgo.

El edicto de 1581 fue dictado, precisamente para terminar con las desigualdades que existían entre las localidades con veedores y aquéllas donde el oficio era libre. Pero esta libertad estaba tan profundamente arraigada que fue menester renovar en 1597 el impotente edicto de 1581. Y aun después de 1597 el trabajo libre resistía con obstinación en numerosas ciudades. En el siglo XVI el trabajo es aún libre en la ciudad de Lyon. Tres oficios únicamente están organizados sobre la base de vendedores<sup>14</sup>.

Por otra parte, la monarquía se dedica a descubrir y suprimir el trabajo libre en todos aquellos oficios que ya estaban organizados sobre la base de veedurías. El sastre que se permite "abrir un taller", es decir, poner tienda por su cuenta sin haber pasado el aprendizaje ni realizar la obra maestra, debe pagar no ya 16 cuartos, sino la enorme multa de 60 cuartos

<sup>13</sup> LOUIS RENE NOUGIER, "EN LOS ORIGENES DEL TRABAJO" EDIT, GRIJALBO 1974 BARCELONA

<sup>14</sup> FRANCOIS BARRET, "HISTORIA DEL TRABAJO", EUBEDA EDITORIAL UNIVERSITARIA DE BUENOS AIRES ARGENTINA 1971.

parisienses. Esta multa deberá pagarse "cada vez que fuere sorprendido en falta y por cada vestido que haya confeccionado".

Sin embargo, los progresos de la industria condujeron a la creación de nuevos oficios, que fueron en un principio completamente libres: pero que poco a poco, y a veces después de mucho tiempo, fueron obligados a constituirse en hermandades. Había, pues, en toda ciudad jurada, además de la mano de obra organizada, una cantidad variable de mano de obra legalmente libre.

*El trabajo subsiste también bajo otras dos formas:* Existen, en efecto, *obrero*, que trabajan en sus casas, sin haber sido aprendices ni haber obtenido la maestría; y eran tan numerosos ya en el siglo xv que se creó una nueva palabra para designarlos: se los llamó *chambrelans*. Junto a ellos vemos a menudo *obreros foráneos*, es decir, gente de afuera, llegada con el fin de vender sus productos o emplearse en las ciudades. Los reyes encuentran así fácil tener artesanos libres a su servicio. De 160, en el reinado de Francisco I, su número se eleva a más de 400 en el de Enrique IV. La mayoría trabajaba tanto para el público como para el rey y su corte. Compraban un título que les permitiría trabajar a su antojo y vender sus productos en cualquier otra parte.

***Es así pues que se conforma y acepta el trabajo libre que poco a poco vendría a beneficiar a los trabajadores, que podían elegir a sus patronos y a su vez a los patronos que adquirirían la mano de obra que necesitaban a un menor costo y de manera más fácil.***

Son también productores independientes los obreros del Louvre, a quienes Enrique IV instala en su propio palacio, en la gran galería del Bord-de-l'Eau. Estos privilegiados son personalmente liberados de muchas formalidades y servidumbres corporativas. Tienen también derecho de ocupar a dos aprendices y hacer recibir a uno de ellos como maestro cada cinco años, sin pasar por la oficialía, y en cualquier lugar del reino.

El trabajo libre se extiende por toda Europa a partir del siglo XVI.<sup>15</sup> La industria crea talleres en el campo, y en ellos los campesinos trabajan libres de toda reglamentación. Estos fenómenos se producen por doquier con mayor o menor retardo, según la evolución de cada país, y acarreas la desaparición de las corporaciones

Desaparición de las corporaciones. Turgot realiza en 1776 un primer intento de suprimir las corporaciones. Proclamada la "libertad para toda persona, cualquiera sea su calidad condición, aun para todos los extranjeros, de abrazar y ejercer en todo el reino la profesión, arte u oficio que le pareciera y aun de abarcar varios a la vez".

El restablecimiento de las corporaciones siguió de cerca a la caída de Turgot. Un edicto de agosto de 1776 "creó nuevamente un cuerpo de comerciantes y 44 comunidades de artes y oficios en Paris". Estas nuevas corporaciones fueron también establecidas en provincias. Hubo 41 en Lyon, y 20 en cada una de las otras 95 ciudades del reino. Los pueblos no fueron sometidos al régimen de las nuevas profesiones.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Ibidem

<sup>16</sup> Ibidem

El nuevo sistema era más liberal que el antiguo. Para poner término a las querellas entre los oficios se agrupaba a las profesiones que presentaban más analogía entre sí, como los ropavejeros y los sastres. Un artesano podía pertenecer a dos corporaciones a la vez. La exclusión de las mujeres y los extranjeros quedaba abolida.

Los derechos de maestría se disminuían a la mitad. Se suprimían las hermandades, los banquetes y los regalos obligatorios a los jurados. La revolución de 1789 suprimió definitivamente las corporaciones.

En Inglaterra la evolución de las corporaciones es más rápida que en cualquier otro país. Desde un principio se crea y se acentúa una división entre las diferentes clases de patronos. Éstos se dividen en grandes fabricantes y grandes comerciantes, por una parte, y en pequeños patronos, por la otra. Esta división no cesará de acentuarse hasta el fin del régimen.

Pequeños patronos, jefes de talleres, no emplean a menudo más que uno o dos obreros, los cuales trabajan, como aquellos, con sus manos. Por lo demás están cada vez más sometidos a la presión de los comerciantes, que les compran sus mercaderías y les proporcionan en muchos casos la materia prima. Los simples oficiales han abandonado la esperanza de llegar alguna vez a ser maestros. Isabel pone nuevamente en vigor la antigua, norma que fijaba en siete años la duración del aprendizaje. *El sistema corporativo degenera en castas y deja que se produzca fuera de él la evolución decisiva.*

Las corporaciones solo constituyen, desde entonces, *monopolios onerosos para el publico*. En 1623 Jacobo I debió comprometerse a no fundar nuevos maestrzgos. La legislación tradicional cae, poco a poco, en desuso frente a la aparición de nuevas formas en la actividad económica. A partir de; siglo XVIII el Parlamento comienza a pronunciarse por la supresión de los organismos corporativos. En 1753, por ejemplo, los estatutos de los tejedores de medias son abolidos por "vejatorios para las manufacturas y perniciosos para la industria" y como "contrarios a la razón y atentatorios a la libertad de los súbditos ingleses". A fines del siglo XVIII las corporaciones han desaparecido por completo.

En los países bajos la organización corporativa también desaparece frente a la gran industria. En Gante las nuevas fábricas tejidos solo se establecen cuando los cuadros de la organización corporativa han sido quebrados. Grandes fábricas de paños se instalan en él interior, donde escapan a todos los reglamentos y encuentran mano de obra barata En Toscana las corporaciones quedan prácticamente suprimidas en 1770; en Venecia y en Gónova en 1760. Subsisten sin embargo hasta el siglo XIX en Noruega, en Alemania y en Austria-Hungria. Subsisten en Rusia hasta 1917.<sup>17</sup>

## EVOLUCION DE LA CONDICION DE LOS TRABAJADORES

**Condición del campesino.** En la Edad Media la vida del campesino libre difiere-poco de la siervo. Cada familia campesina trata de producir por sí misma cuanto necesita para la vida

---

<sup>17</sup> LOUIS RENE NOUGIER, "EN LOS ORIGENES DEL TRABAJO" EDIT, GRIJALBO 1974 BARCELONA

cotidiana. El campesino construye su propia vivienda, fabrica y repara sus enseres y herramientas. Su mujer y sus hijas hacen el pan, hilan la lana o el lino, tejen los vestidos. No tiene que comprar nada puesto que la materia prima proviene de sus campos, del bosque o de su ganado.

Las casas de piedra son raras, vive en una cabaña de adobe cuyos muros están contruidos con maderas cubiertas con una mezcla de arcilla, paja y heno picado. Como techo, un tejado de paja. No hay chimenea; el fuego se enciende en medio de la habitación. El humo sale por la puerta. En las ventanas no hay vidrios. En invierno se protege del frío cerrando las aberturas con heno o postigos de madera.

El mobiliario es también reducido: una artesana para amasar y guardar el pan, un lecho que se reduce generalmente a un simple jergón sobre un catre sostenido por caballetes, una mesa y un aparador donde se colocan los utensilios las escudillas y el cucharón. El tenedor se desconoce.

La vestimenta se reduce a lo esencial; el aldeano se contenta con calzones (o pantalón) que le cubren las piernas y un jubón de paño, ceñido a la cintura; sobre los hombros una esclavina con capuchón o capa. Hasta el siglo XIV el campesino no usa ropa interior, de ahí la suciedad constante de su persona, que es una de las causas de las grandes epidemias que se abaten, de tiempo en tiempo, sobre las poblaciones.

La delicadeza y la variedad están ausentes de la alimentación, que se compone principalmente de pan de centeno, ganchas, legumbres cocidas en agua, queso, huevos y un poco de tocino o pescado salado. Los campesinos no tienen reservas. El hambre es frecuente. Las guerras y el pillaje los arruinan.

La Iglesia realiza grandes esfuerzos para mejorar la situación de los campesinos. Por la *Tregua de Dios* trata de protegerlos de las guerras privadas. En 1023 el obispo de Beauvais hace jurar a los señores que no expropiarán buey, ni vaca, ni bestia alguna de carga, que no apresarán campesinos o campesinas, ni a los mercaderes les quitarán su dinero ni los obligarán a pagar rescate, ni les harán perder sus bienes en caso de guerra con su señor, ni los azotarán para arrebatarles sus medios de subsistencia, ni destruirán ni incendiarán sus casas, ni arrancarán ni devastarán sus viñas so pretexto de guerra. La Tregua de Dios prohíbe la guerra en el día domingo, después de la noche del miércoles a la mañana del lunes. Esta prohibición se hizo obligatoria a partir del siglo XI pero no siempre fue respetada. Entre 1685 y 1715, los obreros agrícolas ganan un promedio de, 8 a 9 sous por día. A partir del siglo XVIII el salario real disminuye rápidamente, debido al encarecimiento de las mercaderías provocado por el aumento de los consumidores<sup>18</sup>. Los progreso la población sobrepasan a los de la agricultura. La división de los bienes comunales, que se efectúa a partir de 1750, disminuye aún más los recursos; de ahí que la gran industria, que comienza a desarrollarse, encuentra en sus filas el mayor número de colaboradores. La industria textil se expande por la campaña a partir del siglo XVII. Los campesinos confeccionan los encargos del industrial establecido en el burgo vecino.

En su conjunto, el proletariado agrícola lleva una vida miserable. Por lo general se alimenta de pan de centeno del que no se separa el salvado, lo que lo hace negro e indigesto. Hasta los niños comen ese pan; se cita el caso de una niñita de 4 años que tiene el vientre como el de una mujer encinta. Muy a menudo el jornalero agrícola debe comer un pan de bellota o de

<sup>18</sup> LOUIS RENE NOUGIER, "EN LOS ORIGENES DEL TRABAJO" EDIT. GRIJALBO 1974 BARCELONA

raíces. Periódicamente, el hambre lo diezma. Ya en el siglo XVIII ésta no se hace sentir tanto y es menos cruel que en los siglos precedentes. Hacia 1750 la triste condición del obrero se advierte todavía, en la pobreza de sus vestimentas de paño suerte no mejorará hasta el fin del Antiguo régimen.

***La situación de los arrendatarios es apenas menos desgraciada que la de jornaleros***

En muchas provincias sólo consumen trigo negro. Según el testimonio de Dupont de Nemours, "solo disponen. de 28 libras por cabeza para gastar anualmente en alimento y vestido". Hacen una vida a medias, literalmente. Las exigencias, las desconfianzas de los propietarios, las violencias de los representantes de la autoridad, los reducen a "una especie de esclavitud". En toda Europa los campesinos libres no son más afortunados,

Condición de los obreros. Pocos son los datos que poseemos sobre la condición de los obreros en la Edad Media. D'Avenel indica que entre 1200 y 1600 el pan absorbe el enorme porcentaje del 25% del salario de la clase obrera: los gastos que demanda la adquisición de los demás artículos pueden estimarse en un 35 %.

La guerra de los Cien Años fue una prueba terrible para los artesanos de Francia. La guerra civil y las invasiones de los Armañac acrecientan todavía más la miseria general, que llegó a su cima debido a una terrible epidemia de peste. El azote duró hasta el final del siglo XIV. Gran número de habitantes murieron de hambre y de miseria en las ciudades. La mayoría de los artesanos abandonaron sus talleres. Unos emigraron, otros, se hicieron soldados o se refugiaron en bandas en los bosques. Las ciudades se despoblaron.

Carlos VII volcó todos sus esfuerzos en devolver a la industria y el comercio la calma que necesitaban. Protege a los artesanos y los colma de privilegios. Pero desde el siglo xv se asiste en Francia a una baja continua en los salarios nominales y en los salarios reales. En primer lugar se comprueba una baja en los salarios nominales. El promedio del jornal de un albañil pasa de 4 francos (1914) en el siglo XIII a 3 francos bajo el reinado de Enrique IV, y a 2,50 bajo Colbert. Aumenta a 21,84 en 1720 para descender a 2,30 en el momento de la Revolución Francesa. El jornal de un carpintero pasa de 3,35 francos (1914) en 1200-1300 a 6 francos en 1451. para caer a 2,80 en 1500, y luego a 2 francos en el siglo XVIII.<sup>19</sup>

***Las corporaciones se habían convertido en verdaderos sindicatos patronales y los maestros utilizaban todo su poder corporativo para impedir los aumentos de salarios.*** Entre 1560 y 1580 el precio de los artículos alimentarios se cuadruplicó y las remuneraciones de los trabajadores aumentaron solo en un 50%. Se advierte, sin embargo, un acrecentamiento momentáneo de los salarios reales entre 1715 y 1750, que será seguido por una nueva baja causada por el rápido aumento de la población. Durante los últimos 25 años del Antiguo Régimen el aumento de los salarios nominales es inferior al de los precios de las mercaderías.

Causas de la disminución de los salarios Las causas de la disminución de los salarios reales son:  
1) la reglamentación corporativa;

---

<sup>19</sup> Ibidem.

- 2) el abandono de las prescripciones protectoras del obrero;
- 3) la competencia de la mano de obra femenina y rural
- 4) la prolongación de la jornada de trabajo;
- 5) la actitud de la administración, y la falta de organización de la clase obrera

A medida que se agudiza la separación entre maestros y oficiales se refuerzan las reglamentaciones destinadas a mantener a estos últimos en un estado de subordinación.

1. Se les prohíbe trabajar en otro lugar que no sea la casa de los maestros.
2. Las disputas entre empleadores y empleados son juzgadas por la jurisdicción corporativa o municipal, que se muestra cada vez más parcial.
3. La tasa de los salarios es fijada por la costumbre. Los estatutos prohíben a los maestros ofrecer cualquier aumento para atraer a los obreros de sus colegas.
4. Las ordenanzas municipales o reales establecen un máximo en la retribución obrera.
5. Las prescripciones corporativas que protegen al obrero van siendo poco a poco abandonadas.
6. El número de aprendices era limitado.

Pero ya en el siglo XVI los impresores de Lyon aprovecharon una huelga para tomar un número superior al de los verdaderos obreros. Los de París renuncian a los oficiales regulares durante cierto tiempo. La suerte de los obreros suplentes es lamentable. Se les paga demasiado poco. Los oficiales los detestan, en ocasiones los aporrean y los persiguen acusándolos de servir como dóciles instrumentos de la avaricia de los maestros.

En las imprentas persistirá el uso de emplear obreros "alquilados", a quienes se paga menos, junto a los que han cumplido normalmente su aprendizaje, y para quienes aquellos representan una cruel competencia.

La baja de los salarios se acentúa por la competencia femenina, que se desarrolla a partir del siglo XVI, y también por la mano de obra rural. Tanto en la industria como en la agricultura el salario de la mujer era igual al tercio de los hombres. Cada vez se las emplea más en la industria textil a partir del siglo XVI. "Es muy triste se lamentaban los huelguistas de 1744 vernos en la calle sin trabajo, mientras se emplea a muchachas en el oficio.

" La competencia de la mano de obra rural es más grave todavía. Desde el siglo XVII los grandes industriales organizan su explotación metódica. De nada sirve que las diversas categorías de trabajadores urbanos, los artesanos de las corporaciones y los obreros de las fábricas ciudadanas eleven vivos clamores contra el enemigo común.

La jornada de trabajo oscila alrededor de 14 horas por día con una interrupción de una a dos horas para la comida. Los viejos reglamentos de la edad media prohibían el trabajo nocturno. Pero a partir del siglo XVI comienzan a ser derogados a medida que se perfecciona el alumbrado; se necesitan menos obreros para realizar el mismo trabajo.

La actitud de la administración frente a los obreros es indecisa, pero tiende más bien a prohibir todo aumento en los salarios. Cuando se produjo el alza general, entre 1572 y 1577, trató de mantener los salarios en su nivel normal, provocando así una disminución de los salarios reales. En el curso de la historia vemos que a menudo las autoridades



municipales dictan decretos semejantes. así, el 1695 la municipalidad en Burdeos fija 10 sous el jornal diario a los peones.

En 1743 la policía real se encarga de aplicar el reglamento. Un decreto de 1749 había **fijado los precios y salario** en las herrerías en los altos hornos. Treinta y cinco obreros en 1767, deciden frente a un notario "discutir un posible aumento en el precio del mineral. Los propietarios de las fábricas se quejan inmediatamente de este acto "que aniquila la subordinación que debe reinar entre los obreros" y el acto fue anulado. En 1783, en Poitiers el procurador real señala los abusos de los oficiales y de los maestros que sobornan a los obreros con maniobras y promesas de aumentos, "astucias perniciosas que se vuelven en detrimento del público, al que se le hace pagar el sobre salario que esos ávidos patronos se creen autorizados a dar".

A partir del siglo XVII se intenta retener al obrero en su trabajo. *Un reglamento de 174* prohíbe a cualquier obrero dejar su plaza si termina su trabajo y sin advertirlo con ocho días de anticipación. No puede partir sin un certificado de licenciamiento de su patrón, bajo pena de ser multado y aun vuelto por los gendarmes al taller del patrón. A estos últimos les está expresamente prohibido contratar obreros que no presenten aquel documento de licenciamiento.

En 1781 se reemplaza este sistema de certificados sucesivos por la aplicación de una libreta permanente, sobre la cual se anotarán las deudas que el obrero haya contraído para con el patrón que deja, y que deberá pagar aquel otro a cuyo servicio ingresa. De esta manera el obrero queda encadenado al taller.

Hemos de consignar, sin embargo, que la monarquía adopta a veces medidas favorables a los trabajadores. Colbert confía en un aumento de salarios con la creación de nuevas industrias. Pero las desocupaciones sucesivas hacen estragos y le impiden realizar sus proyectos. Los intendentes provinciales intervienen para obligar a los patronos a dar trabajo a su personal. Desde 1740 se abren regularmente "talleres de caridad" a donde todos los desocupados de ambos sexos y de cualquier edad pueden concurrir libremente y ganar, por lo menos, lo necesario para no morir de hambre<sup>20</sup>. En 1789 el Tesoro gasta en esta institución cerca de dos millones de libras lo que delata una enorme desocupación. A veces el gobierno se opone a la introducción de un perfeccionamiento técnico, pues teme que así quede en la miseria toda una determinada categoría de obreros. Así, hasta 1684, está prohibida la utilización de telares en la fabricación de medias de algodón, por temor a que las tejedoras de aguja trabajen.

La ignorancia y la falta de organización de los obreros permiten cualquier abuso. A medida que los industriales se dan más cuenta de que sus fortunas se amasan con la pobreza y la docilidad de los hombres que emplean, se preocupan más por fomentar la una y la otra. "Es muy importante, escribe uno de ellos; en el XVIII, mantener al obrero en una necesidad constante de trabajo; y no olvidar que el bajo precio de la mano de obra no solo es también

---

<sup>20</sup> FRANCOIS BARRET, "HISTORIA DEL TRABAJO", EUBEDA EDITORIAL UNIVERSITARIA DE BUENOS AIRES ARGENTINA 1971.

ventajoso para el fabricante, sino que lo es también para el obrero, que lo hace más laborioso, mas regular en sus costumbres, más sometido en sus voluntades”

## RELACIONES ENTRE EL TRABAJO Y EL CAPITAL

Las relaciones del Trabajo y del Capital estaban colocadas bajo el signo de la colaboración, en el centro de las comunidades. La intransigencia de los patronos que torcían todos los reglamentos corporativos a su favor no habla de tardar en crear un clima de lucha entre patronos y asalariados. Éstos reaccionaron cada vez más violentamente contra el agravamiento incesante de su estado. La disminución constante de los salarios reales que acabamos de comprobar provocó movimientos de resistencia que se concretaron casi siempre en movimientos huelguísticos cada vez más extendidos. Al amparo de estos movimientos la clase obrera tomó conciencia de sí misma como clase en toda Europa.

### *Conflictos del trabajo en la Antigüedad y en Edad Media.*

En ese entonces la huelgas no son como las conocemos ahora que entonces el esclavo hacía la huelga huyendo del lugar en donde estuviere trabajando. La huida era el único medio que le quedaba contra la crueldad de su amo. Las convenciones diplomáticas estipulaban, a menudo, la recíproca obligación de devolver los fugitivos. *Las revueltas de esclavos* fueron frecuentes en la antigüedad. La más célebre fue la de Espartaco, gladiador de origen tracio. Huyó de Capua con 78 compañeros. Hizo un llamado a la rebelión a todos los esclavos. Reunió más de 70.000 en torno de sí. Se entregó al saqueo en Grecia, derrotó a dos cónsules y se mantuvo en campaña durante más de tres años. Pero en su ejército se produjo una división entre galos y germanos. Espartaco fue muerto en el último combate que libró contra Craso. Pompeyo aplastó un regimiento de 5.000 fugitivos; 10.000 gladiadores fueron crucificados<sup>21</sup>.

Pero, en conjunto, no existe un antagonismo irreductible entre los trabajadores y la naciente burguesía, carente aún de capitales, considerables. A menudo los mismos burgueses realizan trabajos con sus manos. Hay muy poca distancia entre ellos y el obrero, quien por su parte puede aspirar a convertirse en patrón, cosa que sucede en no pocos casos..

*Aparición de las clases sociales.* El desarrollo de la técnica entre los siglos XV y XVIII tuvo por consecuencia la separación de la industria y el comercio. En el taller, distinto desde entonces de la tienda, agrandado hasta las proporciones de una fábrica, la mano de obra constituye como una sociedad aparte subordinada a la elite dirigente, sujeta a una disciplina severa y obligada a plegarse al ritmo de la producción.

Así se forman dentro de las laboriosas de la nación dos clases entre las cuales cava una profunda fosa, y cuyos intereses son a la vez solidarios y opuestos, grandes financistas, grandes comerciantes, grandes industriales, aspiran llegar al nivel de la nobleza, y a menudo lo consiguen. Compran palacios y feudos de hidalgos arruinados o bien señoríos mostrencos. Abajo, los obreros de las fábricas, agobiados a la vez en sus condiciones de vida y se les exige cada vez más duro y prolongado. Comienza, para los que nada poseen, el reinado del trabajo obligatorio y, a menudo, del trabajo forzado.

<sup>21</sup> LOUIS RENE NOUGIER. "EN LOS ORIGENES DEL TRABAJO" EDIT. GRIJALBO 1974 BARCELONA

El hecho fundamental de esta época es que el obrero no puede ya convertirse en patrono, y esto por dos razones. Por una parte, hemos visto que el acceso al maestrazgo se le ha tornado imposible. La burguesa quiere conservar para ella las ventajas de su situación. En efecto, durante los siglos XV y XVI la afluencia de metales preciosos a Europa provoca un alza general que no se extiende a las materias primas. Las ganancias aumentan. Los maestros aspiran a reservarse todos los beneficios de esta revolución. Es necesario para ello limitar la competencia e impedir que los obreros se instalen como maestros y posibiliten el trabajo en condiciones distintas a las impuestas por la generalidad de los empresarios. De ahí la obligación de ejecutar una obra maestra costosa y de realización prolongada, y la duración desmesurada del aprendizaje y de la oficiaría.

Por otra parte, para abrir un taller se hace cada vez más necesario poseer un pequeño capital. Para establecerse ya no basta poseer algunas herramientas, un local y algunas mercaderías; es menester un material importante, abastecimientos, suficientes rodados y gran número de obreros. Para afirmarse mejor. Como clase social distinta de la clase obrera la burguesía procura el. El descrédito del trabajo manual. Los trabajadores son víctimas del espíritu aristocrático que impera el renacimiento. El sistema educativo, que tiene como eje fundamental. el conocimiento del griego y del latín, traza, una línea de demarcación infranqueable entre sus hijos y los de sus patronos. El artista y el artesano se divorcian por largo tiempo. Mientras aquél se convierte en un personaje importante que frecuenta príncipes y banqueros, el segundo es relegado entre la plebe.

Existe el convencimiento de que el trabajo manual es algo servil y deshonesto. "Las personas de sangre noble escribe Lorenzo de Medicis, hijo, de comerciantes advenedizos y son las únicas que pueden llevar las cosas a su perfección. No existe asomo de genio entre gentes apocadas que trabajan con sus manos y no tienen jamás el ocio, necesario para cultivar su inteligencia."

Esta mentalidad es un fenómeno generalizado en toda Europa. En España, especialmente, el trabajo manual disminuye a quien lo realiza. Aragoneses y castellanos constituyen una clase de soldados que consideran deshonesto trabajar con las manos. Todo un ejército de parásitos vive a costa del país. A fines del siglo XVII España tiene 625.000 nobles, cuatro veces más de los que en Francia pudieran, existir en cualquier tiempo. Los primogénitos viven de las rentas de sus dominios.<sup>22</sup> Los segundos sin fortuna se avergonzarían de trabajar viendo al hermano mayor en noble ociosidad.

*Todas estas razones, materiales y morales, determinaron que el movimiento obrero se organizara contra la burguesía.*

**Primeros movimientos obreros.** Las hermandades del medioevo agrupaban a patronos y a obreros. Constituían una especie de asociación de socorros mutuos destinadas a ayudar a sus miembros en caso de enfermedad o necesidades. Pero a partir del siglo XVI si bien los obreros continúan abonando sus cuotas, los maestros que son los únicos que administran la caja común se aprovechan de ello para reservarse las ventajas de la asociación: los socorros que ésta distribuye a los enfermos o a los necesitados casi nunca llegan a los simple artesanos. Ello

---

<sup>22</sup> LOUIS RENE NOUGIER, "EN LOS ORIGENES DEL TRABAJO" EDIT, GRIJALBO 1974 BARCELONA

impulsa a los obreros a crear nuevas asociaciones: los gremios de los que son excluidos los patronos. Estas misteriosas sociedades poseen cajas de socorros mutuos y se ocupan de conseguir empleos a sus miembros. A veces realizan reuniones armadas. En el siglo XVIII a medida que la clase obrera se distancia cada vez más de la clase patronal, a medida que su número crece y se va concentrando en algunas ciudades y en vastos establecimientos, el gremialismo se desarrolla. Las pequeñas agrupaciones locales se funden en dos vastas asociaciones. la de los "dévorants" y, la de los "gavots", a las cuales se afilian 29 profesiones, cada una con sus propios ritos y signos de reconocimiento.

Muchos obreros realizan su "*tour de France*", costumbre que tiende a crear nueva solidaridad entre ellos. En cada ciudad importante las asociaciones obreras sostienen albergues en los que los compañeros son admitidos. La administración de la asociación local : consigue trabajo a los obreros desocupados. Estas asociaciones se tornan muy pronto lo suficientemente fuertes como para organizar la lucha contra los empleadores. *Su arma más poderosa es la huelga*. En 1539 los tipógrafos lioneses se declaran en huelga. Reclaman mejor alimentación, más libertad en su trabajo y finalmente una limitación en el número de aprendices. No vacilan en amenazar a los compañeros y a los aprendices que continúan trabajando.

Actitud de los poderes públicos en Francia. La administración es invariablemente hostil para con los asalariados. La ordenanza de Villers Cotteret de 1539 prohíbe toda coalición "por razones de trabajo".

Tampoco podrán interrumpir trabajo alguno una vez iniciado. Solo muchos años más tarde, en 1573, obtendrán de las autoridades y patronos, ya cansados, la reducción del número de aprendices a dos por prensa.

En el siglo XVII se multiplican las ordenanzas sobre los gremios. A medida que el obrero, siéndole más fácil trasladarse de un lugar a otro, consigue eludir la vigilancia de los poderes públicos, aquéllas se hacen sentir más pesadamente. Un reglamento de 1749 ordena a todo individuo que llega a trabajar a una ciudad hacer inscribir su nombre en el registro en el momento de su llegada. El decreto del 9 de mayo de 1760 suprime todas las hermandades no autorizadas. En 1777 se obliga a todo obrero a poseer una "tarjeta", verdadera cédula de identidad, en la cual se anotará todos sus cambios de taller.

*En toda Europa las reivindicaciones obreras se van abriendo camino. Los trabajadores reclaman jornadas de trabajo más cortas y al mismo tiempo superiores salarios. Se ensancha el abismo que separa la mano de obra de los empleadores.*

## SEGUNDA PARTE

### ERA DE LA MAQUINA

El advenimiento del maquinismo llegó a transformar brutalmente las condiciones materiales en que hasta entonces se había desarrollado el trabajo. Los trabajadores se agruparon en adelante en vastas asociaciones industriales. Tanto su productividad como su fuerza combativa habrán de agrandarse notablemente.

*La racionalización del trabajo y el maquinismo han permitido elevar la producción del obrero en proporciones considerables.* En la fabricación de ladrillos, por ejemplo, un obrero con los antiguos métodos fabricaba 450 ladrillos por día, pudo alcanzar las 22.000 unidades después de algunos años. En la industria del vidrio un solo obrero realiza el trabajo 54 hombres en la fabricación de botellas, y el de 533 en la de potes y frascos para dulces. Las máquinas modernas fabrican 2.500 cigarrillos por minuto, en tanto que los modelos anteriores solo, fabricaban 500 en el mismo lapso. Las grandes centrales hidroeléctricas producen cantidades enormes de energía con el trabajo de unos pocos obreros.

*En todo el mundo se advierte un mejoramiento constante de la productividad.*

Por otra parte la maquina a permitido una producción en masa, la fabricación en serie de miles de artículos cuyo bajo precio trajo como consecuencia cierta elevación en el nivel de vida de los trabajadores. Sin embargo la clase obrera ha pagado alto precio por estas ventajas. En efecto, por un lado, el desarrollo de la industrialización no se logró sin choques violentos. Las crisis económicas se sucedieron con ritmo cada vez más acelerado desde los comienzos del siglo XIX, con su cortejo de miserias y el aumento constante del número de desocupados. Por otro lado las guerras modernas, resultando generalmente de la lucha entre los capitalismo imperialistas, han exigido un pesado atributo a las trabajadoras.<sup>23</sup> Ello ha contribuido a que éstas adquieran conciencia de su destino.

De ahí sus esfuerzos constantes hacia la unificación de su acción para mejorar su suerte y lograr que el trabajo llegue a desempeñar un papel cada vez más preponderante en la vida pública.

### FORMACION DE LAS CONDICIONES EXTERNAS DEL TRABAJO MODERNO

Las riquezas acumuladas por el comercio entre los siglos XIV y XV permitieron la creación de grandes manufacturas y la inversión de los capitales considerables que estas necesitaban. El desarrollo de esas manufacturas, que exigían grandes mercados, se vio favorecida por la política de unificación del Estado emprendida por la monarquía y por la difusión de

---

<sup>23</sup> FRANCOIS BARRET, "HISTORIA DEL TRABAJO" , EUBEDA EDITORIAL UNIVERSITARIA DE BUENOS AIRES ARGENTINA 1971.

importantes doctrinas. el mercantilismo y el liberalismo. *Durante los siglos XIV y XV asistimos a una era de concentración comercial e industrial que esta lejos de haber concluido*

El papel del comercio durante los siglos XIV y XV registran un avance prodigioso del comercio y del intercambio internacional. El nuevo contacto con el mundo oriental, como consecuencia de las Cruzadas, hizo aparecer en el mercado europeo nuevos productos, tales como las especias, el azúcar, el tabaco, etc. El Mediterráneo se vuelve activo. Las repúblicas italianas desarrollan un capitalismo financiero en continuo progreso<sup>24</sup>. En la época de la disgregación de las economías medievales cerradas y de la expansión comercial.:

La invención de la brújula y del timón desarrolla el comercio marítimo y amplia a la escala mundial la extensión del mercado. Aparecen las primeras grandes flotas mercantes y con ellas el medio de enriquecimiento más eficaz de las naciones.

***Después del descubrimiento de América la afluencia de metales preciosos que se produce entonces en Europa revoluciona toda la economía medieval.*** La inflación así operada hace surgir nuevas empresas, fuentes de ingentes beneficios. Promueve la formación de una mano de obra abundante y barata, al mismo tiempo que la depreciación constante de la moneda trae aparejada una merma del salario real. Dicha devaluación monetaria restringe la renta territorial.

A esto sigue una disminución de la riqueza feudal constituida principalmente por bienes raíces. Los bienes muebles se convierten en la principal riqueza, caracterizada por la posesión de capitales. El comerciante y el financista, agentes activos de la nueva economía, ven acrecentarse su importancia. La burguesía nueva clase en su ascenso, trabaja para forjar las condiciones de su fortuna emancipación económica, social y política.

***Formación de las unidades económicas nacionales.*** La unidad económica medieval: el castillo y sus tierras, la villa y sus alrededores, se extienden y alcanzan la dimensión del Territorio Nacional. El monto de las transacciones, la aplicación de los mercados, las perspectivas de comercio marítimo culminan en la movilización de todas las fuerzas económicas. El rey, apoyado por la burguesía, es el agente de la concentración política y administrativa que se perfila desde el siglo XV. Los Valois, los Habsburgo, los Tudor, heredan el poderío feudal<sup>25</sup>.

España, Alemania e Italia por diferentes razones no logran realizar su unidad en el marco de lo nacional. Su crecimiento industrial y comercial experimenta, además, un retroceso en beneficio de los países ya unificados. El poder real presta a la nueva economía valiosos servicios, que pueden resumirse de la siguiente manera: lucha contra el bandolerismo feudal, mejoras en los caminos, puentes, puertos y canales; unificación de las pesas y medidas, introducción de una sola unidad monetaria por la eliminación de las monedas no reales; esbozo de una jurisdicción comercial; protección de las industrias nacientes y creación de industria nacionales; protección del comercio interno, formación de grandes flotas armadas y convoyes para proteger el comercio marítimo, organización de expediciones para conquistar colonias.

---

<sup>24</sup> FRANCOIS BARRET, "HISTORIA DEL TRABAJO" . EUBEDA EDITORIAL UNIVERSITARIA DE BUENOS AIRES ARGENTINA 1971.

<sup>25</sup> LOUIS RENE NOUGIER, "EN LOS ORIGENES DEL TRABAJO" EDIT, GRIJALBO 1974 BARCELONA

*El mercantilismo fue la base del industrialismo.* En Inglaterra, ya en el siglo XIV la industria textil era floreciente, y en el XV la producción se organizó con vistas al mercado exterior. El Estado organiza grandes compañías destinadas al comercio exterior. El pacto colonial favorece a las manufacturas nacionales al prohibir a las colonias establecer industrias semejantes: es ésta la primera forma del monopolio comercial e industrial.

El comerciante manufacturero tiene a su disposición todos los medios que habrán de permitirle desarrollar su actividad: materia prima barata; mercado externo, constituido por las colonias del Estado; mercado interno asegurado merced a la prohibición de importar mercaderías extranjeras; poderosos medios de transporte; además, orienta toda la actividad administrativa y política del Estado para mantener, consolidar y aun ampliar las condiciones favorables a su actividad comercial e industrial. El imperio del comercio sobre la nueva economía es la causa de la mayoría de los conflictos del siglo XVIII consecuencia es, pues, del *mercantilismo el primer trabajo al servicio del comercio.*

***El impulso industrial del siglo XVIII el liberalismo.*** En el siglo XVIII el comercio cobra nuevo impulso. Ello se debe al desarrollo de los transportes fluviales, de los caminos y a la evolución y perfeccionamiento de la técnica financiera (creación de bancos, cajas de cuenta, organización del crédito). Dicha evolución y perfeccionamiento brindan sus mejores servicios al industrial. Los fisiócratas preconizan la libertad de intercambio, en nombre del interés personal. El interés personal asegura el mejor empleo de las capacidades de persona y de sus riquezas. La libertad es condición objetiva para el mayor rendimiento económico, pero los beneficios de esta libertad solo son tales cuando está limitada por la competencia natural que resulta de la libertad semejante que poseen otros hombres. Con el impulso del desarrollo comercial, y favorecidas por esas nuevas doctrinas, se multiplican las manufacturas en el siglo XVIII. Las nuevas máquinas descubiertas les aseguran una mayor dimensión, que a pesar de todo sigue siendo modesta.

Las condiciones exteriores del trabajo industrial pueden resumirse así:

Interés personal, reforzado por la propiedad individual,

La libertad de iniciativa, de trabajo, de competencia, y la libre competencia, y

La libre competencia internacional ejercida en la paz de las naciones y la seguridad universal

El liberalismo así enunciado fue la condición del desarrollo del capitalismo industrial "atomístico", vale decir, formando pequeñas e innumerables ciudades.

***La concentración industrial y comercial en los siglos XIX y XX:*** En el siglo XIX se perfeccionan los transportes. Las grandes velocidades que se alcanzan con la utilización de los motores mecánicos permiten el máximo aprovechamiento de las riquezas producidas y provocan una creciente intensidad del intercambio. La solidaridad internacional del comercio se ve reforzada por la *División Internacional del Trabajo*, es decir, por la *especialización* de los países en la producción de aquello para lo cual están más preparados. Esta especialización tiene necesidad de grandes transportes. La navegación marítima reclama enormes capitales, que no pueden ser provistos por simples particulares; créanse entonces sociedades con extensos recursos financieros

*Llega la época de las sociedades colectivas, de las sociedades en comandita, y finalmente de las sociedades anónimas.* Se desarrolla actividad bancaria, que encamina el ahorro hacia las inversiones remunerativas. Sin embargo, el auge mismo de la productividad y de su utilización comercial prepara la *declinación del liberalismo y del libre cambio*. Las crecientes industrias nacionales, al poder producir en gran escala, caen en una doble dependencia: en la de un mercado capaz de absorber su producción y en la de los países proveedores de materias primas. El mercado y las materias primas se convierten en condiciones indispensables para la industria nacional.

El antagonismo de fuerzas en el siglo XX. Los antagonismos que acabamos de describir, inherentes a las condiciones exteriores del trabajo, adquieren en el siglo XX una amplitud considerable. Por una parte, la solidaridad comercial, reforzada por la división internacional del trabajo, coloca a la industria nacional bajo la doble dependencia, de las colonias y los mercados exteriores. Esta dependencia exige una política económica basada en los monopolios. Por otra parte, la industrialización progresiva de los países y el aumento de la fuerza productiva del trabajo exigen una política de libre competencia para que estas fuerzas puedan desarrollarse.

La política económica se debate, pues, entre el monopolio y la libre competencia. En estas condiciones, las luchas sociales que se desencadenan dentro de las empresas tomarán un doble significado, tenderán no solo a obtener una mejora en las condiciones de trabajo, sino también a la instauración de una nueva política económica.

## ☒ CONDICIONES MATERIALES DEL TRABAJO MODERNO

*La manufactura da origen al taller moderno.* Constituye una de las etapas más importantes en la evolución histórica del trabajo en Europa. Reúne desde los comienzos todos los caracteres de la gran industria. Implica ya la inmovilización de importantes capitales, la concentración de obreros en talleres; la división de trabajo entre ellos y la utilización de instrumentos mecánicos. Estos elementos forman la estructura interna de la manufactura.

Dicha estructura hará resaltar los caracteres de la manufactura como forma original del trabajo artesanal. Para entonces ya se denotaba una clara diferenciación entre el trabajo artesanal y el doméstico, pero aún no representa el trabajo industrial moderno con sus máquinas y su división social de trabajo.

Comienzo de la manufactura la manufactura nació lejos de los oficios y de las corporaciones. La nueva forma de trabajo que la caracterizaba llegaba a revolucionar toda la economía medieval y asestaba un golpe mortal a los intereses "creados". Tanto por su superioridad técnica como por su mejor organización, compitió exitosamente con el trabajo artesanal. La primera manufactura que se instaló fue la de tejidos. La fabricación era compleja.

*La separación de las tareas estaba bien delimitada. Cada artesano se especializaba en una u otra de estas operaciones. Su multiplicidad fue la base de la división del trabajo.*



Nuevamente nos encontramos los primeros intentos de realizar el trabajo de una manera más fácil y no tan agotadora, en base a la “repartición” de las tareas a realizar, ya que como veremos más adelante esta división del trabajo es a su vez la base de los primeros sistemas de capacitación establecidos como tal.

*La concentración industrial.* La concentración comercial se completa a veces con una concentración industrial. Por ejemplo, en la fabricación de tejidos el comerciante, una vez tejida la pieza, se encarga él mismo de hacerle dar el apresto. Para esta operación dispone de amplios talleres, y muchos obreros llevan a cabo este trabajo.

Igualmente, las mejoras introducidas en la fabricación de telas de algodón provocan la creación de grandes establecimientos. La industria de impresión sobre tela toma desde sus comienzos las características de la gran industria capitalista. Las condiciones técnicas de la fabricación exigen la inversión de grandes capitales, la reunión de obreros en grandes talleres y la división del trabajo. La maquinaria es complicada y costosa. Se necesitan, además, importantes reservas de diversas materias primas

En la industria de los metales la concentración industrial adquiere tres formas:

1. Creación directa de grandes establecimientos sobre el modelo de los pequeños;
2. Reunión de muchos establecimientos en uno solo;
3. Formación de grandes manufacturas especializadas.

Desde principios del siglo XVIII se constituyen poderosos grupos, tales como las sociedades Wendel y Dictrich, que absorben a la mayoría de las empresas. El gobierno crea grandes manufacturas especializadas para satisfacer las necesidades del ejército y la marina. La manufactura de armas de Tulle, creada en 1610, fabrica fusiles. Emplea de 250 a 300 obreros. La manufactura, de Kligenthal emplea 200 obreros, la manufactura tiende, pues, a adquirir proporciones considerables. *El trabajo que en ella se realiza no se parece ya al trabajo artesanal.*<sup>26</sup>

*El trabajo en la manufactura.* Los artesanos trabajan en habitaciones separadas agrupados según su especialidad. Dentro del taller la misma niega de tela pasa por muchas manos. Un equipo de obreros especializados trabaja en la misma tarea. Al reunir a todos sus obreros en una misma fábrica el empresario-comerciante obtiene gran economía por el solo hecho de suprimir los gastos de transporte entre dos operaciones sucesivas de fabricación. Puede, además, vigilar con mayor comodidad el trabajo de los encargados e introducir los primeros elementos de una cierta disciplina, hecho fundamental en la vida del taller. Los primeros reglamentos implantados en la manufactura son severos: prohibición de llevar vino, prohibición absoluta de abandonar el taller durante las horas de trabajo. La jornada tenía de 14 a 18 horas de duración. En algunas manufacturas se impone a los obreros una libreta de trabajo.

El empresario-comerciante, al encarar la producción en gran escala, asegurará a la manufactura, desde el siglo XVII, un desarrollo particularmente notable.

---

<sup>26</sup> LOUIS RENE NOUGIER, “EN LOS ORIGENES DEL TRABAJO” EDIT, GRIJALBO 1974 BARCELONA

**Características de la manufactura.** Su estructura. La manufactura se caracteriza pues, por la reunión de trabajadores e instrumentos de trabajo en amplios edificios, bajo la dirección exclusiva y la autoridad disciplinaria del jefe de taller: que en los siglos XVII y XVIII es el comerciante capitalista; y en segundo lugar, por la producción de gran cantidad de mercaderías. Éstas se hallan, a menudo, separadas de su consumidor inmediato por, largas distancias: deben remitirse al mercado.

Los cuatro elementos fundamentales de la estructura de la manufactura son pues los siguientes:

1. Concentraciones de los instrumentos de trabajo
2. Concentración de productores inmediatos: esta concentración permitirá un acrecentamiento formidable de la productividad del trabajo, acrecentamiento exigido por la creación del mercado mundial durante los siglos XV y XVI.
3. Separación definitiva del productor inmediato y del consumidor; la producción inmediata ya no satisface las necesidades; en adelante ellas serán satisfechas por intermedio del mercado.
4. Separación del capital y el trabajo: en adelante será necesario un capital importante para instalar un taller y por lo tanto para emplear al trabajador.

La concentración de los instrumentos de trabajo y de los productores constituye la base de los fenómenos de enorme importancia para el *desarrollo histórico del trabajo: el maquinismo y la división del trabajo*. Las condiciones materiales del trabajo van a ser completamente transformadas por ellos. Por otra parte, los dos fenómenos de separación que acabamos de describir, y sobre todo el imperio del capital sobre la producción, darán origen a un doble desequilibrio: desequilibrio entre la producción en masa y su absorción por los consumidores, ya que éstos no poseen ingresos suficientes como para absorber inmediatamente todos los productos puestos en venta; y desequilibrio entre capital y trabajo que originará conflictos sociales

**Progreso de las condiciones materiales del trabajo en la manufactura.** *La división del trabajo.* La manufactura holandesa apenas conocía la división del trabajo a fines del siglo xvi y comienzos del XVII pero las primeras máquinas provocan su aparición, consiste aquélla en la especialización cada vez mayor del obrero en un trabajo dado A. Smith describe así, en 1750, la división del trabajo en su famosa fábrica de alfileres: "En las grandes manufacturas, cada rama de la producción emplea tan grande número de obreros que es imposible reunirlos a todos en un mismo taller. Un hombre que no haya sido educado para este tipo de tarea, del que la división del trabajo ha hecho un oficio particular, ni esté habituado a usar los instrumentos que allí se utilizan, y cuya invención se debe probablemente a la misma división de; trabajo, será un obrero que apenas podrá hacer un alfiler por día, y sin duda alguna no podrá llegar a la veintena." La fabricación de un alfiler está dividida en 180 operaciones diferentes, realizadas por otras tantas manos

La división de las operaciones en operaciones simples dan lugar a un numero proporcional en la capacidad de productividad del trabajo y, " es esta ventaja la que parece haber *dado origen a la separación de los distintos oficios y empleos* "

Este aumento la producción obrera se a tres, causas distintas.

- 1) al desarrollo de la habilidad de cada obrero,
- 2) a la economía del tiempo que generalmente se pierde al pasar de un tipo a otro de tarea ;
- 3 ) a la invención de numerosas máquinas que facilitan y abrevian el trabajo permitiendo que un hombre cumpla las tareas de muchos.

Por estas razones Adam Smith recomienda calurosamente la división del trabajo. La presenta como uniforme de perfeccionamiento y progreso de aquél. Es la forma de trabajo menos costosa como consecuencia de las economías realizadas sobre la materia prima. La economía de tiempo obtenida en el curso de; proceso de producción es considerable. El obrero que efectúa constantemente la misma tarea adquiere en ella una destreza y perfección notables.

***La división del trabajo provoca además un desarrollo general del maquinismo.*** En efecto la mas pequeña mejora técnica efectuada en uno de los talleres de la manufactura provoca una producción acelerada en ese taller; los otros talleres no pueden ya absorber esa producción al mismo ritmo que antes. Ese desequilibrio impulsará al empresario a adaptar el ritmo de los otros talleres de la manufactura al de aquél en que la producción es más abundante. De ello resultará un esfuerzo tendiente a aumentar la productividad de los talleres retrasados. Generalmente, este esfuerzo se concretará en nuevas mejoras técnicas, en un perfeccionamiento de las máquinas en actividad en los otros talleres. De esta manera la división de; trabajo provocara la aparición y perfeccionamiento de las máquinas

Por su parte, la creación de máquinas nuevas acentuará la división del trabajo al especializar aún más al obrero en su tarea. A la herramienta simple seguirá la herramienta compleja movida por el hombre, luego la máquina accionada por una fuerza natural. Esta progresión del maquinismo es característica particularmente en todas las invenciones relativas a la industria del algodón.

La máquina recibe su consagración definitiva con la invención del motor mecánico, la máquina de vapor de Watt. La utilización de la rueda hidráulica es, desde luego, la única forma de accionar las máquinas, demasiado pesadas y complejas ya para ser movidas por la fuerza de; hombre. La primera máquina de vapor conocida es la bomba de Sayer y Newcomen (1706). Era una máquina motriz independiente, de múltiples aplicaciones: la utilizaba para desecar pantanos, para mover los fuelles de los altos hornos, para recoger el agua que cae sobre las ruedas hidráulicas. Watt introdujo en esta máquina las mejoras necesarias para hacer de ella una máquina motriz autónoma.

*La máquina de vapor* es el primer motor mecánico que va a remplazar el uso directo de las fuerzas naturales. Revolucionará, sobre todo, los transportes permitiendo la creación de; ferrocarril. El gran taller moderno se instala, en adelante, con sus máquinas y sus sistemas de máquinas accionadas por motores mecánicos. El descubrimiento de la electricidad permite reemplazar la energía de los combustibles por la de los saltos de agua.

*La racionalización.* El maquinismo necesita amplias instalaciones, la utilización de máquinas costosas y, por consiguiente, la inversión de enormes capitales. Las máquinas operadoras dependen de las máquinas motrices. Esta conexión necesaria determina la concentración industrial, forma principal de la concentración de las condiciones materiales de

trabajo. Dicha concentración se desarrolla con el perfeccionamiento de los transportes y la ampliación del mercado mundial en el siglo XIX. Permitirá la racionalización del trabajo.

*La división de trabajo y la racionalización hacen del obrero un especialista*, adaptado para la ejecución de una tarea perfectamente determinada. Señalemos sin embargo, que cuanto más se generaliza y perfecciona el empleo de la máquina, en mayor medida pierde el obrero su especialización, ya que en cierta forma la tarea del obrero disminuye. La productividad del artesano adiestrado es usurpada por la máquina. Esta tiende más a separarse del obrero e independizarse. El obrero puede ser empleado rápidamente en otro trabajo de naturaleza distinta, puede ser intercambiado. Pero por su parte, la máquina exige, para su conservación, técnicos cada vez más capaces. La complejidad de su estructura y de su mecanismo necesita de quien controle y dirija posea conocimientos técnicos cada vez más amplios. Si bien, en un sentido, la máquina desprecia el trabajo del obrero, lo rehabilita en otra forma.

### **CONSECUENCIAS SOCIALES Y POLITICAS DE LAS RELACIONES ENTRE EL CAPITAL Y EL TRABAJO EN FRANCIA DESDE 1791 A 1884.**

El trabajo comienza a organizarse en el siglo XIX. Las revueltas provocadas por las miserables condiciones en que inducen a los obreros a unirse para presentar sus reivindicaciones. Su arma principal es, la huelga. Bajo el reinado de Luis Felipe aparecen las primeras asociaciones, que luego se van desarrollando a través de diversas vicisitudes, finalizada la guerra de 1870, el movimiento sindical es tan poderoso que los poderes públicos se ven obligados a reconocer su legado en 1884.

Condición de los obreros a fines del siglo XVIII. A principios del siglo XIX la jornada de trabajo era larga. Alcanzaba su máxima duración, 18 horas, en Lyon, en la industria de la seda. En Marsella y París era de 14 horas. En las minas, de 12 horas. En el conjunto de los países europeos la duración era de 15 horas como término medio. Hemos visto que en el curso del siglo XVIII el salario real era bajo. La crisis industrial cuyos efectos más agudos se manifiestan a partir de 1787 hace que su condición se torne cada día más difícil. La depreciación de la moneda provoca una miseria general, el obrero apenas puede nutrirse de pan. En 1791 el gobierno se ve en la necesidad de crear talleres de caridad a fin de socorrer a 15000 desocupados de París.

**Los obreros se unen nuevamente.** Los impresores se agrupan en una asociación que redacta sus estatutos y delibera sobre los intereses de todo el gremio. Organiza socorros para enfermos y ancianos.

Los patronos se alarman ante esta resistencia organizada. Se suceden los pedidos a las autoridades, haciendo resaltar los peligros de las huelgas, y de los aumentos de salarios. Los obreros por su parte, sostienen que los empresarios están coaligados para ofrecerles los salarios más bajos posibles. Sólo pueden defenderse por medio de las asociaciones. Recurren a la Declaración de los derechos del hombre. La asamblea dice "previó claramente que la Declaración serviría a la clase más indigente y que durante tanto tiempo, ha sido juguete del

despotismo de los amos, desplazados". Los obreros carpinteros declaran a su vez que mientras su vida dependa de la voluntad de sus patronos no serán libres.

La condición obrera a principios del siglo XIX. El doctor Grapin en su estudio sobre la condición obrera a principios del siglo XIX escribe: "Al obrero nada se le da a cambio de su trabajo; para él, vivir es no morir." Su salario es insuficiente. Su alimentación está compuesta por pan y papas. Su promedio de vida es inferior al de otras clases de la población. La duración de la jornada de trabajo es siempre, por término medio, de 15 horas. Aparece el trabajo de los niños. Hay niños de 6 a 8 años empleados en trabajos simples y fáciles, como la vigilancia de las Máquinas. Pero estos trabajos los obligan igualmente a una inmovilidad constante, contraria a su naturaleza, la mayor parte de las veces en una atmósfera insalubre. A veces se los retiene 15 o más horas en la fábrica, castigándolos si se adormecen durante el trabajo. También las mujeres son empleadas en gran cantidad. Pero los sufrimientos impuestos a los trabajadores despertarán en ellos sentimientos de solidaridad y deseos de lucha, que se afianzarán paralelamente al desarrollo del capitalismo.

**Las rebeliones contra el maquinismo**, Las primeras rebeliones del mundo obrero contra la inestabilidad de su situación y la desocupación periódica aparecen bajo la forma de hostilidad contra el maquinismo. Los obreros acusan a las máquinas de quitarles sus medios de sustento. "dentro de poco ya no habrá necesidad de obreros más que para darle vuelta a las manivelas y hacer mandados. No se necesitará la capacidad ni la fuerza del obrero: un niño podría fácilmente reemplazarlos.

Los obreros y la Revolución de 1830. La crisis económica que estalla en Francia en 1825 explica la agitación obrera que reina en el país a partir de esa época. La burguesía aprovecha las fuerzas populares para derrocar a la monarquía. En julio de 1830 los industriales cierran sus fábricas e invitan a los obreros a realizar manifestaciones. El 27 de julio se levantan barricadas en los barrios del Ayuntamiento, de la Bastilla y también en los suburbios. La intervención de la clase obrera es decisiva, tanto en París como en todas las grandes ciudades de Francia. Pero esta intervención no le reportará ningún beneficio. Enfatizan expresa así su decepción ¿Quién ha vencido? La clase pobre. Pero son los que no combatieron los que aprovechan el triunfo y se arman contra el pueblo, porque el pueblo no tuvo jefes y las jornadas de julio no son una revolución. Nada fundamental Cambió en la organización social actual,

Los obreros creen que el nuevo régimen les será más favorable. Los obreros impresores nombran una comisión que presenta un petitorio a las autoridades solicitando medidas para mejorar su situación. Los ebanistas piden aumento de salarios. Los obreros cerrajeros solicitan la reducción de su jornada de trabajo a 11 horas. Se multiplican las manifestaciones obreras. En agosto los hilanderos de Rouen se declaran en huelga. Reclaman la jornada de 12 horas, en lugar de la de 16 o 18 horas. Piden también que se supriman las multas, que a veces demandan hasta la mitad de sus salarios. Pero el nuevo gobierno no se muestra dispuesto a actuar como árbitro entre obreros e industriales. Los salarios deben fijarse amigablemente. Intervenir en su fijación sería contrario al libre juego de la oferta y la demanda. Se recuerda a los obreros que las asociaciones son legales y que caen bajo las prescripciones del Código Penal. Continuamente se invoca la ley Le

Chapelier y la libertad de trabajo. Las autoridades sin embargo toleran ciertas uniones entre los patronos, quienes se oponen a todo aumento de salarios.

***La Primera Asociación Obrera Nacional. La Primera Asociación Internacional de trabajadores, compuesta por secciones nacionales autónomas, se constituye en 1862 en Londres Inglaterra, con motivo de la exposición internacional, que pone en contacto a obreros ingleses y franceses.***

La nueva Asociación Internacional desea suprimir el proletariado y guiar a la clase obrera en su misión histórica. Proclama a la clase obrera en la emancipación de los trabajadores debe ser obra de ellos mismos. Trata de precisar sus aspiraciones y sintetizar sus ideas. En 1867 la Primera Internacional es lo bastante fuerte como para obtener que las huelgas de los obreros franceses sean sostenidas por los sindicatos ingleses.

*La influencia de C. Marx sobre las teorías económicas de la Primera Internacional es decisiva. "La emancipación económica del trabajador, se lee en el pacto de la Asociación, debe ser el objetivo de toda política. No es este un problema local ni nacional, se trata de un problema social." Emancipación completa de los trabajadores, organización política de los trabajadores o mejor dicho del movimiento: tales son en resumen las aspiraciones del movimiento obrero, resultado de las primeras luchas entre el capital y el trabajo. La primera Internacional desapareció con la guerra de 1870.*

***La Comuna de París (1871).*** El Imperio cae el 4 de septiembre de 1870. Los ejércitos Prusianos sitian, a París. Los diputados del antiguo cuerpo legislativo forman un Gobierno de Defensa Nacional. Todos los parisienses aptos para las armas son enviados a la Guardia Nacional, dirigida por un Comité Central. El 28 de enero de 1871 París capitula. El Gobierno se refugia en Versalles. La Guardia Nacional conserva sus armas. Su Comité ejerce el poder en París. El 18 de marzo dirige a la población el manifiesto siguiente. "los proletarios de París ante el fracaso y la traición de las clases gobernantes comprenden ha llegado para ellos la hora de salvar la situación, haciéndose cargo de la dirección poder público." Thiers trata de desarmar a los obreros de París. Envía a sus tropas a tirar la artillería depositada en París. La empresa fracasa y Versalles declara la guerra. París.

El 26 de marzo de 1871 se proclama Comuna. El gobierno provisional está compuesto por consejeros municipales elegidos por sufragio universal en todos los distritos. Ejerce el poder legislativo y ejecutivo. Su programa está claramente definido:

1. Suprime por decreto el ejército permanente. La Guardia Nacional se transforma milicia. Todos los ciudadanos aptos deben formar parte de ella.
2. Los empleados de la Comuna son electos. Pueden ser removidos en cualquier momento. Sus sueldos no pueden ser superiores a los de los obreros.
3. Las fábricas deben ser censadas, sus planes deben ser elaborados por gestión comunal. Todos los obreros deberán reunirse en asociaciones corporativas, y todas las asociaciones formarán una gran federación. Las comunas deberán enviar sus delegados Asambleas regionales y éstas enviar sus delegados a la Asamblea Nacional. Los agentes comunales representan el poder legislativo. responsables y revocables.

4. Es abolido el trabajo nocturno panaderos, lo mismo que la oficina de colocaciones, se suprime el Banco de Empeños.
5. Se realiza la separación de la Iglesia y el Estado. Se suprime toda subvención para fines religiosos. Se nacionalizan los bienes eclesiásticos y se impone el laicismo en las escuelas.

El programa político termina con un voto, el del establecimiento de una República mundial bajo el signo de la Comuna. Pero, desde el mes; de abril Thiers lanza sus tropas contra París. Pide a Prusia que le devuelva los soldados prisioneros. El 4 de mayo cae el fuerte de Issy, luego el de Vanves; las tropas entran en la ciudad por el oeste. Después de una lucha que dura ocho horas los comuneros son vencidos en los barrios de Menilmontant y de Belleville. Los vencidos son ejecutados por centenares. Se implanta el estado de sitio hasta 1876. El control policial se aplica por doquier. Las Cámaras sindicales obreras son disueltas. Se prohíbe la acción internacional

Los partidos políticos obreros. La concentración creciente del capitalismo bajo la III República es acompañada por un desarrollo para ello del movimiento obrero. El número de obreros de París se duplica entre 1860 y 1881, pero disminuye el número de establecimientos. Los obreros se reagrupan y forman los primeros sindicatos. En 1875 existen ya ,135. Piden la implantación del contrato de aprendizaje, la apertura de la oficina de colocaciones, la creación de bibliotecas para los obreros la formación de cooperativas obreras. En 1876 un periodista lanza la idea de un congreso de obreros. El congreso organizado sobre estas bases, llega a la conclusión de que la cooperación es la única solución posible para el problema social y debe ser el único objetivo del movimiento obrero.

#### • **ORGANIZACION DEL MOVIMIENTO OBRERO DESDE 1884**

Período que se extiende desde 1884 hasta, nuestros días asiste al triunfo del sindicatos. Los obreros se agrupan legalmente en sindicatos cada vez más poderosos, unificados por federaciones nacionales. Éstas a su vez o agrupan bajo la dirección de centrales nacionales. Pero este desarrollo no se realizará sin tropiezos. Se formarán sindicatos de tendencias diferentes que se opondrán unos a otros a menudo, las más de las veces por cuestiones no relacionadas con la organización del trabajo. Pero, por ser los intereses del mundo del trabajo idénticos y concordantes en todos sus puntos, se llegará a la fórmula moderna del sindicato único, después de un largo período de sesenta años.

#### ***Ley de 1884 sobre libertad de asociación.***

La ley de 1884 no hizo más que legalizar una situación de hecho. Antes de 1884 existían en París cinco federaciones sindicales. Preocupadas por canalizar y controlar el movimiento Obrero, el gobierno hace votar la nueva ley. Quiere evitar que la acción profesional se transforme en acción política. Pero la patronal desata una ofensiva contra los obreros agremiados. Los pone en el índice. Rehusa tratar con ellos por intermedio del sindicato,

Las Bolsas de Trabajo. Éstas son institutos locales puestos a disposición de los obreros, allí pueden reunirse y discutir sus problemas. En Francia la primera bolsa de Trabajo fue creada en 1892.

La actividad de las Bolsas es diversa. Incluye servicios de mutualidad (seguros y colocaciones); servicios de educación (biblioteca, cursos profesionales, museo social); servicio de propaganda (estudios económicos y estadísticos, creación de sindicatos y de cooperativas); servicios de resistencia (modos de organizar huelgas). por sus gestiones gratuita de colocación y su acción para sostener huelgas las bolsas de trabajo acrecentaron su influencia . Contribuyeron poderosamente a organizar a los obreros más reacios al sindicalismo, como es el caso de los obreros agrícolas. Entre sus cuadros reclutaron los militantes del movimiento obrero. Participaron en la fiesta del 1o de mayo , instituida por el Congreso Obrero Internacional. Las bolsas de trabajo son una creación original del movimiento obrero francés, son de vital importancia debido a que favorecieron a la formación de la federaciones sindicales.

### ☒ EVOLUCION DEL MOVIMIENTO OBRERO EN OTROS PAISES

Dado que a lo largo de la historia se han suscitado infinidad de movimiento obreros, en cuanto a desarrollo de este trabajo me parece conveniente resaltar tres de estos movimientos que a mi parecer fueron los más trascendentales en la historia del trabajo a saber los siguientes: En primer lugar, el desarrollo del sindicalismo presente aproximadamente las mismas característica en todas partes: crecimiento más o menos rápido de las organizaciones obreras en el transcurso del siglo XIX, reivindicaciones sociales tendientes en general a la disminución de las horas de trabajo y al aumento de los salarios, implantación de una legislación que otorgue al trabajo cierta protección y algunas ventajas. Encontraremos las grandes líneas de esta evolución a saber las siguientes en: Inglaterra, Alemania y en la U.R.S.S.

***Evolución del movimiento obrero en Inglaterra. Nacimiento del sindicalismo:*** Las primeras asociaciones obreras se constituyen en Inglaterra durante el siglo XVIII. Los asalariados se reúnen para realizar una huelga o para presentar ante la Cámara de los comunes un petitorio relacionado con sus salarios. Algunas veces los obreros adquieren la costumbre de reunirse en un despacho de bebidas: que se convierte en un centro de colocación reclutamiento de obreros. Pero una ley de 1718 se prohíbe toda coalición obrera. Esta ley es afianzada en 1799 por un estatuto de orden general que prohíbe las asociaciones de toda índole. Pese a esta prohibición se forman las primeras asociaciones obreras. Pero cabe mencionar que la legislación vigente obstruye la expansión del movimiento sindical. Desde 1814 los elementos liberales y democráticos emprenden una campaña en favor de la libertad de asociación ,aunque desde en 1823, luego de numerosas gestiones personales, consigue la designación de una Comisión parlamentaria encargada de estudiar las condiciones de trabajo y de existencia de las clases obreras. Esta Comisión se expide en favor de la libertad de asociación; y su informe es aprobado por las dos Cámaras en 1824. Apenas promulgada la ley, una intensa agitación revoluciona los centros industriales. Se multiplican las reuniones, estallan huelgas y conflictos. Los patronos envían numerosos petitorios al Parlamento protestando contra la ley de 1824. Se designa una nueva Comisión de carácter investigador. Esta comisión no deja de lado la libertad de asociación, pero



limita sus alcances. únicamente son autorizadas las asociaciones motivadas por problemas de salarios o de horas de trabajo.

**La acción Política (1829-1848). El Cartismo.** Los hilanderos y los obreros de la construcción de Yorkshire y Lancashire fueron los que impulsaron el Nuevo Unionismo. Esta tendencia deseaba reunir a todos los asalariados en una organización unificada. En 1829 se fundaron dos Uniones nacionales, la de hilanderos de algodón y la de los obreros de la construcción. En 1830 se crea la Asociación nacional para la protección del trabajo; contaba con 20.000 miembros distribuidos en distintos oficios. Francis Place era su tesorero; Luego de diversos inconvenientes desapareció en 1832.

Impulsada por el industrial R. Owen, filósofo y filántropo, se constituye en 1834 la gran Unión Nacional Consolidada. En pocas semanas agrupa a 500.000 miembros. Su programa consiste en otorgar a sus adscritos seguros por enfermedad y defunción, una pensión de retiro, y en organizar cooperativas de Producción. Su plan de acción es provocar, en el momento oportuno, una huelga general para obtener la jornada de ocho horas. Su influencia preocupa muy pronto al gobierno y a los patrones. Estos exigen que se conceda una declaración por escrito afirmando que no pertenecen a la Unión. El gobierno toma medidas como un muy "pocas" de las veces de represión en contra de los obreros organizadores. En marzo por ejemplo encontramos que de 1834 condena a seis obreros a siete años trabajos forzados, por haber prestado juramento de administrar una sección local de Unión Nacional.

El descontento se extiende a todo el país. Se multiplican las huelgas. Por sus escasos recursos la, Unión Nacional es incapaz de sostenerlas. La mayoría de las secciones se retira de la Unión Nacional y ésta desaparece en 1835.

El Movimiento obrero se inclina, cada vez más hacia la acción política. Lovett, un obrero carpintero, crea en 1831 la Unión Nacional de las clases trabajadoras, que emprende una campaña tan enérgica como poderosa en favor del sufragio universal.

En 1839 convocan una "Convención nacional" integrada por 33 delegados, representantes de las más diversas tendencias. Su propósito era presentar un petitorio, con más de un millón de firmas, ante la Cámara de 10 Comunes. Dicho petitorio se presentó el 12 julio sin ningún resultado. El gobierno disuelve entonces la Convención a fines de julio de 1841, 23 delegados reunidos en Manchester deciden fusionar todos los grupos reunidos en dos los grupos locales en una "Asociación Cartista Nacional". El nuevo partido agrupa 'cerca de 40.000 miembros. En 1842 organiza una huelga general en la región de Manchester. Esta huelga fue un nuevo fracaso. El movimiento comenzó a desorganizarse y desapareció algunos años más tarde. La clase obrera abandona la acción política.

**"Viejo Unionismo" y "Nuevo Unionismo".** A partir de 1850 se reorganizan las Trade Unions. Se orientan hacia las reivindicaciones sociales; los obreros calificados forman sindicatos por oficios, los cuales se caracterizan por un conservatismo extremo. Consideran los conocimientos profesionales, transmitidos por medio del aprendizaje, como una verdadera propiedad que ellos defienden de los "green hands": los obreros no calificados, sin aprendizaje.

Las Trade Unions insisten para ello en mantener sus cualidades profesionales. Se proponen conseguir, por medio de una rigurosa reglamentación del aprendizaje, que no ingrese en el oficio un número exagerado de Obreros cuyo exceso llevaría a una despreciación de los salarios. Desean constituir una serie de fondos de seguros mutuales reservados exclusivamente para sus adherentes y financiados por importantes cotizaciones. Estas Trade Unions representan lo que se llama el "Viejo Unionismo". Se desarrollan rápidamente y alcanzan una importancia considerable.

Los delegados de las Trade Unions adquieren la costumbre de reunirse anualmente en congresos. En 1874 el Congreso anual reunió 1.200.000 adherentes.

El movimiento obrero durante y después de la guerra de 1914. A pedido del gobierno, los delegados del Congreso de Trade Unions aceptaron renunciar a todas las reglas sindicales y al ejercicio del derecho de huelga por el tiempo que durase la guerra. Pero esta actitud no contó con la adhesión de todos los obreros. La jornada de trabajo había sido aumentada en algunos casos a 18 horas. Los salarios no aumentaron al ritmo del costo de la vida. De ello resultaron graves conflictos, entre 1916 y 1918.

Después de la guerra la lucha sindical se localizó, principalmente en la industria del carbón. Pese a los esfuerzos de la Federación de Mineros, las Compañías carboneras consiguieron fijar los salarios por región basándose en la capacidad financiera de cada empresa. Todos los salarios de la industria se redujeron. En 1926 las Compañías carboneras piden una nueva reducción de salarios. El gobierno interviene, pero las Compañías rechazan las conclusiones de la Comisión oficial. El Consejo general de Trade Unions declara la huelga general el lunes 5 de mayo. El 12 del mismo mes el gobierno propone un compromiso que es aceptado por el Consejo general, pero los mineros lo rechazan y continúan en huelga durante 5 meses. Luego retornan al trabajo en las condiciones impuestas por los patronos. En 1927 el gobierno hace votar una ley que creaba un delito nuevo: la huelga ilícita. Una huelga es definida como ilícita si reúne dos condiciones:

1. Si excede los límites de una industria particular, es decir, si presenta características de huelga general; y
2. Si tiene por objeto presionar no solo a los empleadores sino también al gobierno.

Con esto es imposible toda huelga general. Por ello la ley de 1927 significa un retroceso en materia de legislación sindical.

El movimiento sindicalista, debilitado por el fracaso de la huelga general de 1926, se vio

Las Uniones aceptaron y discutieron en muchas conferencias con los representantes de los organismos patronales todos los problemas económicos de la época. El primer informe aprobado implicaba el reconocimiento oficial del movimiento sindical. Las agrupaciones patronales recomendaban a sus afiliados la firma de convenios colectivos con el sindicato único de cada profesión. Este sindicato sería el que se encontrara regularmente afiliado al Congreso de Trade Unions, lo que iba a afianzar mucho su autoridad.

Después de 1934 parece hacerse más estrecha la unión entre el Congreso de Trade Unions y el Partido Laborista. Las Trade Unions tienen un programa político que se asemeja en gran medida al de la C.G.T. y que puede resumirse en la nacionalización de las industrias clave: bancos, minas, ferrocarriles, metalurgia y textil.

*La segunda guerra mundial permitiría al Trabajo afirmar su posición como factor esencial de la producción.*

***Papel del trabajo después del comienzo de la segunda guerra mundial.*** Desde el comienzo de la guerra los obreros fueron llamados a integrar numerosas organizaciones bipartitas o tripartitas, destinadas a acercar a los colaboradores de la producción; éste fue el caso de los Comités de arbitraje y de los Comités de producción. Además, el gobierno británico nombró un Comité especial, encargado de elaborar un plan de estadísticas sobre las posibilidades de mejorar el nivel de vida de los trabajadores ingleses.

Los obreros desempeñan también un papel importante en los organismos encargados de la conciliación, los Trade Boards, creados el febrero de 1940, los que debían solucionar los problemas de salarios. Estos organismos estaban formadas por un número igual de obreros y patronos y por 3 miembros designados por el ministro de trabajo.

Comités de Producción. En su carácter de presidente del Consejo ejecutivo de la producción, el ministro de trabajo crea un Comité consultivo central mixto, en julio de 1941, destinado a opinar sobre todos los problemas de la producción. Dicho Comité se componía de 13 miembros nombrados por la Confederación de Empleadores británicos y la Federación de Industrias británicas, y de 13 miembros nombrados por el Congreso de sindicatos obreros.

El 1er de julio de 1942 se pone en práctica un nuevo sistema de organización regional, el cual señala una nueva etapa en la colaboración entre los funcionarios del gobierno y los representantes de los patronos y trabajadores, tanto en lo que se refiere a una región como a unidades más restringidas. Los Consejos regionales de producción, 11 en total, comprenden, además de un supervisor regional nombrado por el Ministerio de Producción, a los representantes regionales del Almirantazgo, del Ministerio de Construcciones Aéreas, del Ministerio de Abastecimientos y del Ministerio de Comercio; asimismo a tres miembros representantes de los trabajadores. Cada Consejo tiene 2 vicepresidentes, uno elegido entre los miembros de la patronal y otro entre los miembros obreros. Es función de estos Comités, entre otras cosas, formular proposiciones relativas a nuevos medios de producción; por ejemplo, previendo nuevas instalaciones en los establecimientos y fábricas existentes. Poseen también el derecho de realizar investigaciones en caso de reclamaciones relacionadas con la producción.

En la escala local existen Comités mixtos de producción en las fábricas. Los primeros Comités mixtos de producción fueron creados el 28 de febrero de 1.942, en las fábricas reales de armas. Se componían de 10 representantes de los trabajadores y 10 de la dirección. Se reunían con la presidencia del director del establecimiento. Sus atribuciones eran aconsejar sobre los problemas relacionados con la producción y el aumento de la productividad. Estaba expresamente estipulado que no debían intervenir en los problemas que normalmente tratan los

convenios colectivos, o en las negociaciones que se realizan por intermedio del mecanismo establecido: delegados de taller y asociaciones del personal.

Los Comités estudian problemas tales como utilización al máximo del material existente, mantenimiento de ajustes, gálibos, herramientas y calibres, mejoramiento de los métodos de producción, adecuada utilización del número máximo de horas de producción, eliminación del trabajo defectuoso y del despilfarro, correcta utilización de los materiales provistos.

**1943. El plan Beveridge.** Como las condiciones de vida que imponía la guerra se hacían cada vez más difíciles, el gobierno encargó a uno de los miembros del Partido Laborista, Greenwood, a mediados del año 1941, la formación de un Comité cuya tarea consistiría en examinar la política social de Gran Bretaña y fijar las grandes fincas para lo futuro. Greenwood hizo nombrar para presidir ese Comité a Willam Beveridge. El Comité estuvo dedicado durante seis meses a la elaboración de un programa, conocido con el nombre de plan Beveridge.

Dicho plan encaraba el control de los salarios en cada rama de la industria y el artesanado, la implantación de un salario mínimo, de una bonificación para los padres de familias numerosas, el perfeccionamiento del seguro social, medidas contra la desocupación, mejoras en las condiciones de la vida obrera por medio de un aumento general de salarios, mejoras en las viviendas obreras. El plan preveía un aumento del control del Estado sobre la iniciativa privada para asegurar el cumplimiento de las prescripciones sociales. El plan Beveridge provocó violentas críticas en el sector de los conservadores ingleses. Si bien no fue puesto en práctica en su totalidad, patentiza sin embargo la importancia que el Trabajo ha tomado en la vida social británica.

**El movimiento obrero en Alemania.** El movimiento obrero comienza a organizarse bastante tarde en Alemania. Los primeros esfuerzos de organización se realizan a mediados del sigloXIX. En 1848 un obrero, Stephan Born, organiza una Unión obrera nacional que agrupa a 250 asociaciones. Esta Unión subsiste hasta 1854, pero con el triunfo de la contrarrevolución se suprimen todas las asociaciones. C. Marx y Engels comienzan a propagar sus ideas por medio del diario Dio Rbeinische Zeitung, en la región renana. Lassalle, otro teórico socialista, preconiza la formación de un gran partido socialista obrero.

Su programa consiste en obtener el sufragio directo para todos y el acceso de los trabajadores al poder. Para llevar a la práctica esta idea Lassalle funda una Asociación general de obreros, cuyos ;afiliados no llegan a 5.000 al tiempo de su muerte, en 1864, acaecida durante un duelo.

**Fundación de los primeros sindicatos.** El 20 de mayo de 1866 los tipógrafos alemanes deciden formar un sindicato, idea que no se materializa hasta 1868 a raíz de la guerra austro-prusiana. El objetivo de la Unión de impresores alemanes es mejorar las condiciones materiales, intelectuales y morales de sus miembros.

Alentados por este primer triunfo, los partidos políticos emprenden la tarea de formar sindicatos. En 1869 consiguen la libertad de coalición por medio del Código de los oficios. El obrero Schweitzer, heredero ideológico Lassalle, creó muchos sindicatos. Pero en 1870 convierte

su organización sindical en una sociedad general de asistencia de los trabajadores alemanes. Abandona el verdadero terreno sindical para inclinarse hacia la acción política. Sus afiliados no lo siguen y emigran hacia los sindicatos de tendencia marxista o progresista. Sus sindicatos se fusionan con los sindicatos marxistas en 1874, en la Conferencia de Gotha.

Los sindicatos marxistas. Los sindicatos marxistas tienen origen en el Congreso rebasado, en Nuremberg, el 5 de septiembre de 1864 por la Unión de las sociedades de educación obrera. El programa adoptado allí con la información social de Liebknecht, poco se parece a los progresistas, fundadores de la unión. Dicho programa entraña una adhesión total al programa de la Internacional de Trabajadores. La formación de sindicatos se consideraba como "la tarea principal del proletariado". El número de los agremiados alcanzaba a 50.000 en 1877. Se encontraban agrupados en 25 uniones centralizadas y 5 sindicatos locales.

La mayoría de estos grupos profesionales poseía órganos de prensa, algunos de los cuales disponían además de abundantes recursos. Como consecuencia del atentado contra Guillermo I fueron disueltas todas las asociaciones en 1878, y los sindicatos desaparecieron. La ley del 21 de octubre prohibió toda organización obrera. No obstante, a partir de 1882 se reorganizan los sindicatos. En 1884 los obreros manufactureros, los sastres, los zapateros y los obreros del tabaco se agrupan en Uniones centralizadas. Las huelgas locales se multiplican, de manera lenta pero continua. Tal la huelga de mineros de Gelsenkirchen, que se extendió por Westfalia, en la provincia renana, por la Baja y Alta Silesia, el Palatinado, el Sarre y la Lorena. En mayo de 1889 afectaba a cerca de 1 50.000 obreros.

**Los sindicatos progresistas.** Los sindicatos progresistas se formaron en 1868. Querían conciliar "armónicamente" los intereses de los dos factores de la producción. En su programa reclamaban: un salario mínimo, la supresión del trabajo nocturno y de los días domingo, la reducción de la jornada de trabajo a 12 horas, la implantación de Comités de arbitraje para los conflictos del trabajo.

Estos sindicatos eran dirigidos por el diputado progresista Franz Dunker y por el doctor Max Hirsch. Crearon cajas de seguro sindical por enfermedad y cajas de socorro para los inválidos por accidentes de trabajo. Su éxito fue muy escaso; en 1878 el número de sus afiliados no pasaba de 16.500. Durante el período de depresión se dedicaron a las cajas de socorro. En 1900 el número de sus afiliados llegaba a 90.000. Los sindicatos cristianos constituyeron una fuerte competencia para ellos.

**El movimiento obrero en el siglo XX.** Antes de la guerra, en 1913, la Comisión general agrupaba a 2.500.000 obreros, los sindicatos Hirsch-Dunker a 106.000, y los sindicatos cristianos a 342.000. La Revolución de 1918 dio un impulso enorme al movimiento sindical. Las cifras citadas pasan respectivamente en 1929 a 4.906.000, 150.000 y 673.000. En el seno de las organizaciones obreras se perfila un movimiento de concentración. En 1919, Comisión general se transforma en Confederación general de sindicatos alemanes. Los sindicatos liberales se unen a los sindicatos cristianos y forman la Confederación Sindical Alemana. En sentido contrario se realiza un movimiento que no tendrá mayor amplitud: se forman sindicatos independientes,

comunistas y sindicalistas. Esta organización se mantendrá hasta 1933, fecha en la que son disueltos todos los sindicatos, por ley del 4 de abril de dicho año. El Estado nacional socialista se apodera de la organización del trabajo y la transforma siguiendo nuevos principios que la ponen a merced del gobierno

Principios de la organización nacional socialista del trabajo. Los trabajadores están representados en la empresa por un Consejo de confianza (Vertrauenrat), cuyos miembros son elegidos por el comisario de trabajo. Los asalariados no poseen, por lo tanto, la libertad de elegir a sus representantes. El comisario del trabajo tiene una misión bien determinada: asegurar la paz social persuadiendo y educando. Tiene a su disposición todos los medios para reprimir las amenazas a la paz social y los atentados a los principios fundamentales del orden nacional-socialista. Se trata por lo tanto, y sobre todo, de impedir toda huelga que pueda significar un atentado al potencial económico y militar del 3er Reich.

La organización del trabajo en la U.R.S.S El régimen establecido por Lenin se funda en el principio de la **dictadura del proletariado de la dictadura del trabajo**. Las constituciones posteriores a 1917 han sido elaboradas también bajo el signo del trabajo. El sindicato organizado por el Código del Trabajo de 1922 tiene por base la industria y no la profesión. Por ejemplo, el sindicato de metalúrgicos se compone tanto del refinado como del embalador encargado del envío de los productos terminados.<sup>27</sup> "Una empresa, un sindicato", tal fue la fórmula adoptada por el 11 Congreso panruso de sindicatos profesionales, en 1919. Un sindicato reúne a los obreros estables y a los empleados de una rama de la economía y de los establecimientos que utilizan su producción.

El órgano primario del sindicato es el Comité de fábrica, vale decir, el Comité de obreros y empleados que trabajan en una misma empresa. únicamente el Comité tiene derecho a representar a los obreros y empleados de la empresa.

El órgano secundario es la subsección sindical. Reúne al conjunto de Comités de fábrica existentes en el territorio de la subsección. Su dirección es elegida por la Confederación de Comités de fábrica establecidos en dicho territorio. La reunión de muchas subsecciones forma una sección sindical. El conjunto de secciones sindicales elige el Comité central del sindicato profesional.

Todos los sindicatos profesionales panrusos forman parte de la Federación intersindical, cuyo organismo supremo es el Congreso panruso de sindicatos profesionales. En el intervalo entre sesiones el Congreso panruso esta representado por el Consejo central panruso de sindicatos profesionales, elegido en dichos Congresos. En cada departamento existe un Consejo departamental intersindical, que dirige la acción de las organizaciones sindicales en su departamento.

La misión del Comité de fábrica es la siguiente:

---

<sup>27</sup> CHARLES F. SABEL "TRABAJO Y POLITICA: LA DIVISIÓN DEL TRABAJO EN LA INDUSTRIA" 1980

- a) Representar y defender los intereses de los obreros y empleados ante la administración de la empresa, en lo relacionado con las condiciones de trabajo y bienestar;
- b) Representar a los trabajadores ante los organismos gubernamentales y públicos;
- c) Colaborar en la marcha normal de la producción en las empresas del Estado y participar, por intermedio de los sindicatos profesionales, en la reglamentación y organización de la economía nacional.

Las funciones de los sindicatos profesionales son:

- 1) elección de los inspectores de trabajo;
- 2) representación de los trabajadores:
  - a) ante la empresa, por intermedio del Comité de empresa;
  - b) ante los tribunales del pueblo (designan uno o dos miembros del tribunal);
  - c) ante la Cámara de conciliación;
  - d) con motivo de la organización y designación de los tribunales, de arbitraje;
  - e) para la aplicación de las decisiones de uno de estos tribunales.

Los sindicatos profesionales cumplen muchas funciones desde el punto de vista de control y cumplimiento de las leyes obrera, Tienen autoridad para pronunciarse por la ruptura de los contratos de trabajo; colaboran en la elaboración de los reglamentos interna de cada empresa. De acuerdo con la administración de la empresa, establecen las reglas relacionadas con la producción. Deben autorizar las horas suplementarias que pasen del total fijado por la ley, etcétera.

Los sindicatos fueron reorganizados en 1934 y 3 5. Las sedes de los Comités centrales fueron trasladadas desde Moscú a los respectivos centros de producción. El motivo de esta descentralización orgánica y geográfica reside en el deseo de los sindicatos de acercarse a las empresas para poder aplicar mejor la consigna "aumentar la producción". La adhesión al sindicato no es obligatoria ni colectiva. Los sindicatos admiten en su seno a todos los obreros empleados, asalariados, que trabajan en Una empresa, industria, establecimiento comercial o explotación rural, sin distinción de nacionalidad, sexo, convicciones religiosas o políticas- No pueden formar parte de él. los pequeños patronos, los artesanos y las personas privadas de sus derechos cívicos. Por último, los sindicatos soviéticos consideran de enorme importancia entre sus funciones la de contribuir al desarrollo de la maquinaria nacional y del rendimiento del trabajo. Durante el periodo del primer plan quinquenal los sindicatos fueron los organizadores del movimiento oudarnik (obreros de choque). El movimiento sindical trabaja también sin descanso para el reclutamiento de nuevos adherentes al movimiento stajanovista.

Las condiciones de trabajo. Los salarios. En la época del comunismo de guerra los trabajadores eran distribuidos en las diversas industrias por el método del reclutamiento autoritario. Este método, como principio general fue abandonado en 1921, con el régimen de la nueva política económica. Solo fue aplicado de manera excepcional en los años siguientes. Desde 1931 se lo descarto definitivamente. Con el fin de orientar a los trabajadores hacia las industrias

en que su presencia es más necesaria, los salarios se han diferenciado cada vez más. Son fijados de manera tal que los obreros se distribuyen de acuerdo con las necesidades de los diversos empleos. Los salarios más bajos tratan de alejarlos de ciertos oficios, y los salarios más elevados de atraerlos a otros en que son más necesarios.

## **LAS DOCTRINAS POLITICAS Y LA ORGANIZACION DEL TRABAJO**

La miseria de la clase obrera no podía dejar de atraer hacia ella la atención de pensadores y reformadores. La condición del proletariado provocó la aparición de muchas doctrinas, de las cuales las más importantes, por la influencia que tuvieron sobre el movimiento obrero, fueron las doctrinas socialistas. Francia fue uno de los primeros países donde surgieron y se extendieron ampliamente:

**El socialismo utópico.** Los primeros escritores llamados socialistas son aquellos que critican a la sociedad capitalista y proponen su reorganización sobre bases distintas. Fin de esta reorganización es una distribución más equitativa de la riqueza producida. La difusión y la propaganda serán la única táctica válida para conseguir esta transformación social. El elemento económico está subordinado al elemento moral. Ennoblecido moralmente, el hombre se sentirá animado de las mejores intenciones frente a la comunidad de trabajadores. El nuevo régimen será una adaptación del régimen existente. Luchará por la eliminación progresiva de todas las injusticias, y esta eliminación creará las bases de la futura sociedad socialista.

Los primeros socialistas fueron los demócratas y los cristianos. Sus deseos de reforma no son inspirados en el estudio de la evolución social, sino por un espíritu caritativo inspirado en sus creencias. El cristianismo afirma que sus principios deben ser considerados como ley superior, a la que todos deben obediencia. Sostienen el amor al prójimo, la paz y el sacrificio.

**El socialismo científico.** Al socialismo utópico se opone el socialismo científico. El primero, deseoso de suprimir las injusticias sociales, hacía un llamamiento a los sentimientos humanitarios de los individuos. El socialismo científico funda su teoría en un análisis concreto y minucioso de la realidad económica. Basándose en las contradicciones internas del sistema capitalista prevé su desaparición. El principal representante del socialismo científico es Carlos Marx.

**Carlos Marx.** (1810 - 1883). Carlos Marx señala que el socialismo utópico no lleva a ningún resultado práctico, ya que este debe mantener todas las condiciones de existencia de la sociedad moderna, al mismo tiempo que confiesa que esta sociedad se funda en la anarquía, el antagonismo de clases y la opresión.

**El materialismo histórico la lucha de clases.** Marx, influido por la filosofía dialéctica de Hegel y por los clásicos ingleses, sostiene que la historia no está constituida por sucesos arbitrarios, dependientes de la voluntad del hombre, sino sometida a un riguroso determinismo. Las formas sociales evolucionan siguiendo ciertas leyes. Descubrir dichas leyes es al mismo tiempo tomar conciencia de esta evolución y prever el porvenir. Hasta que llegue ese día, toda la historia es la "lucha de clases".



"El hombre libre y el Esclavo patmo plebeyo, barón y siervo, maestro artesano, y compagnom, en una palabra, opresores y oprimidos, enfrentados unos a otros en conflicto permanente, han llevado una lucha ún descanso, encubierta o desembozada; lucha que siempre ha terminado por una transformación revolucionaria de la sociedad entera o por la destrucción de las dos clases en conflicto." Fuerzas productivas y relaciones de producción. Esta lucha de clases es el resultado de las relaciones que se entablan entre dos elementos fundamentales de la vida: las fuerzas productivas por un lado y por otro encontramos la relaciones de producción. El primero de estos elementos comprende lo que coopera en la producción. El segundo abarca las relaciones con motivo de la producción y distribución de bienes.

### **RESURGIMIENTO DEL SINDICALISMO FRANCES DESPUES DE LA LIBERACION**

Después de la derrota, se anunció la disminución de los grupos obreros de defensa por, medio de la ley del 16 de agosto de 19409 relativa a la organización provisional de la producción industrial. De acuerdo con esta ley debían ser disueltas "por decreto todas las agrupaciones generales que reúnan, en escala nacional, a las organizaciones profesionales de obreros y patronos". En cumplimiento de cual disposiciones, un decreto del 9 de noviembre de 1940 disolvió la C.G.T. Y la C. F. T.

Durante toda la ocupación los militantes sindicales continuaron su lucha clandestina. En septiembre de 1942 la acción sindical clandestina se organiza durante una entrevista. Entre Jouhaux y Semard, este último en representación de Frachon, se reconstituye el consejo de C.G.T.<sup>28</sup>. De la misma manera como se encontraba conformado el 19 de septiembre de 1939. El 17 de abril de 1943 los principales dirigentes de la C.G.T. se reúnen en Perretiz y establecen las condiciones para la unificación de la acción y organización en todas las instancias de la Confederación. En agosto de 1943 el Comité confederada término a la elaboración de un programa económico y social, basado en la lucha por el aumento de los salarios mejora del abastecimiento, liberación incondicional de los prisioneros de guerra y lucha contra la deportación de mano de obra, las horas suplementarias de trabajo y el servicio obligatorio, la fabricación de armas para el enemigo y la Carta del trabajo. La C.G.T. reclamaba además la devolución de sus bienes, secuestrados en 1939, la indemnización por los perjuicios solucionados y facilidades para las organizaciones sindicales de desarrollarse y ejercer sus actividades. De acuerdo con esta decisión, los militantes de la C.G.T. organizaron la resistencia a las deportaciones, la lucha contra la Carta del Trabajo y apoyaron los movimientos de huelga que paralizaron parcialmente el esfuerzo bélico alemán

*La reorganización sindical después de Liberación.* Desde su constitución, los medios gubernamentales de Argelia se preocuparon por reconstruir las organizaciones sindicales. Los trabajos emprendidos culminaron el 27 de julio de 1944, con la firma de la ordenanza de Argel,

---

<sup>28</sup> CHARLES F. SABEL "TRABAJO Y POLITICA: LA DIVISIÓN DEL TRABJO EN LA INDUSTRIA" 1980

"relativa a la Reimplantación de la libertad sindical, cabe mencionar que esta a su vez comprendía tres tipos de disposiciones:

1. la anulación de las disposiciones de Vichy y restablecimiento de la libertad sindical, el problema de la depuración sindical y la reorganización de las organizaciones sindicales.

El artículo primero de la ordenanza derogaba la ley del 4 de octubre de 1941, relativa a la organización social de las profesiones. La Carta del Trabajo, con todas las disposiciones complementarias, desaparecía. Se volvía a poner en vigor el régimen sindical de preguerra, tal como lo disponía el Capítulo 1 del Libro 111 del Código del Trabajo. La libertad que habla caracterizado a la legislación sindical tradicional recobraba toda su fuerza.

Por otra parte, no podrán seguir al frente de las organizaciones sindicales individuos que hubieran colaborado con las fuerzas de ocupación. Por tal motivo el texto de la ley estipulaba que no podrían formar parte de una unión o federación de sindicatos profesionales las personas que hubieran sido excluidas de la administración, que hubieran sido objeto de condenas por hechos de colaboración o hubieran sido condenadas por indignidad nacional. La Ordenanza confiaba a las Comisiones de Reconstrucción sindical el derecho de establecer la pérdida o la interdicción temporada o definitiva del derecho de formar parte de los comités u organismos de dirección de los sindicatos, Uniones o Federaciones de Sindicatos

**Reorganización de los Organismos sindicales.** Además de las disposiciones relativa a la depuración, la Ordenanza del 7 de julio que establecía las condiciones en las que podían reanudar sus actividades las Organizaciones sindicales. Los sindicatos recuperaban los derechos y las atribuciones que poseían en la fecha de su disolución, pero cabe mencionar algo que fue muy importante y es el hecho de que la reorganización debía ser asegurada por una Comisión Nacional de Reorganización de los organismos sindicales, ayudada por Comisiones departamentales o local.

Los sindicatos recuperaban los derechos y atribuciones que poseían en la fecha de su disolución. Los dirigentes en ejercicio hasta el 3 de septiembre de 1939 recuperaban sus funciones, con las reservas establecidas por la depuración. La reorganización debía ser asegurada por una Comisión nacional de Reorganización de los Organismos sindicales, ayudada por Comisiones departamentales para las Organizaciones de carácter departamental o local. Estas Comisiones estaban formadas por miembros nombrados por la C.G.T. y la C.F.T.C., en número proporcional a los efectivos respectivos de las dos Centrales sindicales. Iniciaron rápidamente sus funciones y por su intermedio se aplicaron innumerables interdicciones.<sup>29</sup>

Después de la Liberación el movimiento sindical se caracterizó por el desarrollo de tres centrales obreras:

1. la C.G.T.,
2. la C.F.T.C. Y
3. la C.N.T.

---

<sup>29</sup> CHARLES F. SABEL "TRABAJO Y POLITICA: LA DIVISIÓN DEL TRABJO EN LA INDUSTRIA" 1980

**La Confederación General del Trabajo.** Después de la Liberación, el 26 de agosto de 1944, la C.G.T. volvió a tomar posesión local, en la rue Lafayette. Había que reconstituirlo todo; no quedaba nada, ni un archivo ni una carpeta, ni libro alguno. Los núcleos de dirección se reagruparon rápidamente y se registraron adhesiones en gran cantidad. Los miembros de la C.G.T. pasaban a integrar un grupo no menor a 5 millones de integrantes para mayo de 1945.

Durante el XXVI Congreso de la C.G.T. que se realizó del 8 al 12 de abril de 1947 registraron más de 5 millones y medio de afiliados. A fines de 1947 los miembros pasaban, de 6 millones. Agrupados en 103 Uniones departamentales o regionales y 39 Federaciones de industria, constituían más de 16.000 sindicatos. El citado Congreso contó con la participación de una numerosa delegación femenina y delegados de ingenieros y técnicos. La delegación femenina se componía de unas cuarenta delegadas. Algunos consideran escasa esa cifra debido a la importancia de la mano de obra femenina en la industria actual. No obstante, demuestra el interés que el sindicalismo, presta al trabajo femenino. La C.G.T. ha incorporado a su Comité Confederal a una mujer, María Couette, especializada en problemas del trabajo femenino; es sabido también que la C.G.T. defiende vigorosamente en la actualidad la consigna "a igual trabajo, igual salario"

- 1 Aumentar la producción y asegurar la recuperación económica de Francia;
- 2 Mejorar el destino de la clase obrera y de las masas desposeídas;
- 3 Aplastar definitivamente el fascismo, derrotar a la reacción, asegurar el florecimiento de una verdadera democracia;
- 4 Poner fin a los males ocasionados por los trusts, aplicando un programa de nacionalizaciones;

Sin embargo la unanimidad dentro de la C.G.T. no podía ser total. Es prácticamente imposible conseguir la adhesión sin reservas de más de 6 millones de individuos, cualquiera sea el programa propuesto o la línea, adoptada. A esto se debe que ciertas circunstancias minoritarias hayan podido ejercer cierta influencia independientemente de la dirección federal, originando movimientos de huelga que no siempre contaron con el apoyo de direcciones sindicales. De este modo se formó en agosto de 1946 un Comité de huelga de empleados de Correos, compuesto primeramente por miembros de la tendencia sindical "Fuerza Obrera" y de la tendencia "Frente Obrero" (trotskista). Por su parte el Comité de huelga de prensa se componía de militantes, de las minorías anarquista y reformista. En esa época se formaron algunos sindicatos autónomos, el más importante de los cuales fue el de Educación Nacional. Estas diversas escisiones no parecen haber debilitado mayormente a la C.G.T., que a comienzos de 1952 declaraba contar con más de 5 millones de aliados.

En el terreno social la actividad de los organismos sindicales es mucho más amplia. En materia de reivindicaciones de salario en su intervención ha sido determinante desde la liberación. En junio de 1946 consiguen que se reúna la Conferencia del Palais-Royal, y julio del mismo año la C.G.T.<sup>30</sup> inicia conversaciones con la patronal para obtener aumento de los salarios nominales y al mismo tiempo una estabilización del costo de la vida. Aunque de antemano sabemos los resultados que se obtuvieron en cuanto al primer punto. Además, el papel

---

<sup>30</sup> CHARLES F. SABEL. "TRABAJO Y POLITICA: LA DIVISIÓN DEL TRABAJO EN LA INDUSTRIA" 1980

de los sindicatos es primordial en la elaboración de los convenios, colectivos. Hasta el presente ha sido determinante en todas las acciones reivindicativas emprendidas.

*El sindicalismo* participa asimismo en aplicación de la legislación social y está representado en la mayor parte de los organismos consultivos. En materia de legislación social los sindicatos participan activamente los trabajos de los Comités de empresas, es sabido que las atribuciones de dichos comités en materia social son muy amplias. Aseguran, principalmente el cumplimiento de las obras sociales de la empresa. Finalmente, los sindicatos participan en numerosos organismos consultivos: Consejo superior del Trabajo, Comisión Nacional provisional de la Mano de Obra, Consejo superior de Seguridad social, Consejo superior de Mutualidad, Comisión superior de Viviendas familiares, junto a estos organismos oficiales, cuya enumeración no pretendemos agotar, funcionan comisiones extraoficiales, las cuales se reúnen para examinar problemas particulares en forma regular u ocasionalmente.

**PERSPECTIVAS.** Después de haber analizado como es que se fue desarrollando el trabajo desde sus orígenes hasta mediados del siglo XXX podemos decir entonces que las perspectivas que se presentan son bastantes amplias en cuanto al sindicalismo de la actualidad, aunado a ello la variedad de sindicatos que se presentan no sólo en nuestro país no a nivel mundial. Por lo que pese a ellos encontramos que es un hecho real que el sindicalismo constituya actualmente una de las fuerzas más poderosas de las Naciones desarrolladas y que la influencia que ejercen no deja de ser primordial en la movilizaciones de los trabajadores.

## CONCLUSIONES

Después de haber reconocido los grandes progresos que ha presentado el trabajo en el transcurso de la historia, me parece importante recalcar algo que yo considero fundamental dentro de el estudio realizado y se refiere a la inquietud podríamos decirle de los hombre por tener una vida cada más confortable, para lo cual haciendo uso de su inventiva, crea máquina y procesos que le ayudan a cumplir con este objetivo. Reconociendo a su vez al trabajo como un elemento transformador de las sociedades, en sociedades modernizadas en la medida que se reconozca este papel que juega el trabajo dentro de las empresas y sobre todo dentro de las sociedades.

En el caso del trabajo que es nuestro tema a tratar dentro de este capítulo, excluido el trabajo durante siglos por la sociedad que lo explotaba, después de tanto tiempo es otorgado al trabajo el lugar que merece dentro de la sociedad como una actividad transformadoras de todo lo que involucra su desenvolvimiento. Por otra parte, la unión de los trabajadores en grandes organizaciones poderosas de ha permitido de alguna manera obtener después de una serie de luchas la conquista de muchas reivindicaciones que hoy pareciera que son naturales, como ejemplo podemos mencionar la disminución de la jornadas de trabajo , el aumento de los sueldos o salarios, la implantación de los convenios o dichos de otra forma lo que hoy conocemos como contratos colectivos de trabajo., las vacaciones pagadas, y sobre todo la promulgación de una Ley que se encargue de regular todas estas actividades : la Legislación Laboral, recalco este aspecto por el hecho de que es el primer instrumento legal que puede servir como defensa de los trabajadores en caso de accidentes o enfermedades, así como de todas las demás instancias que se presenten en el préstamo de este servicio.

Por otro lado hablando en el plano nacional encontramos que actualmente las cuestiones laborales han tomado una dimensión muy importante en consideración a épocas pasadas, esto debido a la concientización que la gente esta tomando del lugar que ocupan los trabajadores dentro de las empresas, la parte principal de ellas, por que debido a que si no se cuenta con personal operario, hasta las empresas más automatizadas no funcionarían.

A nivel mundial es importante destacar la solidaridad obrera que se mostró afianzada por medio de las organizaciones: Si recordamos la primera de estas organizaciones fue la Federación Sindical que agrupo en el año de 1950 a más de setenta y ocho millones de afiliados, todos con un mismo objetivo que era el de defender sus derechos.

Otro de los aspectos que no debemos olvidar y además de reconocer es la importancia que trajo consigo el maquinismo y de la racionalización de las empresas, como primer paso a la División del trabajo, aunado a ello viene la especialización de los trabajadores, que posteriormente se conocerá como capacitación y adiestramiento de personal.

Antes de pasar al siguiente capítulo me gustaría dar una explicación de porque empezar esta tesina con la historia del trabajo; bueno pues la razón es muy sencilla y esta es debido a que el proceso de Capacitación y Adiestramiento de personal es una etapa del proceso empleo de

recursos humanos, es decir dentro del proceso de selección los trabajadores de una empresa, pero ¿como saber como se fue dando esta transformación hasta llegar a la capacitación como tal? Es por ellos que primero presento la evolución que ha tenido el trabajo los largo de épocas anteriores, para entender así el porque de la forma del trabajo que conocemos ahora. En los capítulos subsiguientes vemos pues en donde se aplica la capacitación cuáles son las características dependiendo de la empresa en la que se aplique posteriormente entraremos ya de lleno a tema de Capacitación y adiestramiento de personal como tal, implicaciones, características, elementos, procesos legales etc.

**227359**

## **BIBLIOGRAFÍA**

J. Cronbach L., “FUNDAMENTOS DE LA EXPLORACION PSICOLOGICA”, 2a ED., de Biblioteca nueva, Madrid - España 1999

Louis Rene Nougier, “EN LOS ORIGENES DEL TRABAJO” Editorial Grijalbo 1974 Barcelona.

Francois Barret, “HISTORIA DEL TRABAJO” , Eubeda Editorial Universitaria de buenos Aires Argentina 1971.

Charles F. Sabel “TRABAJO Y POLITICA: LA DIVISIÓN DEL TRABJO EN LA INDUSTRIA” 1980

Castillo J.J. “LAS NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO”, Revista Latinoamericana de estudios del trabajo No. 1 1995

## CAPITULO II

### LA EMPRESA

Considerando la rapidez de los cambios a los cuales el día de hoy nos estamos enfrentando, tal y como lo vimos en el capítulo precedente con respecto al trabajo, podemos darnos cuenta de que necesitamos adaptarnos junto a estos cambios, por que de lo contrario nos quedaremos en el camino.

Lo mismo ocurre con la empresa, por lo que el siguiente capítulo analizaremos los cambios y componentes de una empresa, debido a que todo administrador al momento de realizar los programas de capacitación y adiestramiento de personal debe de estar consiente de lo que esta haciendo, no olvidando ninguno de los elementos importantes para su conformación.

En los últimos años, el desarrollo de nuevas empresas se ha visto acrecentado en los países tercermundistas en donde poco a poco la población ha tomado conciencia y se ha visto en la necesidad de buscar nuevas formas de sobrevivencia, haciendo uso de habilidades, conocimientos, y sobretodo de la iniciativa para salir adelante. Tal es el caso de las denominadas empresas familiares, las que de acuerdo a las estadísticas de los últimos años a nivel nacional se pueden considerar como las más exitosas. Tal es el caso de Barcardy y Cía., Cuervo, Bimbo, Hermanos Vázquez entre otras ¿pero que es lo que influye realmente en el éxito de estas compañías?

De acuerdo a investigaciones realizadas por empresas consultoras se determino que uno de los factores que más influye en el desarrollo y consiguiente éxito de una empresa, es que los trabajadores sepan lo que están haciendo en las dos posibles acepciones, es decir; que estén consientes mentalmente de que su actividad es importante para el desarrollo y buen funcionamiento de la empresa (emocional) y por el otro de que este capacitado para realizar su trabajo en el sentido mecánico.

Es importante tener en consideración que este cambio que se ha dado en la conceptualización de los trabajadores como entes latentes y sobre todo partes integrantes de la empresa no podían seguir aislados de los objetivos de la empresa, sino que por el contrario. Gran parte del logro de los objetivos de la empresa son logrados por el trabajo realizado o desempeñado de los puestos operacionales. Entonces si es tal la dependencia de estas áreas ¿ por qué hasta ahora se les otorga importancia? Este fenómeno es debido a que en los inicios de las empresas no tenían los conocimiento acerca de lo que en sí constituía una empresa, es decir no se iba más allá de la relación distribuidor –producto- cliente.

Por lo cual no se consideraba que para que el trabajador sea más productivo es necesario que este se sienta capaz y satisfecho con lo que hace, estas premisas se fueron descubriendo



poco a poco en la medida en que las grandes corporaciones se preocupaban cada vez más, por ofrecer una mejor calidad, ser más eficiente, y sobre todo lograr una mayor utilidad. Motivo por el cual descubrieron basándose en la teoría general de sistemas que un todo esta integrado por partes, en este caso la empresa es el todo y las partes son todas y cada uno de los trabajadores, maquinaria, inmobiliario, etc. Y que para que este sistema funcionara era necesario que las partes interactuaran en armonía, de tal forma que se unieran fuerzas para lograr los objetivos de la empresa. de ahí la importancia que actualmente se les da a los trabajadores, lamentablemente esto sólo sucede en las grandes empresas, ya que en la micro y pequeña empresas, en el caso de México es muy pobre la cultura que se tiene acerca de la importancia de capacitar a los trabajadores, para beneficio de la empresa.

Retomando lo anterior en el presente capítulo analizaré la evolución de las empresas, a través de distintas etapas de la historia hasta llegar a las empresas actuales, conformadas por una base tecnológica principalmente, en donde se engloban varias teorías acerca de la mejor forma de como se debería de administrar tratando con ello explicar así la relación que existe entre las empresas exitosas que desarrollan una adecuada planeación, considerando resaltar a lo largo de este capítulo la relación que existe entre la empresa y la capacitación y adiestramiento de personal.

La generación de una idea de negocio y el emprendimiento de ésta, se realiza desde diversas razones, emociones y motivaciones:

- la pérdida de un trabajo, la posibilidad de contar con un socio o amigo que acompañe un proyecto, la tenencia de ahorros o un arreglo contractual por trabajo anterior.
- la percepción o identificación de una oportunidad como la existencia de un socio capitalista, la posibilidad de un equipo o maquinaria que se posee.
- un entorno donde se identifican posibilidades de éxito, bien porque existe un necesidad insatisfecha o un producto susceptible de ser mejorado.

Estas razones y emociones permiten identificar, en primera instancia, una justificación Simple que contribuya a interpretar el proceso de surgimiento de una Microempresa, si es que su proceso difiere al de casi cualquier empresa. En segunda instancia, se realizan algunas combinaciones entre las formas simples, pretendiendo lograr el mayor acercamiento posible a esta realidad.

Así tenemos que, las empresas surgen con base en la urgencia, la oportunidad de mercado, la oportunidad tecnológica o la oportunidad financiera, pudiéndose suceder diversas composiciones o combinaciones entre estas formas simples que sirven de punto de partida para su interpretación básica.

## NATURALEZA DE LA EMPRESA

La empresa es una institución fundamental de la economía de mercado que es el sistema económico imperante en la mayoría de los países, y en concreto en los más desarrollados económicamente. Tanto es así que en muchas ocasiones que el sistema económico de mercado se le conoce también como sistema de libre empresa.

La empresa es la unidad económica de producción por excelencia. La principal función de la empresa es la de *producir bienes y servicios necesarios para satisfacer las necesidades humanas*, pero además de ésta cumple otras funciones de gran importancia para el funcionamiento del sistema económico (generar riqueza, generar empleo, ser la impulsora de las grandes innovaciones que posibilitan el desarrollo económico).<sup>31</sup>

Concepto de empresa. Algunos de los elementos que constituyen la empresa son:

- 1) Las máquinas que transforman los bienes o bien sirven para prestar servicio. Ej.: Autobús.
- 2) Individuos, operarios, directivos, etc. Constituyen el elemento humano que es uno de los elementos más visibles e importantes. Ej.: Conductor.
- 3) El Capital. Hace posible que existan los otros elementos. Sirve para retribuir a los trabajadores, para pagar los proveedores y así conseguir materiales.
- 4) La coordinación, ordenación. Además en toda empresa debe existir cierta organización.

*No sería viable una empresa en la que cada elemento hiciese lo que estimara más oportuno. Debe existir una coordinación ya que en otro caso se producirían situaciones caóticas*<sup>32</sup>.

5) El Fin. La empresa es un ente teleológico, es decir, *tiene una finalidad*, no se justifica por sí misma sino que tiene una razón de ser en cuanto a que contribuye al logro de unos objetivos prefijados.

Resumiendo podemos establecer la siguiente definición de empresa: ***ente compuesto por un conjunto de elementos o factores humanos, técnicos y financieros combinados y ordenados hacia el logro de ciertos objetivos. Y por último localizados en uno o varios centros de gestión.***

*Objetivos de la empresa*

Conflicto de intereses. Cada uno de los colectivos que constituyen la empresa tienen diferentes objetivos: los trabajadores querrán conseguir el máximo sueldo, los proveedores cobrar lo más posible y pronto los materiales, los propietarios el mayor margen de beneficios, el director el más amplio reconocimiento a su labor.

<sup>31</sup> Bauche Garcíadiego, Mario, "LA EMPRESA" editorial Porrúa S.A., Segunda Edición 1983.

<sup>32</sup> Ibidem

La mayoría de estos objetivos son incompatibles por ello habrá que llegar a un entendimiento entre los diferentes colectivos de la empresa para lograr una situación de compromiso que satisfaga a todos en mayor o menor medida.

Normalmente la cuantía de dicha satisfacción dependerá de la presión que ejerza cada elemento en la negociación.

Objetivo general de la empresa. Una vez que hemos planteado la necesidad de la empresa de fijar un objetivo general y no parcial pasamos a analizar cual puede ser éste:

Si la empresa está inmersa en una economía de mercado el objetivo típico es conseguir un beneficio alto.

Donde los ingresos son los originados por la venta de productos o prestación de servicios y los costes hacen referencia al coste de los recursos utilizados.

Si la empresa está inserta en una economía socialista o planificada su objetivo es el cumplimiento del plan productivo impuesto por la autoridad sin otras consideraciones de conveniencia, productividad, costes, etc.

Objetivos económicos. Las empresas establecen objetivos a alcanzar en los siguientes aspectos:

Rentabilidad: mide la relación entre el beneficio y las ventas o el activo total.

Crecimiento: define cuestiones como la participación en el mercado o el volumen de ventas.

Productividad: establece relaciones entre lo producido y el costo del trabajo o los materiales utilizados.

Financieros: concreta los niveles de liquidez, el endeudamiento o los capitales invertidos.

*Los objetivos pueden fijarse a corto o largo plazo, estos últimos con prioridad.*<sup>33</sup>

### **Elementos de la empresa.**

Un elemento importante en el cual hay que hacer hincapié es en la distinción entre los elementos tangibles y elementos intangibles. **Los tangibles** son aquellos físicamente localizables mientras que los otros poseen la propiedad contraria. Dentro de los tangibles se puede distinguir entre elementos personales, materiales y financieros. En los elementos personales podemos enumerar al empresario y sus colaboradores, a los mandos intermedios, el resto del personal, los colaboradores ocasionales, el personal de apoyo, etc. Dentro de los elementos materiales se encuentran los terrenos, la maquinaria, el utillaje, los inmuebles, el mobiliario, los elementos de transporte, las materias primas, los productos terminados, etc. Dentro de los elementos

<sup>33</sup> Ibidem

financieros se encuentran la cuantía del metálico en la caja, los créditos, las obligaciones, las acciones, etc.

**Los intangibles** podemos tener en cuenta la noción de marca en cuanto que confiere un valor al producto (marca). También tendremos en cuenta el nombre comercial, la imagen y reputación de la empresa, las patentes, las concesiones administrativas, incluso las simples expectativas, etc.

### **Funciones de la Empresa.**

- 1) Función de compras. Dentro de esta se incluyen todas las acciones tendentes a la adquisición de los factores materiales de producción así como todos los elementos necesarios para el desarrollo de la actividad empresarial: suministros y servicios.
- 2) Función de producción. Dentro están las actividades que posibilitan la transformación de los recursos productivos en productos o servicios.
- 3) Función comercial. Incluye las actividades que la empresa realiza para llevar los productos hasta los mercados finales.
- 4) Función de investigación. Toda empresa en su vocación de permanencia debe realizar acciones de investigación, tanto respecto a la calidad de los productos como a la mejora de los sistemas de producción.
- 5) Función financiera. Se encuentran las actividades de captación de fondos y la de colocación o empleo de los medios financieros de que dispone la empresa. Es casi impensable que en el mundo actual las empresas puedan realizar su actividad y conseguir los objetivos propuestos exclusivamente por sus propios medios financieros lo que les obliga a acudir a entidades de crédito y a tratar con ellos.
- 6) Función contable. En esta función se incluyen las actividades de registro y archivo de los distintos aspectos de la actividad de la empresa.
- 7) Función de personal. Aquí se incluyen todas las actividades relacionadas con el personal de la empresa: selección del personal, contratación, adiestramiento y formación, promoción, etc. Es aquí en donde se ubica nuestro tema de investigación.

### **Clasificación de las empresas.**

Según el tema o dimensión las empresas se pueden clasificar en pequeñas, medianas y grandes. Esta clasificación se suele hacer atendiendo al número de trabajadores, al volumen de ventas, a las cifras de negocio, etc... Pero en este caso se hará atendiendo sólo al número de trabajadores, precisamente que es en ellos en donde se aplican los cursos de capacitación y adiestramiento. Así hablamos de empresas pequeñas cuando tienen menos de 50 trabajadores, de medianas cuando tienen entre 50 y 250 trabajadores, y de grandes cuando tienen más de 250. Las pequeñas a su vez se pueden dividir en dos: las microempresas cuando tienen menos de 10 trabajadores y las empresas pequeñas cuando tienen de 10 a 49.

En función de la actividad que esté desarrollando se basa en el sector de actividad al que pertenezca la empresa:

*Empresa primaria.* Relacionada con las actividades extractivas. Se dedican a extraer o transformar recursos naturales. El sector primario incluye las siguientes actividades: producción agrícola, ganadera, caza, pesca, extracción de petróleo y gas natural, etc.

*Empresa Secundaria.* Pertenecen al sector secundario. Se dedican a transformar los elementos naturales extraídos o suministrados en otros productos, los cuales o bien se consumen directamente o se destinan a otras industrias para la fabricación de otros productos.

*Empresa Terciaria.* Sector terciario. El componente básico de estas empresas es el trabajo de las personas. Actividades que incluyen: comercio, hostelería, las comunicaciones, la educación, la sanidad, etc.

Por otro lado considerando al ámbito geográfico las empresas pueden actuar únicamente en su país, empresas nacionales, o en varios países, multinacionales. Las empresas **nacionales** desarrollan su actividad en el ámbito de un estado y a su vez pueden ser locales, regionales y nacionales. Son locales cuando efectúan la mayor parte de su actividad en una ciudad o un pueblo. Son regionales si las ventas se realizan en una región o comunidad autónoma. Y son nacionales cuando reparten sus ventas entre las distintas provincias y regiones de un Estado.

Dentro de las **multinacionales** hay que distinguir: las internacionales, que desarrollan actividades en otros países excepto la inversión directa y las multinacionales, actividades en otros países incluso la inversión directa. No obstante la propiedad del capital tiene su base nacional en el país de origen. Las transnacionales son las que pertenecen y son manejadas por personas con diferentes nacionalidades. Las Supranacionales carecen de cualquier vinculación con países; operan y obtienen el capital en distintas partes del globo según las conveniencias.

Sin embargo hay que considerar uno de los aspectos más importantes y que es la función de capital en donde encontramos que:

En función de la propiedad del capital:

*Empresas privadas.* Pertenecen a un particular.

*Empresas públicas.* Pertenecen al Estado o a otra admón. pública, o aquellas cuyo principal accionista es el Estado

*Empresa cooperativa.* Son empresas privadas porque pertenecen a particulares los cuales son trabajadores de la empresa.

De acuerdo con el maestro Diego López Rosado, las empresas se clasifican siguiendo un razonamiento eminentemente económico en:

- **Nuevas.**- Se dedican exclusivamente a la manufactura de mercancías no producidas en el país.
- **Necesarias.**- Su interés se centra en fabricar o manufacturar bienes de consumo popular, cuando la producción de ésta por parte del Estado es insuficiente.
- **Básicas.**- Son aquellas cuya importancia radica en el logro del desarrollo agrícola industrial del país.
- **Semibásicas.**- Son las que satisfacen directamente las necesidades de la población.

- **Secundarias.-** Son las que fabrican bienes no comprendidos en ninguna de las categorías anteriores.

Otro criterio de clasificación, nos lo manifiesta Münch y García:

- **Industriales:** que se clasifican en extractivas y Manufactureras y Agropecuarias.
- **Comerciales:** que se clasifican en Mayoristas, Minoristas o detallistas y Comisionistas.
- **Servicios:** pueden clasificarse en: Transporte, turismo, Instalaciones financieras, Servicios públicos varios (Comunicaciones, Energía, Agua), Servicios privados varios (Asesoría, Diversos servicios contables, jurídicos, administrativos, Promoción y ventas, Agencias de publicidad), Educación, Salubridad, Finanzas, Seguros.

### **Sistema Productivo.**

Cada empresa tiene su propio proceso de producción. Los que tienen a su cargo la función de producción son los encargados de fijar los objetivos del sistemas de producción de la empresa y por tanto las que tienen que adoptar decisiones sobre costes, sobre productividad de los factores, etc. Los objetivos sobre productividad y calidad son los más importantes del área de producción, ambos actúan como restricciones y constituyen dos importantes ámbitos de decisión para la dirección del área de producción, por el lado de la calidad es en donde situaríamos a los procesos de capacitación y adiestramiento, en el sentido de que el saber hacer tanto manual como intelectual son dos de los factores más importantes, para llegar a la calidad dentro de la empresa y en este caso de los procesos productivos<sup>34</sup>.

Los costes de producción son la retribución de los factores de producción. La productividad es la relación entre la producción obtenida y la cantidad de factores empleados.

**La calidad** se define como grado de adecuación del producto al uso que se destina. Es un objetivo primordial porque le da un valor extra al producto a valorar por el consumidor y está comprobado que los productos de mayor calidad acaparan mayor cuota de mercado. Es precisamente este factor el cual actualmente esta brindando la pauta de diferenciación entre varias empresas productoras o satisfactoras de mismo producto o servicio, ya que debido a la alta estandarización por la cual estamos pasando, se considera que la mejor empresa es aquella que además de ofrecerm e un producto de calidad, además me ofrezca un buen servicio.

De hecho en los últimos años e ha considerado que parte de la ventaja competitiva que tiene algunas empresas sobre otras es precisamente la calidad que perciben los clientes, factor que a su vez repercute en el nivel de aceptación y rechazo de un producto.

Para conseguir la productividad y calidad deseadas es necesario adoptar una serie de decisiones que afectan al proceso de producción de la empresa. Estas decisiones son de dos tipos:

A largo plazo o de diseño del sistema de producción.

---

<sup>34</sup> Bauche Garcíadiago, Mario, "LA EMPRESA" editorial Porrúa S.A. ,Segunda Edición 1983.

A corto plazo u operativas.

Otros objetivos del área de producción son la *fiabilidad* y la *capacidad de adaptación* es decir que se cuente con una certeza de producción además de que en caso de condiciones adversas la empresa sea capaz de adaptarse a los cambios.

### **Concepto y estructura del sistema productivo**

La producción es la encargada de un proceso de transformación de unos factores en bienes que permiten satisfacer las necesidades del consumidor. Supone un conjunto de actividades que permiten crear una serie de productos y servicios.<sup>35</sup> Este proceso se desarrolla a través de la transformación de unas entradas o inputs, en unas salidas o outputs.

Clases de procesos productivos. Según la variedad de productos:

- Producción simple, sólo genera un tipo de producto.
- Producción múltiple, obtiene varios productos diferenciados.

Según la secuencia de actividades:

- Producción monoetapa, se efectúa en un solo flujo de operaciones.
- Producción multietapa, procesos complejos en los que se integran diferentes flujos de operaciones.

Según el nivel de integración de los elementos del sistema:

- Producción centralizada, los elementos se integran en una misma planta industrial.
- Descentralizada, los elementos se descomponen en diferentes plantas.

### **El Mercado.**

Es el entorno donde coloca los bienes y servicios que produce. Existe un mercado cuando hay una oferta y una demanda que dan lugar a actos de compra-venta.

Tipos de mercado según el número de competidores:

- a. *Monopolista*, un oferente frente a muchos demandantes.
- b. *Oligopolista*, pocos oferentes frente a muchos demandantes.
- c. *Competencia perfecta o libre concurrencia*, muchos oferentes y demandantes con productos homogéneos.
- d. *Según el tipo de comprador*: mercado particular, de empresas y públicos.
- e. *Según las características de producción*: mercado de bienes de consumo no duradero, duradero, bienes industriales, materias primas y de servicios.
- f. *Según los adquirientes del producto*: mercado de mayoristas, minoristas y consumidores.
- g. *Según las posibilidades de expansión de la empresa*: mercado actual, potencial o actuales, y mercado tendencia.

---

<sup>35</sup> Ibidem

**La investigación del mercado.**

Es la compilación sistemática, registro, análisis e interpretación de datos o problemas relativos al mercado y a la comercialización de bienes y servicios. Los objetivos de la investigación son:

Proporcionar información sobre el mercado y el entorno, analizar las necesidades, los problemas de comercialización y las oportunidades del mercado, facilitar el desarrollo y la evaluación de las estrategias comerciales o seleccionar los modos de acceso al mercado, definir y evaluar los segmentos del mercado y proporcionar información para controlar el plan de marketing. Técnicas de investigación: - Encuestas y cuestionarios - El método de la observación - Experimentación.

La información posibilita comprender mejor las necesidades de los clientes actuales o potenciales de la empresa, ayudando a la elaboración de estrategias. De acuerdo a una serie de investigaciones realizadas por varias empresas mexicanas entre ellas Bimbo se descubrió que uno de los aspectos que más le interesaba a los consumidores era que fueran tomados en cuenta, es decir considerar sus opiniones acerca tanto de la calidad de los productos, como del servicio.

**Función comercial.**

La función comercial tiene como objetivo transformar los productos en ingresos a través de las ventas. Para conseguir este objetivo debe desarrollar 3 funciones:

- *Análisis de mercado, que consiste en analizar el mercado donde compite la empresa con el fin de conocer sus posibles reacciones y planificar su actuación de cara al futuro. Este análisis de mercado comprende los siguientes elementos:*
  - El entorno de mercado que afecta a la demanda (crecimiento demográfico, clima)
  - Los competidores, sus estrategias y posibles reacciones frente a estas
  - El consumidor y su comportamiento.
- *Función de planificación.* Teniendo en cuenta las oportunidades detectadas en el análisis del mercado se plantean unos objetivos y se deciden unas actuaciones para conseguirlos. Estas decisiones recaen sobre las siguientes variables: producto, precio, promoción y distribución.
- *Función operativa.* Consiste en la realización de las actuaciones planificadas viendo si se van cumpliendo los objetivos y modificando en su caso actuaciones y objetivos si ello es necesario para lograr los fines de la empresa.

**FUNCIÓN FINANCIERA.****La financiación de la empresa**

El objetivo fundamental de la función financiera es obtener los recursos necesarios para desarrollar la actividad.

**Fuentes de Financiamiento:**



Propias. Proceden de la actividad de la empresa y aquellos otros recursos que son aportados por los propietarios.

Pueden ser externas o Internas.

Ajenas. Son las que la empresa capta de inversores en los diferentes mercados financieros y cuya titularidad no corresponde a la empresa. Pueden ser a medio y largo plazo o a corto plazo.

**Financiación Interna.** Consiste en los recursos generados por la propia empresa. Permite la autonomía financiera, resulta una fuente de financiación sin coste adicional y aumenta la capacidad de endeudamiento. Tipos de fuentes internas:

- Fuentes de mantenimiento. Sólo sirven para mantener la capacidad productiva de la empresa.
- Fuentes por enriquecimiento. Consiste en la obtención de recursos financieros mediante la no distribución a los accionistas de los beneficios (reserva) producidos.
- Fuentes provisionales. Consisten en la constitución de fondos destinados a posibles riesgos y ajustes que repercutan en el activo de la empresa.

**Financiación Externa.** La actividad de la empresa necesita inversiones para cumplir sus objetivos y tiene que acudir a mercados financieros que se dividen en mercado de capitales, inversiones a largo plazo, y mercado de dinero, a corto plazo.

Financiación externa a corto plazo. Consiste en las cantidades que la empresa debe a proveedores. Es el llamado pasivo circulante. En este tipo de financiación los instrumentos más frecuentes son:

Créditos y préstamos. Se utilizan ante la falta momentánea de liquidez. Éstos suelen exigir ciertas compensaciones.

Créditos comerciales o de provisión. Son créditos concedidos por los proveedores para el normal funcionamiento del tráfico comercial.

Descuentos comerciales. El banco adelanta el importe de una letra con un vencimiento futuro, descontando una parte del mismo por comisiones, gastos y riesgos.

Factoring. Es la venta por parte de la empresa de los derechos de cobro sobre los clientes a una empresa o intermediario.

Financiación externa a medio y largo plazo. El mercado de valores está compuesto por el mercado primario, donde se venden por primera vez los títulos-valores, y el secundario, donde se negocian los títulos. Métodos:

*La emisión de acciones.* Es necesaria para la creación de capital social cuando se constituye la sociedad y para la ampliación de la misma. Las acciones son títulos-valores negociables que representan una parte proporcional del capital social. La emisión puede ser a la par, sobre par o bajo par. En la emisión de nuevas acciones los antiguos accionistas pueden ejercer un derecho de suscripción preferente que tiene un valor económico.

*La emisión de obligaciones.* Consiste en la división en partes proporcionales de una deuda contraída por la sociedad, que son adquiridas en forma de títulos-valores. Llegado el vencimiento de las obligaciones, se

devolverá la cantidad prestada con una plusvalía. La prima de reembolso es un porcentaje sobre el valor nominal.

*Créditos y préstamos.* Las empresas pueden solicitar a las entidades financieras créditos y préstamos para obtener recursos que financien sus inversiones. El préstamo es la puesta a disposición del empresario de dinero bajo la promesa de éste de devolverlo con intereses. El crédito es la posibilidad de endeudarse que la entidad financiera concede a la empresa según la solvencia patrimonial que ésta le ofrezca.

*Leasing.* Es un contrato de arrendamiento con opción de compra, que permite a las empresas que necesiten elementos patrimoniales disponer de ellos durante un período de tiempo, mediante el pago de una cuota. Clases de Leasing: operativo, el arrendador es el fabricante o distribuidor del producto; y financiero, el arrendador es una entidad financiera.

### **Inversión empresarial.**

La inversión es el acto de transformar dinero en bienes, con la esperanza de obtener unos beneficios futuros. Se desarrolla y ejecuta a largo plazo. El principio básico de una inversión es que con ella se consiga rentabilidad. Las características que deben presidir una inversión son la liquidez, rentabilidad y seguridad. Clases de inversiones según su finalidad: I. Industriales y comerciales, I. Investigación y desarrollo, sociales y financieras.

### **Factores que influyen en la decisión de la localización.**

Hay tres tipos de factores: relativos al transporte, relativos a la producción, existencia de factores como la mano de obra o la energía, y factores climáticos y de medio ambiente.

*El concepto de dimensión.* La dimensión es la capacidad de producción, siendo tal capacidad la tasa máxima de producción en condiciones normales.

**La Dimensión óptima.** Una empresa posee una dimensión óptima cuando produce a unos costes más reducidos que sus competidores, obteniendo beneficios superiores. La ventaja de tener una dimensión óptima estriba en que conseguirá que los competidores tengan que abandonar el mercado.<sup>36</sup> Ocasionalmente se han creado empresas con dimensiones superiores a la óptima. Esto se hace porque se prevé que en un futuro habrá que ampliar la empresa.

Punto muerto o umbral de rentabilidad. Al diseñar el sistema de producción es importante determinar la cantidad de unidades que se han de vender para que los ingresos sean iguales a los costos.

---

<sup>36</sup> Bauche Garcíadiego, Mario, "LA EMPRESA" editorial Porrúa S.A., Segunda Edición 1983.

**La Inversión.** Invertir consiste en adquirir ciertos bienes, sacrificando unos capitales con la esperanza de obtener unos ingresos. Al realizar una inversión hay que considerar la corriente de renta generada por la inversión y la corriente monetaria o financiera.

El método del plazo de recuperación de la inversión o Pay Back. El plazo de recuperación de una inversión viene dado por el tiempo que se tarda en recuperar el desembolso inicial de la misma.

El método del valor capital o valor actualizado neto de una inversión.

El método de la tasa de rendimiento interno.

Aquí me gustaría hacer un comentario referente precisamente a los problemas de financiamiento a los que se enfrentan las pequeñas y micro empresas, considero que parte importante de este problema es debido a que en México no se cuenta con un cultura de empresa, como en otros países. Lo cual se ve reflejado en el gran número de “trabas” que se ponen a los empresarios para conseguir un crédito. Este aspecto aunque considero no a corto plazo va a cambiar debido a que en algunos años ya no habrá trabajo en las empresas, por lo que es necesario buscar nuevas formas de empleo que nos garantice una fuente de ingresos que nos permita vivir, es aquí en donde entra la idea del autoempleo, en donde va a ser necesario contar con un gobierno que apoye e impulse el desarrollo de estas empresa, tal y como lo esta planteando el gobierno de Vicente Fox. Retomando y aplicando esta situación al tema que nos concierne en esta tésina si con muchos esfuerzos se logra conformar una empresa, es muy difícil que en los primeros años se preocupen por conformar sistemas de capacitación o adiestramiento, si con muchos sacrificios se dispone del capital necesario para subsistir.

## COOPERACIÓN E INTEGRACIÓN.

### **El crecimiento en la empresa.**

Causas y Factores del crecimiento:

- Las empresas pueden querer eliminar competidores actuales o potenciales.
- Asegurar todo tipo de abastecimientos.
- Afianzar la posición en el mercado frente a los cliente.
- Incrementar los beneficios.
- Contar con el número de trabajadores indicados
- *Tener al personal adecuado y sobre todo capacitado.*

Determinadas circunstancias o factores influyen en la facilidad que tenga una empresa par materializar sus intenciones de crecimiento.

### **Tipos de Crecimiento.**

El crecimiento de una empresa es una situación dinámica que ocasiona cambios en ella.

Tipos:

**Crecimiento respecto a la propia empresa.** Puede ser interno y externo. El crecimiento interno es el incremento de tema o que se produce por las nuevas inversiones de la empresa, es un crecimiento gradual. El externo es el que se produce como fruto de las fusiones o absorciones de la empresa. Fusión es el acto económico que tiene lugar cuando dos empresas se unen perdiendo sus personalidades jurídicas y apareciendo otra empresa mayor con personalidad diferente.

*La absorción se produce cuando una empresa compra o adquiere a otra perdiendo la empresa absorbida la personalidad jurídica.*

Crecimiento respecto a productos y mercados de la empresa. Modalidades:

- La penetración se produce cuando una empresa decide desarrollar los mismo productos y en los mismos mercados actuales.
- El crecimiento por desarrollo tiene lugar cuando desarrollamos nuevos productos en los mercados actuales o cuando vendemos los mismos productos en nuevos mercados.
- La diversificación se produce cuando acometemos la venta de nuevos productos en nuevos mercados.
  - Los tipos de diversificación pueden ser: horizontal, dirigida hacia el mercado de productos complementarios o sustitutivos de los ya producidos; vertical, la dirigida hacia bienes y servicios relacionados con el ciclo de producción de la empresa; y heterogénea, se producen actividades y bienes que no están relacionados con la actividad inicial.

### **La Integración de empresas.**

Es una consecuencia directa del proceso de crecimiento. *Se produce una ampliación de la capacidad productiva y de decisión.*<sup>37</sup> Los motivos para la integración son la reducción de riesgo, la mejora de la producción, la financiación más favorable,... El efecto de la integración conlleva la aparición de grupos empresariales, conjunto de sociedades relacionadas por vínculos patrimoniales o contractuales, que suele liderar una empresa principal o matriz, sobre unas filiales o periféricas.

Clases de integración:

- Integración de varias sociedades en una sola, uniendo sus patrimonios.
- Absorción.
- Holding o sociedad tenedora.
- Trust o concentración vertical
- Cártel o concentración horizontal.

### **La Cooperación.**

---

<sup>37</sup> Bauche Garcíadiego, Mario, "LA EMPRESA" editorial Porrúa S.A., Segunda Edición 1983.

Por cooperación entendemos unas relaciones especiales entre empresas independientes para compartir recursos y conocimientos, evitar riesgos, abaratar costes, acceder a nuevos mercados, ... todo ello para obtener un objetivo común.

Clases de Cooperación:

*Cooperación financiera.* Consiste en poner al alcance de las otras empresas recursos financieros. Esta forma de cooperación resulta muy adecuada para la realización de los proyectos empresariales. Se logran objetivos tales como investigar, adquirir otras empresas, comercializar o fabricar nuevos productos...

*Cooperación comercial.* Las empresas colaboran para conseguir una mayor comercialización de sus productos y su mejor distribución. Se requieren grandes esfuerzos en publicidad, marketing y estudios de mercado. Los objetivos que se pueden conseguir con la cooperación comercial son: conocer el funcionamiento de otros mercados, abaratar costes, reducir riesgos,...

*Cooperación tecnológica y productiva.* Las empresas colaboran para el desarrollo uniendo sus conocimientos y recursos, o bien se ceden tecnologías ya desarrolladas. Tiene gran importancia en los países en vías de desarrollo. Las fórmulas más utilizadas son la cesión de patentes y marcas y los contratos de asistencia técnica. La forma de realizar la integración de las empresas tiene una gran influencia en los resultados futuros.

**Concepto y fines.** La finalidad de una empresa es conseguir una óptima utilización de sus recursos o la máxima rentabilidad de los capitales invertidos en ella<sup>38</sup>. La rentabilidad orienta la gestión empresarial indicando la creación de valor o riqueza en la empresa.

## ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y ENTORNO.

### Concepto de administración de empresas

La Administración en el tejido social. La administración cubre todas las actividades de nuestra vida, afecta a todo lo que nos rodea. El concepto administración está llenando la actividad del mundo moderno como algo que complementa los saberes, los trabajos, los conocimientos, pero principalmente para la mayoría la responsabilidad es un complemento que necesitan para desarrollar adecuadamente su actividad.

Definiciones:

El proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados (Koontz).

Cuando usamos el término administración nos referimos al proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas (Robbins).

Las dos definiciones hablan de proceso y se refieren a la eficiencia. Hay una importante mención a las personas de la organización, al medio ambiente y a los objetivos de la

---

<sup>38</sup> Ibidem

organización. Administrar es realizar, es conseguir llevar a la práctica, es materializar aquello que se ha pensado y hacerlo a través de las personas, dando órdenes, influyendo, convenciendo.

**Administrar como proceso.** La forma de perfilar la actividad de administrar es considerarla como un proceso. Un proceso consiste en un conjunto de fases o actividades ligadas secuencialmente.

**Administrar es:- Planificar: determinar a dónde se quiere llegar, escrutar las posibilidades reales de hacerlo y preparar los programas de acción.<sup>39</sup>**

Es precisamente esta una de las actividades fundamentales en la conformación de una empresa debido a que si alguno de los escalones que conforman la empresa se encuentran débiles, ante cualquier imprevisto es muy probable que la empresa se venga abajo. Debido a que no tiene los cimientos sólidos que precisamente proporcionen la fortaleza para afrontar los problemas y seguir adelante, esta fortaleza la da precisamente una adecuada planeación. Cabe hacer mención aquí que el hecho de planificar no se refiere únicamente a las necesidades de producción y espacios de la compañía sino que parte importante de esa planeación es precisamente el área de recursos humanos es decir el contar con el número de trabajadores necesarios en el lugar indicado que permita realizar las actividades de la empresa, de tal forma que se cumpla con los objetivos de la empresa es fundamental hoy en día.

La administración como un proceso exige que se determinen cuáles son las fases de ese proceso.

- **Organizar:** crear una estructura en la organización, determinando tareas y funciones, estableciendo su dependencia, fijando las unidades y su forma de agruparlas, así como la forma en que éstas se comunican.
- **Dirigir al personal:** (mandar) es motivarlo, seleccionarlo, adecuar el trabajo a las capacidades.
- **Coordinar:** armonizar y unir todos los esfuerzos de la organización para que colaboren de una forma integrada en la consecución de los objetivos.
- **Controlar:** vigilar para que todo suceda de acuerdo con lo fijado, lo ordenado o las reglas establecidas.

### **Principios generales de Administración.**

En esta materia no existen unas leyes de aplicación inflexibles, sino unas condiciones que han de tomarse como recomendaciones, adaptándolas a cada caso. Se puede señalar que se entiende por principio toda regla o medio administrativo que fortifica la organización o facilita su funcionamiento. Principios:

- **División del trabajo:** cuando se puede reducir el número de objetos o tareas sobre las que las personas tienen que fijar su atención, el trabajo debe fraccionarse especializándolo, con el fin de conseguir una mayor eficiencia.

---

<sup>39</sup> Loc. Cit

- **Autoridad-responsabilidad:** la autoridad consiste en la capacidad y/o el derecho de mandar y hacerse obedecer. La autoridad debe llevar siempre aneja la responsabilidad respecto a los actos o las actividades encargadas.
- **Disciplina:** las organizaciones no pueden funcionar si las personas que las forman no aceptan los objetivos de la empresa, los programas de trabajo..., y no tratan de cumplirlos. La disciplina tiene que basarse en la voluntad de las partes y las normas establecidas.
- **Unidad de mando:** una persona sólo debe recibir órdenes de un jefe. Cuando dos jefes tienen autoridad sobre una persona y la ejercen cada uno por separado, se producen situaciones de conflicto.
- **Unidad de dirección:** cuando un conjunto de operaciones van encaminadas a un único fin, se debe desarrollar un solo programa con un jefe al mando exclusivamente.
- **Subordinación del interés particular al interés general:** aunque los intereses de las personas de la organización son respetables, deben siempre equilibrarse en relación con el interés general de la organización y subordinarse a dicho interés general.
- **Remuneración:** el personal debe ser remunerado de forma equitativa y recompensado el esfuerzo útil.
- **Jerarquía:** existe una escala jerárquica en la que queda delimitada quién es la persona que ejerce la autoridad por encima y sobre quién se ejerce dicha autoridad por abajo.
- **Orden:** El orden no es sólo una cuestión aplicada a las personas, debe existir un orden material en relación con los objetos.
- **Estabilidad del personal:** la organización precisa de un personal estable, se necesita bastante tiempo para iniciarse en una función, adquirir experiencia en ella y llegar a desempeñarla bien.
- **Iniciativa:** libertad para proponer y ejecutar actividades por parte del personal.

**Función administrativa.** Para llevar a cabo su actividad, las empresas desarrollan una serie de funciones. Una de esas funciones es la administrativa que está ligada a la actividad contable, inventarios, tratamiento de la información, análisis, estadística, definición de los sistemas de control, etc. Cada empresa limita o amplía las funciones administrativas de forma especial. Esto obedece a que la separación de funciones es un fenómeno que se realiza en las empresas según el volumen y la conveniencia de la propia organización.<sup>40</sup>

**El medio Ambiente.** El ambiente de la empresa se encuentra formado por todas aquellas instituciones, personas, grupos o factores que inciden sobre la organización, la condicionan o la fuerzan a actuar de una determinada forma, y que se encuentran fuera de la misma. Estas fuerzas son: clientes, proveedores y suministradores, competidores, sindicatos, gobiernos, tecnología, situación de la economía y factores políticos, legales, fiscales, culturales. La empresa se mueve dentro de un mapa de fuerzas que muchas veces la obligan a *adoptar posiciones o tomar posturas* que no hubiera deseado.

El modo en que actúan las fuerzas que se relacionan con la empresa es, en muchos casos, imprevisible. Muchas de ellas ejercen un efecto directo importante, mientras que respecto a otras resulta casi imposible medir su incidencia. Las fuerzas que más directamente influyen en la

---

<sup>40</sup> Idibem

organización son las del ambiente próximo o del entorno de la organización, mientras que las demás son consideradas como parte del ambiente general de la empresa.

Los agentes del ambiente empresarial. Las fuerzas o factores que se integran en el entorno de la organización son los proveedores y suministradores entidades financieras, clientes, competidores y sindicatos. Otras fuerzas como los gobiernos o la administración pública, tienen una incidencia directa y estrecha por circunstancias como que la empresa se encuentre sujeta a regulación produciéndose una aproximación de estos factores, inicialmente más alejados del entorno empresarial.

**Las dimensiones del entorno.** Dimensiones más importantes. Para estudiar el entorno de la empresa hay que establecer unas dimensiones que definen los aspectos del entorno que más incidencia tienen en la problemática empresarial.

Existen distintas dimensiones del entorno, como:

**Dinamismo.** El entorno es dinámico cuando cambia con intensidad. Cuanto mayor sea la rapidez con que se produce dicho cambio, el grado de dinamismo será mayor. Los cambios exigen su rápida detección y obligan a un esfuerzo de creatividad para dar la respuesta adecuada a las necesidades emergentes. Rapidez e imprevisibilidad se convierten en las dos variables que marcan el sentido e intensidad de la dimensión en cuestión.

**Complejidad.** Un entorno es complejo cuando se necesitan muchos conocimientos sobre los productos o clientes para tener una información suficiente. Aunque la dimensión de la empresa sea grande, el entorno se considera simple si los conocimientos pueden ser racionalizados, desglosándolos en componentes comprensibles o en subsistemas conocidos sobre los que se tengan conocimientos acumulados.

**Hostilidad.** La causa fundamental de la hostilidad del entorno es la competencia de otras empresas. La competencia se manifiesta fundamentalmente en los precios, en los productos y en la calidad. Otro tipo de hostilidad es la restrictividad, se trata de entornos que deben operar con muchas restricciones de tipo legal, político, económico, etc., o bien se presentan carencias importantes de recursos que es preciso sustituir por otros o buscar su apropiación excluyendo a los competidores.

**Heterogeneidad.** Un ambiente puede considerarse heterogéneo cuando los productos que se ofrecen son muy diversos, la clientela tiene gustos dispersos y hay muchos oferentes distintos a los que acudir. La heterogeneidad hace más difícil la gestión, implica un mayor número de objetos, mercancías, clientes, etc. que se deben dirigir. Se requieren mayores capacidades para guiar la empresa teniendo en cuenta un entorno más diverso, equilibrando los diferentes elementos que lo integran.

Después de haber analizado cual es la estructura y función de la empresa, así como de haber determinado fuerzas y debilidades en base al medio ambiente, el siguiente paso es la toma de decisiones.



**Proceso racional de toma de decisiones.** La toma de decisiones de manera racional, consiste en buscar la mejor solución siguiendo unos determinados pasos de forma sistemática que a continuación se mencionan:

1. Definir el problema. Existe un problema cuando hay una diferencia entre un estado deseado y el estado real en que nos encontramos. Una vez concretado el problema, tendríamos que tratar de darle una solución. Desplegar alternativas. Las alternativas son las posibles medidas que podemos adoptar para solucionar este desfase. Para resolver el problema de manera racional hemos de considerar el mayor número de alternativas posibles.
2. Identificar los criterios de decisión. Son los puntos de referencia para valorar cada alternativa, las exigencias que el sujeto decisor establece para la alternativa elegida.
3. Ponderar los criterios. A los criterios se les asignan distintos valores que recogen la importancia que éstos tienen para el sujeto decisor. A estos valores se les denomina también pesos o ponderaciones.
4. Valorar las alternativas. A las distintas alternativas se les han de dar unos valores en relación a los criterios. Las valoraciones pueden ser objetivas, claras y concretas, valoraciones cuantitativas, o puede ser subjetivas, v. cualitativas.
5. La transformación de magnitudes cualitativas a cuantitativas se hace para poder aplicar técnicas cuantitativas que nos permitan seleccionar la mejor alternativa.
6. Selección de una alternativa. Lo único que tenemos que hacer es seleccionar la alternativa que generó el valor más alto en el paso anterior. Las técnicas o herramientas cuantitativas sirven para orientar en la selección de una alternativa.
7. Implantación de la alternativa. La implantación incluye dar a conocer a las personas afectadas la decisión y lograr que se comprometan a ella.
8. Evaluación de la decisión. Consiste en juzgar el resultado de la decisión para ver si se ha corregido el problema. En caso negativo, el administrador tendría que comenzar analizando de nuevo todos los pasos hasta detectar el error.

**Racionalidad limitada.** Tomar una decisión de manera racional presupone que:

- a. La persona que decide necesita mucha información y capacidad para procesarla. Tendría que disponer además del tiempo necesario.
- b. Una decisión implica riesgo. La cultura organizacional debería ser tolerante con los riesgos.
- c. La ausencia de distintos grupos de poder en la organización.
- d. Las alternativas, las valoraciones, criterios y ponderaciones en el modelo racional permanecen constantes en el tiempo.

El modelo racional de toma de decisiones tiene muchas limitaciones. Unas veces la cultura organizacional no es adecuada y otras las valoraciones dadas a las alternativas cambian con el tiempo. El administrador ha de conformarse con una racionalidad limitada. Solución satisfactoria es escoger una alternativa que sea satisfactoria o lo bastante buena dadas las circunstancias.

**Tipo de decisiones.** Decisiones programadas y no programadas. Las decisiones que se toman en las organizaciones son de distinta naturaleza según el tipo de problema al que se enfrenten. A las decisiones que se toman para solucionar problemas nuevos se les llama decisiones no programadas. La mayoría de los problemas a los que se enfrentan las organizaciones son de naturaleza rutinaria, decisiones programadas.

Tipos de decisiones programadas.

*Política.* Proporciona directrices para canalizar los pensamientos del administrador en un sentido específico.

*Regla.* Declaración explícita que le dice a un administrador lo que debe o no hacer.

*Procedimiento.* Serie de pasos interrelacionados secuencialmente que un administrador puede seguir.

### **Decisiones y el nivel de la organización.**

Los administradores de niveles inferiores se enfrentan en esencia a problemas que se conocen. Es típico que ellos confíen en decisiones programadas. Los administradores de nivel superior se enfrentan, a problemas nuevos. Es en los niveles altos donde se tiene más información global de la organización y las personas que ocupan los altos puestos directivos son un personal más preparado. Las decisiones no programadas son tomadas en los niveles altos.

### **Decisiones grupales.**

Es de suma importancia para poder implantar una decisión el que ésta sea aceptada. La aceptación es más probable que se consiga cuando la persona que tiene que ejecutar la decisión ha participado en el proceso decisorio. La principal desventaja que suponen las decisiones grupales sobre las individuales es el costo<sup>41</sup>. Más personas reunidas suponen un encarecimiento en horas de trabajo y los grupos consumen más tiempo para llegar a acuerdos que un individuo solo.

## **ESPECIALIZACIÓN.**

**División del trabajo**<sup>42</sup>. En toda empresa en que la actividad deba ser desarrollada por varias personas, es preciso dividir el trabajo, fraccionar en tareas la actividad a realizar.

**Tareas.** Son las actividades que realiza una persona en su puesto de trabajo. Se encuentran ligadas al trabajo de los empleados de la empresa.

Un puesto de trabajo es el conjunto de tareas que debe realizar una persona en una empresa.

Las empresas deben calcular cuántas tareas puede realizar una persona a lo largo de su horario laboral. Eficiencia de la división del trabajo. Al dividir actividades en tareas se consiguió la especialización en el trabajo. La ventaja de la especialización es lograr una mayor eficiencia,

---

<sup>41</sup> Ibidem

<sup>42</sup> Frederick Taylor "PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA"

llegar a hacer mucho más trabajo en menos tiempo. La especialización del trabajo ha sido un factor decisivo para aumentar la eficiencia. Para poder especializar el trabajo de la empresa, ésta debe tener una cierta dimensión.

Cabe mencionar que el principal factor que fomentó la aparición de la especialización en el trabajo fue la **banda transportadora** con Henry Ford en la fabricación de los automóviles, debido a que las actividades que ahí se realizaban eran tan rápidas y sobre todo tan rutinarias que en un lapso corto de tiempo los trabajadores realizaban su trabajo de manera inconsciente, como “autómatas” debido a la rutinización de sus actividades. De acuerdo a estas experiencias encontramos que aunque de manera muy primitiva ya desde entonces se tenía la necesidad de enseñarles a sus trabajadores la mejor forma de... es decir lo que se conocía como el *one best way*<sup>43</sup> y esta era en ese entonces la forma de enseñar a los trabajadores a hacer su trabajo de la mejor forma es decir evitando desperdicios y en el menor tiempo a fin de incrementar la producción.

**Especialización de los puestos.** Un puesto se considera especializado cuando el número de tareas que debe realizar el empleado que lo ocupa es reducido. El trabajo ampliado se define como aquel puesto con gran número de tareas diferentes a realizar.

*Ampliación del puesto.* Cada empresa define sus puestos de trabajo en consonancia con sus necesidades internas. La ampliación del puesto obliga a fraccionar el tiempo de trabajo, dedicando atención sucesivamente a cuestiones muy diferentes. Un puesto ampliado crea tensión en las personas. Su ventaja es que el trabajo deja de ser monótono y se vuelve más atractivo.

*Ventajas de la especialización.* La gran ventaja de la especialización es que se llega a realizar el trabajo con una eficiencia que sólo es posible alcanzar gracias a la experiencia y el conocimiento profundo de la misma. La especialización permite contratar a expertos que consiguen fuertes aumentos de la productividad. Las empresas pueden pagar altos salarios si la productividad es alta también.

**Administración del puesto de trabajo.** Cuando el trabajador puede decidir sobre lo que concierne a su trabajo, se dice que el puesto está enriquecido. La tarea de administrar requiere preparación y capacidades personales. Es necesario examinar cada caso concreto teniendo en cuenta la persona que lo desempeña.

**Características de los puestos de trabajo.** La especialización es una de las dimensiones de los puestos de trabajo, la otra es la administración del puesto. Puestos especializados y dependientes. Un puesto especializado y dependiente significa que la persona que lo desempeña realizará unas *tareas muy concretas* y para su realización dependerá de las instrucciones, órdenes y decisiones de otras personas.

---

<sup>43</sup> Frederick Taylor, "PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA"

- *Profesionales.* Los puestos especializados y a la vez enriquecidos son aquellos que tratan de cubrir las necesidades específicas de las empresas. Este personal necesita autonomía en el desarrollo de su trabajo.
- *Puestos ampliados y dependientes.* Los puestos ampliados y dependientes se corresponden con los mandos de más bajo nivel, los supervisores, quienes ejercen como monitores controlando el trabajo de distintas personas y orientándoles. Apenas tienen capacidad de decisión.
- *Directivos superiores.* El trabajo ampliado y enriquecido es el típico de los directivos superiores, gozan de gran autonomía para organizar y administrar su tiempo de trabajo y las tareas que desempeñan.

*Las consecuencias de las dimensiones del puesto.* Los puestos muy especializados y dependientes conllevan a veces que las personas que los desempeñan no lleguen a conocer cuál es su contribución real al resultado final<sup>44</sup>. En estos casos el empleado no puede sentirse motivado. La especialización obliga a que se cree una estructura de mando para coordinar las distintas tareas entre sí y ejercer la supervisión de las mismas. La amplitud del trabajo también genera problemas.

Los que deben realizar muchas tareas diferentes y atender cuestiones distintas, frecuentemente se ven obligados a actuar bajo la presión de circunstancias. El avance de la tecnología ha condicionado de forma relevante el modo de realizar los trabajos.<sup>45</sup> No se puede prescindir de la utilización de los medios avanzados para producir bienes o proporcionar servicios, por lo que el trabajo se ha condicionado al dominio y conocimiento de la tecnología que se aplica.

*La tecnología ha liberado al trabajo humano de las tareas más repetitivas y mecánicas.*

## TRABAJO EN GRUPO

*Concepto de Grupo.* Según Lersch, podemos definir al grupo como cualquier pluralidad de personas que en su experiencia y comportamiento están relacionadas entre sí, se hallan en mutua dependencia y se muestran solidarias, no sólo hacia fuera, sino percibiéndose ellas como tales. Un grupo de trabajo eficaz implica compromiso colectivo, responsabilidad personal, diálogo, participación, autodisciplina y cooperación.

*Tipos de grupos en las organizaciones.*

*Grupos Formales.* Se configuran para desarrollar una tarea específica y claramente relacionada con la misión organizacional. Se diferencian:

*Grupos permanentes,* como las unidades de trabajo de un departamento de la organización.

*Grupos temporales,* creados para llevar a cabo una misión específica.

---

<sup>44</sup> Idalberto Chiavenato, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Segunda edición, Mc Graw Hill, 1995

<sup>45</sup> Bauche Garcíadiago, Mario, "LA EMPRESA" editorial Porrua S.A. ,Segunda Edición 1983.

*Grupos informales.* Son grupos sociales surgidos espontáneamente en el ámbito de la organización. Se diferencian:

*Grupos horizontales.* Los miembros tienen el mismo rango y trabajan en la misma área.

*Grupos verticales.* Miembros de un mismo departamento, pero a niveles diferentes.

*Grupos mixtos.* Miembros de niveles diferentes, de distintos departamentos y sin una misma localización física.

**Funciones desempeñadas por los grupos.** Por funciones formales de la organización entendemos aquellas que corresponden a la misión básica de la misma. Estas funciones son las que se asignan al grupo y de las cuales se siente oficialmente responsable. Estas funciones formales realizan tareas complejas e interdependientes, generan nuevas ideas y soluciones creativas, coordinan varias unidades organizativas, resuelven problemas complejos e implantan decisiones complejas.<sup>46</sup>

A través de las funciones informales los grupos proporcionan a sus miembros un medio para satisfacer sus necesidades de afiliación, desarrollo o de confirmación de su identificación y autoestima

Los roles dentro del grupo de trabajo. Dentro del grupo cada individuo desempeña un papel o rol diferentes. Se pueden distinguir tres categorías de roles:

- a. *Roles de rendimiento*, encaminados a facilitar y coordinar esfuerzos para la consecución del objetivo. Ej.: Iniciadores, Buscadores de información, proveedores de información...
- b. *Roles de mantenimiento*, estimulan las relaciones humanas en el grupo, manteniendo la unión interna y reforzando la cohesión. Ej.: Conciliadores, Cuidadores, Negociadores...
- c. *Roles perturbadores*, son formas de comportamiento sujetas a motivaciones propias. Ej.: Bloqueadores, Integrantes que buscan reconocimiento, Dominantes...

El conflicto en los grupos. Los conflictos surgen cuando hay metas, ideas o emociones incompatibles.

*Conflicto en el grupo.* Para evitarlo es necesario conocer las condiciones que potencian el conflicto. En cuanto a la comunicación se produce por problemas semánticos, mal entendidos, ruidos... En relación con la estructura surge en los grupos muy numerosos y especializados con jóvenes. Las variables personales que pueden potenciar el conflicto corresponden a los valores, la personalidad, creencias rígidas...

*Conflicto entre grupos.* El concepto de división del trabajo conlleva una reducción de la comunicación y de la interacción de los grupos que potencian las condiciones para que surja el conflicto. Se debe dar una mayor énfasis a la eficacia del grupo, estimular la interacción, debe haber frecuente rotación de miembros y evitar situación de ganancias y pérdidas.

<sup>46</sup> Idalberto Chiavenato, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Segunda edición, Mc Graw Hill, 1995

**Grupos de trabajo y cambio.** El cambio se percibe como obstáculo en el camino fijado para satisfacer las necesidades. En el grupo la resistencia al cambio se manifiesta de múltiples formas.

*Fuerzas impulsoras.* Buscar el cambio mediante el aumento de las fuerzas impulsoras, en las situaciones sencillas.

*Fuerzas restrictivas.* La reducción de las fuerzas restrictivas se puede articular mediante ciertos enfoques como creación de un clima propicio, estímulo del interés, desarrollo de una actitud experimental y exposición de aquello que se teme.

**Comunicación y gestión.** La comunicación es un instrumento muy importante en la gestión empresarial porque ayuda a la empresa a dotarse de una imagen que le puede facilitar la consecución de los objetivos, contribuye a crear en la empresa un ambiente en el que todos pueden sentirse integrados y permite a los directivos implicar a sus empleados en todas las acciones que se adopten. La comunicación ha mejorado tan rápidamente, que las relaciones comerciales han tenido el mayor cambio de toda su historia.

**Redes de comunicación.** Los directivos necesitan utilizar información para adoptar decisiones, y para ello es necesario la estructuración del flujo de comunicación eficiente. Distintos de tipos de redes de comunicación:

*La red formal* se corresponde a una estructura típica de la cadena de mando en las empresas. Toda la información debe pasar por un centro.

*La red libre* proporciona a los empleados facilidad para poder relacionarse entre sí sin ningún tipo de restricción.

En *la red circular* la comunicación de cada miembro se realiza a través de los miembros de al lado.

*Las redes de libre circulación* demostraron crear un mejor ambiente para el trabajo. La red circular es más lenta y además comete mayor cantidad de errores.

## LIDERAZGO.

La función administrativa de dirección se define como el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo.<sup>47</sup>

*Administradores o líderes.* Un administrador es aquella persona que tiene en la organización una autoridad formal reconocida y otorgada por ésta. Un líder *ejerce una influencia* sobre otros miembros de la organización sin la necesidad de tener una autoridad formal otorgada por la misma. Al administrador la organización le da un poder formal por su capacidad para desarrollar las funciones administraciones. Las teorías del liderazgo consideran líderes a aquellos que son capaces de influir en otros poseyendo autoridad administrativa.

---

<sup>47</sup> Ibidem

### *Teorías antiguas sobre el liderazgo.*

*Teorías de rasgos.* Surgen estudios para encontrar las características o rasgos que diferencian a los líderes de los que no lo son. Para que esta teoría tuviera validez había que encontrar características comunes, pero se observó que no todos poseen todas las características.

*Teorías del comportamiento.* Se descubre que el líder tiene unos comportamientos específicos. Las dos formas de comportamiento de los administradores son:

*Líderes orientados a la tarea o producción,* dando importancia a los aspectos técnicos. Líderes autoritarios.

*Líderes orientados al empleado,* dando importancia a las relaciones interpersonales.

### **Teorías actuales sobre el liderazgo.**

*Teorías de contingencia.* Trata de aislar las variables de situación o contingentes, que hacen que unas veces sea adecuado un estilo de liderazgo sobre otro. Existen varios modelos:

*Modelo de Fiedler.* Identifica tres dimensiones que definen los factores situacionales claves para determinar la eficacia del liderazgo:

1. Relaciones líder-miembro.
2. Estructura de la tarea.
3. Poder de posición.

*Modelo situacional de Hersey-Blanchard.* La madurez de los seguidores es la variable de situación que se tiene en cuenta en este modelo. Madurez considerada para querer hacer el trabajo y para poder hacerlo. El estilo recomendado para personas que no están motivadas ni capacitadas para hacer el trabajo es el estilo de ordenar. El delegar es el estilo de liderazgo que recomiendan cuando los seguidores están motivados y capacitados en el trabajo. Participar es la forma de actuar ante seguidores que están capacitados pero no están motivados. Persuadir es el estilo cuando los seguidores quieren hacer su trabajo pero no están capacitados

## **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La gestión de recursos humanos se puede definir como el modo de lograr los objetivos de la organización por medio del reclutamiento, la selección, compensación, evaluación, integración, capacitación y promoción.

*Análisis previo.* Los departamentos de recursos humanos se responsabilizan de llevar a cabo las funciones anteriores, pero depende de las necesidades y de los objetivos.

*Definición de puestos.* Es una actividad compleja, que debe hacer mención a las tareas, posición en la jerarquía, supervisión, máquinas, obligaciones, condiciones de trabajo, riesgo...

Contenido de la gestión de recursos humanos.

- **Reclutamiento.** Consiste en la búsqueda e identificación de personas que están disponibles y se encuentran capacitadas para desempeñar un puesto de trabajo. La búsqueda se puede hacer en el interior de la empresa o en el exterior.
- **Selección.** Es un proceso a través del cual se determina cuál es el mejor candidato para desempeñar un puesto de trabajo. Las fases de selección son: Criterios, formación, experiencia, aptitudes, aspiraciones; Solicitud; Pruebas y Entrevistas.
  - **Evaluación.** Es la medida del rendimiento y debe considerar tres aspectos enlazados:
    - Las características del empleado, conocimientos, habilidades y destrezas.
    - Las acciones, actividades y comportamientos que se espera desarrolle el trabajador.
      - Los resultados del trabajo en términos de productos y servicios.
- **Compensación.** La forma más común de compensación es mediante sueldos y salarios. El sueldo es la retribución que se paga por el trabajo realizado en horas o días. El salario es la retribución que percibe el trabajador sobre la base de un período más largo. La empresa también compensa mediante prestaciones y servicios.
- **Integración.** Consiste en conciliar los intereses dispares de los trabajadores y de la empresa.
- **Capacitación.** Es una forma de denominar la formación. Hay dos modos de capacitar al personal, la formación general y la formación-acción. La primera ofrece un panorama y unos fundamentos sobre la materia. La segunda elude todo conocimiento teórico para centrarse en la explicación del modo de realizar o de utilizar los medios para completar las tareas.
- **Promoción.** Es el progreso del empleado dentro de la organización. Representa el reconocimiento de las cualidades y capacidades del personal.

## EMPRESAS CON BASE TECNOLÓGICA

Con el nombre de empresas de base tecnológica se denomina en forma genérica un nuevo tipo de empresas de la etapa más reciente del desarrollo industrial en el mundo moderno. Esta denominación engloba múltiples interpretaciones. No se puede decir con propiedad que detrás de este concepto se defina algo homogéneo y con características particulares. Esta es una de las principales dificultades al aproximarse al estudio de este tema. En apariencia es un concepto novedoso, pero en el fondo no expresa una categoría que pudiéramos asir de manera precisa.

A lo largo de su historia las sociedades humanas han desarrollado distintas formas de producción de bienes y servicios. Hoy, la denominación genérica de la forma dominante de producción es la de sistema capitalista. La génesis de este sistema data ya de varios siglos. Pero sus hitos más destacados comienzan a reseñarse a partir de la Revolución Industrial, durante la segunda mitad del siglo XVIII.



*Este fenómeno se expresa, incluso, en una forma física de aglomeración de estas nuevas empresas. Es lo que se ha dado por llamar los parques tecnológicos, las incubadoras de empresas, o para decirlo en otras palabras las ciudades de la ciencia.*

### **El perfil del nuevo tipo de empresa**

Pero antes de pasar a examinar las experiencias de los países industrializados dejemos claro, aunque sea de manera esquemática, cuál es el perfil de este nuevo tipo de empresa basada en el conocimiento. De acuerdo a como lo formula con precisión C. Pérez (1986), la empresa de nuevo tipo posee rasgos característicos del nuevo paradigma tecno-económico, ellos son:

### **Tendencia a aumentar el contenido de información en los productos**

Mayor capacidad de incorporar nuevas trayectorias en la mejora de los productos tradicionales, generando nuevos desarrollos de forma incremental. En este sentido, el nuevo tipo de empresas tiene una mayor capacidad para introducir más rápidamente cambios en el diseño de productos y procesos, con nuevos rasgos en términos de tamaño, versatilidad, adaptabilidad y programabilidad. No existe la rigidez de la producción masiva. Se trata en el nuevo paradigma, de una inteligencia distribuida.

*Los requerimientos e insumos materiales del nuevo tipo de empresa, constituyen un fuente motor de innovaciones radicales.*<sup>48</sup> Este rasgo es característico en la industria de componentes microelectrónicos, en la que la difusión de sus aplicaciones impulsa múltiples innovaciones radicales en productos, generándose prácticamente una red de innovaciones sucesivas.

En el nuevo tipo de empresa la flexibilidad constituye la óptima práctica productiva. El carácter programable de los equipos permite superar la rigidez de las viejas plantas reduciendo la importancia de las economías de escala basadas en técnicas intensivas en capital de producción en masa, ya que se independiza la escala de producción de la escala de mercado.

La especialización de los equipos, permite modificaciones más rápidas en los planes de producción, altísimos niveles de **eficiencia** en la fabricación de productos distintos, diversos modelos y volúmenes variables.

Es característico en este nuevo tipo de empresa, el ahorro de energía y materiales, el reciclaje y la diversificación.<sup>49</sup> El modelo ideal lo constituye la planta de ciclo cerrado, multiproducto sin efluentes, resolviendo el problema del agotamiento de los recursos naturales del paradigma anterior.

---

<sup>48</sup> Bauche Garcíadiago, Mario, "LA EMPRESA" editorial Porrua S.A. ,Segunda Edición 1983.

<sup>49</sup> Santiago García Echeverría "INTRODUCCIÓN A LA ECONOMIA DE LA EMPRESA" Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1994.

El nuevo tipo de empresa, tiene un mayor dinamismo tecnológico, pudiendo integrarse el diseño al proceso productivo. La ingeniería de diseño, es ahora una función integrada al proceso productivo y constituye un factor clave en la productividad y en la competitividad de la empresa. Ello implica una integración entre los centros de investigación, desarrollo e ingeniería de diseño, ahora asociados estrechamente al proceso productivo jugando un papel crucial en la gerencia estratégica de la empresa.

Otro rasgo característico del perfil de la nueva empresa, *es la adaptación de la producción a la demanda, desarrollándose las condiciones para que la diversidad de la propia demanda multiplique la oferta de productos, y la posibilidad de inversión "aguas abajo" abriendo nuevos mercados, y "aguas arriba" en el diseño de equipos, componentes y factores motrices de crecimiento.*

La empresa basada en conocimiento tiene también un nuevo esquema organizativo. La organización tiende a la red integrada de los procesos, con marcando énfasis en las conexiones y en los sistemas de interacción y orientada a la coordinación tecno-económica global. Esta integración se extiende hacia el mercado con una mayor flexibilidad en la producción. Se logra así una adaptación en línea de la producción al mercado.

Una vez mencionados los rasgos fundamentales de la empresa de nuevo tipo es importante señalar algunas distinciones importantes. No se debe confundir empresa de base tecnológica con empresa modernizada. Esta última aunque puede hacer uso de los recursos de la microelectrónica y de las nuevas formas organizativas puede pertenecer a períodos anteriores (p.e., la siderúrgica o la petroquímica), con tecnología madura en la mayoría de los casos, y lo que la distingue del nuevo tipo de empresa es la intensidad del uso del conocimiento científico y tecnológico.

Los rasgos que definen el patrón de industrialización y desarrollo en Latinoamérica, como señaló Fajnzylber (1989) para la CEPAL, en lo fundamental han sido los siguientes:

- a. Participación en el mercado internacional casi exclusivamente en la exportación de recursos naturales, la agricultura, la energía y la minería, junto a un déficit comercial sistemático en el sector de la industria manufacturera;
- b. Estructura industrial diseñada para servir al mercado interno;
- c. Aspiración a reproducir el modo de vida de los países industrializados;
- d. Limitada valoración social de la función empresarial y precario liderazgo del empresariado nacional, público y privado, en los sectores cuyo dinamismo y contenido definen el perfil industrial de cada uno de los países;
- e. Escaso desarrollo de la base científico-tecnológica, combinada con una enseñanza superior centrada en las carreras blandas, de heterogénea calidad y orientada hacia funciones de integración cultural de masas.

En consecuencia, las empresas nacionales, en particular, son un eslabón débil dentro de la estructura industrial de los países latinoamericanos, en tanto que las empresas más fuertes, las multinacionales que operan en la región a través de diversas formas, tienden a poner escaso énfasis en las labores de I & D, prefiriendo importar tecnología y conocimientos y

resolver los problemas más interesantes que deben enfrentar con sus equipos matrices de investigación y desarrollo experimental fuera del país. Este es el marco general en cuanto al aspecto industrial en la región.

Desde la década de los ochenta, en Latinoamérica, han prosperado, en mayor o menor grado, algunas iniciativas para desarrollar conglomerados de empresas de alta tecnología o de base tecnológica. Se han seleccionado los casos de Brasil, Chile, México y Venezuela como una manera de presentar los distintos matices que en la región ha tomado el tema. Se tiene consciencia de la existencia de otras iniciativas también relevantes, pero el objeto no es la de presentar todas las experiencias, sino más bien mostrar las modalidades, todavía tímidas, de presencia de lo que se ha dado por llamar parques tecnológicos o incubadoras de empresas de base tecnológicas.

### México

En México, la colaboración entre instituciones de I & D y empresas se encuentra en un estadio intermedio. Se están acumulando experiencias sobre educación continua, prestación de servicios y en mucho menor grado, licenciamiento y realización de proyectos bajo contratos. Por otra parte, existen experiencias exitosas de formas "superiores" de cooperación, pero éstas aún son bastante aisladas y se encuentran en etapas tempranas de desarrollo. Señalemos algunas de ellas.

*El Centro para la Innovación Tecnológica (CIT)*, de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), creado en 1983, es la iniciativa más completa de interacción universitaria con el sector productivo de México. Entre sus actividades fundamentales se destacan aquellas referidas a: creación de la red de núcleos de innovación tecnológica y a la promoción de nuevas estructuras para la vinculación.

El CIT promovió un proyecto de descentralización de las actividades de apoyo a la transferencia de tecnología, desde 1984, el cual consistió en crear una serie de pequeñas oficinas que comenzaron a operar directamente en dependencias universitarias con actividades de investigación tecnológica muy intensas. Así, fueron creados en ese mismo año, los núcleos de innovación tecnológica de las facultades de medicina y química, y de los institutos de investigaciones biomédicas e investigaciones de materiales. Con posterioridad se incorporaron a la red el Instituto de Biotecnología, la Escuela Nacional de Estudios Profesionales de Zaragoza y la Unidad Académica de Diseño Industrial. Estos núcleos son autónomos y han contribuido de manera importante a la cuota de tecnologías transferidas por la UNAM hacia el sector empresarial.

En relación a la promoción de nuevas estructuras de vinculación, el CIT ha promovido la creación de: Centro de Tecnología Electrónica e Informática (CETEI) conjuntamente con la Cámara Nacional de la Industria Electrónica y de Comunicaciones Eléctricas; y el Parque Tecnológico de Morelos e Incubadora de Empresas con Base Tecnológica: IEBT-CICESE y SIECYT-UNAM.

La historia del *Parque Tecnológico Morelos* ha mostrado que es muy difícil concertar un proyecto de esta envergadura sin cumplir antes ciertos pre-requisitos. Entre ellos: que exista interés de las empresas por participar; que se cuente con un compromiso de largo plazo para

realizar un proyecto de esta naturaleza; que haya liderazgo asumido al máximo nivel político; y que se disponga de fuentes de financiamiento que aporten capital de riesgo abundante y oportuno, que permita aplicar una visión estratégica sobre el desarrollo regional y las industrias de alta tecnología (Solleiro, 1993).

En México, existe apenas una incipiente experiencia en la creación de incubadoras, y sus resultados aún son muy limitados. *La Incubadora de Empresas con Base Tecnológica, Centro de Investigación Científica y de Educación Superior de Ensenada, Baja California (IEBT-CICESE)*, corresponde al programa formal de incubación de empresas que tiene mayor tiempo operando en México (desde 1990). La orientación de los proyectos de la IEBT debe ser en preferencia para empresas en algunas de las siguientes áreas: electrónica, telecomunicaciones, óptica, optoelectrónica, biotecnología y alimentos, diseño mecánico, diseño asistido por computadora (CAD) y mecánica de precisión y servicios tecnológicos en geofísica, sismología y oceanografía. Hay en la incubadora siete empresas de base tecnológica, pero tiene capacidad para albergar de 25 a 30 empresas.

Por otra parte, en el seno del CIT, ha surgido el *Sistema Incubador de Empresas Científicas y Tecnológicas de la Universidad Nacional Autónoma de México (SIECYT-UNAM)*, creado en 1992, en instalaciones provisionales y que ha dado origen a cuatro empresas de base tecnológica. Entre los objetivos específicos de este programa se contemplan: la creación de un sistema nacional de estímulo orientado al empleo de la tecnología y de otros resultados de la investigación aplicables a la producción de bienes y servicios dentro de un marco institucional explícito; el proporcionar un nuevo instrumento para efectuar la transferencia de tecnología generada en la UNAM; y el convertirse en un medio que a la vez que exalte la excelencia académica y permita incorporar a la ciencia, a la tecnología y a las actividades emprendedoras dentro del conjunto de valores culturales de la sociedad. El sistema incubador prevé una orientación multisectorial, aunque en general las áreas más favorecidas para los servicios de incubación incluyen: electrónica, informática, mecánica de precisión, química fina, telecomunicaciones, robótica, biotecnología, salud y nuevos materiales.

### ***Hacia el diseño de un programa de estímulos de ampliación de la base empresarial vía la creación de empresas de base tecnológica***

Antes de exponer el conjunto de recomendaciones que en el plano de políticas se pueden avanzar, es necesario hacer algunas acotaciones de interés general.

En primer lugar, debe quedar claro que no existe una fórmula general para el éxito de un proyecto basado en la alta tecnología. Sobre todo tomando en cuenta que bajo la imagen de conceptos como parque tecnológico o ciudad de la ciencia se esconden realidades muy diversas. Lo que no cabe duda es que este tipo de conglomerado industrial será el indicador decisivo de la organización territorial que sostendrá los cimientos de la estructura industrial de las economías de los próximos años basadas en la información.

Por otro lado, es importante señalar que la casi totalidad de los países de la región se encuentran apenas en lo que podemos llamar el primer nivel de desarrollo tecnológico. Es el nivel cuyo rasgo más destacado es la de una situación dominada por el hecho de atraer la inversión de empresas transnacionales, conjuntamente con la tecnología existente. Por tanto, la construcción de parques tecnológicos, incubadoras de empresas o ciudades de la ciencia, en estos

casos, puede jugar un papel importante en la atracción de inversiones extranjeras. Más adelante se avanza en detalle acerca de las características de los diferentes niveles de desarrollo.

## Definiendo objetivos

Se debe tener en cuenta que esta es la situación dominante en la región, pero no quiere decir que no se pueda avanzar rápidamente en el desarrollo tecnológico. Como hemos visto, el ejemplo de los llamados países de reciente industrialización es revelador de una voluntad de querer superar esta situación. El caso de España es muy importante en este sentido. Este país ante al reto de enfrentarse a una competencia feroz de sus vecinos a partir de 1992, cuando entraba en funcionamiento la Comunidad Económica Europea se vio obligado a desarrollar una capacidad tecnológica endógena para proteger su aparato industrial. En pocas palabras, saltó de la etapa de desarrollo tecnológico en que se encontraba hace apenas algunos años, a una etapa donde el fortalecimiento de su sistema científico-tecnológico ha sido condición necesaria para competir. De una manera similar han actuado los países asiáticos. Esto demuestra *que es posible alcanzar rápidamente niveles de desarrollo tecnológico, si se tiene claro los objetivos que se persiguen*. Examinemos los dos principales.

1. En algunos casos (y tal vez sea el de la mayoría de los países latinoamericanos) el objetivo que se persigue es el de la *reindustrialización*; es decir, la creación de nuevos empleos en nuevas industrias que reemplacen a los antiguos empleos de antiguas industrias en decadencia. En algunos países de la región, se trata de empleos en sectores agrícolas o mineros básicos como resultado del desplazamiento de la población rural a las ciudades por el aumento de la productividad en el campo o en las minas.<sup>50</sup> En otros países, también se trata de la sustitución de antiguas industrias básicas, extractivas y de manufactura, que han sido el resultado de antiguas formas de industrialización, de los ciclos económicos anteriores.
2. El otro de los objetivos que se persigue, tal vez en menor grado en la Región, es el desarrollo local, entendido como el desarrollo de una localidad específica de un país determinado. Esto es, que producto de la situación de desplazamiento de establecimientos industriales de un área a otra se han creado diferencias regionales importantes que pueden ser resueltas mediante la utilización del expediente de la instalación de los parques o conglomerados tecnológicos. Por supuesto, esto significa llevar el crecimiento de estas nuevas industrias desde la región central hacia aquellas menos desarrolladas.

Lo importante de estos objetivos es lo que se persigue en última instancia: la creación de sinergias y de un medio innovador en las sociedades que impulsan estos procesos. Por supuesto que hablar de sinergia no es fácil en el medio latinoamericano, pero asumamos que la mejor forma de considerarla es como la generación de nueva información de alto valor a través de la interacción humana. La sinergia en sí se puede convertir en objetivo, pero lo que se *pretende crear las condiciones para que una economía determinada entre en un constante ciclo*

---

<sup>50</sup> Ibidem

*innovador*. El asunto es complejo. Sin embargo, es importante comprenderlo, ya que de ello depende el éxito de las iniciativas que se pueden emprender. El papel innovador de una sociedad va a depender de múltiples factores y su existencia histórica concreta de diferentes condiciones. Pero lo que se quiere poner de relieve es la búsqueda de la construcción de un ambiente innovador, por lo menos capaz de mejorar las condiciones de la producción de bienes y servicios en una región o país determinado.

En las distintas etapas de desarrollo es importante la elección de las industrias fundamentales para que actúen a manera de detonante. Ello también tiene que ver con la elección de la tecnología; más concretamente con el énfasis que se haga en I & D a nivel local. El criterio más recomendable es el de escoger aquella área en la cual un determinado país posee ventajas comparativas. Estas ventajas se pueden y deben convertir, por supuesto, en ventajas competitivas dinámicas. En el caso de los países industrializados, que se han analizado (en particular, Estados Unidos, Reino Unido y Francia), la demanda del sector militar actuó como detonante del desarrollo del nuevo tipo de empresa. Esto fue así hasta el punto de llegar a modificar, en el caso americano, el mapa industrial.

Los países de la región poseen muy variados detonantes. Se puede mencionar a manera de ilustración: la extensa zona amazónica, común a nueve países sudamericanos. Esta zona dispone de un acervo de recursos y posibilidades que en si misma es suficiente para desarrollar múltiples posibilidades industriales de nuevo tipo. Entre ellas la biotecnología o la farmacología molecular, se pueden indicar sólo a título de ejemplo. De igual manera, cada país en concreto sabe cuales son sus potencialidades y en tal sentido puede, debe y tiene que actuar.

El último aspecto a considerar es la cuestión del **tiempo**. Ya en las lecciones de los países industrializados, se ha señalado la importancia de la perspectiva a largo plazo. La construcción de conglomerados de empresas de base tecnológica no es una política cuyos resultados se puedan medir tras un corto lapso. Si se alcanza el éxito será algo que habrá que medir después de varias décadas. Se necesita un compromiso a largo plazo por parte de los gobiernos. Esta acción debe ser considerada de la misma forma que lo son otros elementos de una estrategia de desarrollo como la educación y la investigación científica con las cuales está íntimamente ligadas. Esto debe ser comprendido tanto por el sector público como por el sector privado.

Debe quedar también claro que no se considera al Estado como una entidad monolítica. De ninguna manera lo es. Dentro de esta denominación se encuentran diferentes niveles que pueden comportarse de forma diferente. Esto debe ser considerado en el momento de establecer una política que pretenda estimular la creación de parques industriales de este tipo. Por ello debe tomarse en consideración las distintas instancias del Estado incluyendo en ellas a las universidades y a los institutos de investigación.

### ***Propuestas de opciones y acciones***

Se han señalado ya cuáles son las condiciones necesarias para disponer de una capacidad empresarial innovadora. En este sentido, se ha insistido en la necesidad de disponer de tres factores fundamentales:

- a. La materia prima necesaria: la información; es decir, conocimiento sistematizado llevado a la producción y con posibilidades de expandirse constantemente. Ya se dijo más arriba que el desarrollo del sistema capitalista tiene una línea común con el desarrollo de la investigación científica y tecnológica. A más conocimiento mayor avance en el dominio de la naturaleza y por lo tanto mayores posibilidades de aumentar la productividad de bienes y servicios.
- b. Un nuevo tipo de empresario, innovador a la manera como lo señala Drucker (1985), acompañado por personal de alto nivel, sobre todo en los campos de I & D y de las disciplinas profesionales vinculadas al nuevo paradigma tecno-económico (la computación, la ingeniería, entre otras); y
- c. Capital de riesgo para respaldar las iniciativas que muchas veces, con muy poca probabilidad tendrán éxito. En relación a esto último se debe señalar que en promedio de cada cien ideas, en apariencia novedosas, sólo una con seguridad podrá llegar al mercado con relativo éxito. Y cosa importante: esto se logra en la mayoría de los casos en lapsos de ocho a diez años.

Ahora bien, en casi todos los países de la región la situación real es de carencia de todos estos factores necesarios para emprender una acción decisiva de esta naturaleza.

Se sabe, además, que para que las economías sean competitivas hace falta capital, personal y capacidad de negociación. Por una parte el capital es escaso, basta ver el monto de la deuda externa que tiene acumulado los países latinoamericanos. Por otra parte, el personal calificado de alto nivel es también escaso y con tendencia a moverse hacia fuentes de mayor remuneración, de mejores condiciones de trabajo y de valoración social de sus actividades, en particular hacia los países industrializados. Por último, la capacidad de negociación ha sido a lo largo de la historia regional limitada; pero es esto lo que se puede en realidad desarrollar más rápidamente.

Estas consideraciones resumen, en forma por demás esquemática, el ambiente y las condiciones, en apariencia no favorables para el diseño de una política hacia el fortalecimiento del parque industrial, a través de la figura de la empresa de base tecnológica. Sin embargo, es posible avanzar en esta dirección si se comprende cuál es el proceso, cuáles los detonantes y cuáles son las decisiones que se deben tomar. Además, de identificar los actores adecuados que tendrán roles importantes en el proceso. Se intentará a continuación, entonces, avanzar algunas propuestas que son sólo indicaciones generales sobre las políticas a seguir por los países de la Región.

***La modalidad de empresa de base tecnológica es, entonces, una expresión más de esta realidad del fin de siglo.***<sup>51</sup>

A manera de conclusión de este capítulo me gustaría presentar lo que se consideran como los siete principios básicos que debe de considerar un negocio, aplicados tanto a las empresas que están a punto de iniciar como par las que ya están trabajando pero que deben de considerar si quieren seguir en competencia, o mejor dicho en funcionamiento. Estos principios son de acuerdo a José Luis Sánchez Venegas.

---

<sup>51</sup> Santiago García Echeverría "INTRODUCCIÓN A LA ECONOMÍA DE LA EMPRESA" Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1994.

Querer ser todólogo es uno de los errores más comunes del pequeño y mediano empresario que empieza a incursionar en los negocios, sean “reales” o “virtuales”. Algunas veces, por falta de presupuesto, debe fungir como vendedor, cobrador, administrador, comprador, gerente de operaciones, etc. Pero ¿cómo resolver este problema si falta el dinero?

1. Delegar no es sinónimo de descuidar: Los errores de sus empleados afectan su patrimonio, no el de ellos. Es terrible darse cuenta de un problema cuando ya hizo crisis. Entérese en el momento en que están sucediendo los problemas: baja en las ventas, aumento en costos y gastos, precios de venta que no absorben sus incrementos internos, exceso de devoluciones de clientes, falta de entrega oportuna de proveedores, etcétera.

La labor de dueño implica subirse las mangas de la camisa y resolver los problemas de inmediato. Culpar a terceros tampoco será la solución. La competencia que se lleva a sus clientes aprovecha sus debilidades. Nada le devolverá las utilidades no ganadas ni las pérdidas sufridas, pero su intervención oportuna puede prevenirlas.

2. Conceder crédito requiere financiamiento para no descapitalizar la empresa. Ventas a crédito para, a los pocos meses, cerrar la empresa por falta de liquidez para pagarle a los proveedores que le cobrarán a usted, sin importarles que no le hayan pagado sus clientes. Es habitual también conceder crédito a clientes por la urgencia de vender, sin tener capital suficiente para seguir operando. Recuerde que en la medida en que logre posicionar su producto en el mercado, serán menores las concesiones que deba ofrecer a sus clientes. En tiempos de crisis, principalmente, no se debe conceder crédito sin financiamiento propio o ajeno para operar.
3. Gaste lo que pueda, no lo que quiera: Ser dueño de empresa hace a algunos emprendedores llevar un tren de vida cada vez más alto, con pretextos diversos: imagen ante los clientes, premio al gran esfuerzo diario realizado, etcétera. Algo tan sencillo como los presupuestos de efectivo o flujos de caja pueden prevenirle de angustias financieras. El estado de resultados le dice si ganó o perdió dinero, pero el flujo de caja le dice si existen sobrantes o faltantes para hacer frente a sus compromisos semanales, quincenales o mensuales. Tomando estos elementos en cuenta, podrá planear mejor su presupuesto.
4. Las ventas no son utilidades: No siempre el cliente que compra bastante deja buenas utilidades, que son comparables con el importe de la venta misma y la inversión total de su empresa. Un error frecuente en los negocios y un engaño es creer que con buenas ventas ya se tiene éxito. Será verdadero en cuanto tenga conciencia de las utilidades que le generan y recupere los créditos concedidos a clientes.



5. No mezcles sus gastos personales con los de su empresa. Con frecuencia se escuchan comentarios de emprendedores acerca de que su negocio no les da rendimientos suficientes sobre su inversión. En algunos casos, al revisar ventas, costos, gastos, activos y pasivos, se encuentran mezclados gastos o inversiones ajenos a la empresa, aunque personales del dueño. La compañía, en esta situación, sí deja dinero, pero no el suficiente para los gastos del dueño, lo cual falsea las utilidades, que no representan la realidad.

Tanto las leyes fiscales como la lógica financiera dicen que los cargos a resultados deben ser por operaciones normales y propias de la empresa. Viajes de diversión o arreglos a la residencia particular no son gastos del negocio. Curiosamente, algunos emprendedores argumentan que tales gastos son deducibles si le dan la presentación adecuada y que, además, les ahorran impuestos. Pensar así equivale a comprar lo que no se necesita por el sólo hecho de recibir descuentos.

6. Entérese de lo que hace su competencia. El cliente, como prioridad, ha sido muy discutido. Si bien es cierto que gracias a su compra se generan las utilidades, también lo es que su fidelidad puede ser ganada por quien le venda productos similares, con mayores aplicaciones, calidad y precio. Su competencia puede estar ahora cambiando el formato de negocio a uno más actualizado. Algo importante: probablemente se preocupa por el valor de mercado de su compañía, no por el que sus estados financieros revelan. Poco vale una empresa, aunque tenga fuerte inversión en activos, si no genera utilidades suficientes. Su valor de mercado puede ser mucho menor al contable.
7. Tenga absoluto control sobre la chequera. De esta manera puede tener la noción exacta de lo que se está gastando en la empresa, además de que no se hará ningún pago sin su consentimiento.

Otra ventaja de este principio es que no habrá motivo para la aparición de gastos injustificados; así pagará lo acordado con sus proveedores y tendrá total conocimiento de lo que está pasando a este respecto.

Tomando las riendas de su empresa con estos principios básicos y haciendo una elección correcta con base en su situación actual, probablemente no cometerá los errores más comunes cuando se empieza a ser empresario.

## GLOSARIO

**Calidad** se define como grado de adecuación del producto al uso que se destina. Es un objetivo primordial porque le da un valor extra al producto a valorar por el consumidor y está comprobado que los productos de mayor calidad

**Capacidad de adaptación** se entiende la capacidad de hacer frente a un nuevo diseño del producto con una variación en el volumen de producción para atender a la demanda.

**Conceptos financieros importantes.** El sistema financiero de la empresa tiene que encontrar el objetivo básico del equilibrio. Se deben tener en cuenta ciertos conceptos:

**Ciclo de explotación.** Se refiere al conjunto de actividades por las que la organización recupera los recursos financieros invertidos en el activo. La duración del mismo se llama período medio de maduración.

**Coste de capital.** Es el precio que la empresa paga por los recursos que financian su actividad económica.

**El riesgo financiero.** Es la posible situación de que no se alcancen los resultados esperados.

**Coste** es un concepto que tiene que ver con el uso que se hace en la producción de bienes de los recursos comprados.

**Fiabilidad** entendemos certeza de que no va a interrumpirse el proceso de producción por tanto no va a dejar de ser atendida la demanda.

**Inversión empresarial.** La inversión es el acto de transformar dinero en bienes, con la esperanza de obtener unos beneficios futuros.

**Invertir** consiste en adquirir ciertos bienes, sacrificando unos capitales con la esperanza de obtener unos ingresos

**Cártel o concentración horizontal.** Agrupación de empresas de la misma fase de un proceso productivo con el propósito de ejercer el monopolio en ese sector de producción.

**Trust o concentración vertical.** Agrupación de empresas que pertenecen a diferentes fases del proceso productivo y que pretenden reducir costes y ejercer una posición de predominio.

**Holding o sociedad tenedora.** Es la toma de participaciones por una empresa, sobre otras, mediante la compra de acciones para hacerse con el control de éstas.

**Absorción.** Unión de varias sociedades alrededor de una principal, que mantiene y asume el liderazgo.

**Investigación del mercado.** Es la compilación sistemática, registro, análisis e interpretación de datos o problemas relativos al mercado y a la comercialización de bienes y servicios

**Marketing Mix.** Estrategia comercial consistente en encontrar la mezcla óptima de las variables producto, precio, promoción y distribución para maximizar las ventas e incrementar la cuota de mercado que es el objetivo del área de comercialización.

**Mercado:** Es el entorno donde coloca los bienes y servicios que produce. Existe un mercado cuando hay una oferta y una demanda que dan lugar a actos de compra-venta.

**Motivación** como el deseo de hacer un gran esfuerzo por alcanzar alguna meta, condicionado a la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual

**Objetivo.** Los objetivos son decisiones que definen lo que se desea conseguir en un futuro: guían las acciones a emprender y miden el grado en que la empresa se acerca a lo que pretendía. Los objetivos orientan la actividad de la empresa y determinan la necesidad de rectificar.

**Organización:** El vocablo organización proviene del vocablo griego "organon", instrumento. Organización es la estructuración de los móviles que sientan bases materiales y sociales encaminados al logro de un objetivo determinado, así como las condiciones a futuro para que ésta logre su máxima eficiencia.

**Proceso** consiste en un conjunto de fases o actividades ligadas secuencialmente.

**Producción** es la encargada de un proceso de transformación de unos factores en bienes que permiten satisfacer las necesidades del consumidor

**Puesto** se considera especializado cuando el número de tareas que debe realizar el empleado que lo ocupa es reducido

**Tipos de Coste.** El gasto se produce cuando se adquieren los factores de producción necesarios para realizar los bienes.

**Trabajo ampliado** se define como aquel puesto con gran número de tareas diferentes a realizar.

## **BIBLIOGRAFIA**

Bauche Garciadiego, Mario, "LA EMPRESA" editorial Porrúa S.A. ,Segunda Edición 1983.

Barrera Graf, Jorge LA REPRESENTACIÓN DE SOCIEDADES Porrúa S.A. México, 1964

Gabino Fraga, "DERECHO ADMINISTRATIVO" Porrúa S.A., México, 1985

Santiago García Echeverría "INTRODUCCIÓN A LA ECONOMIA DE LA EMPRESA" Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1994.

Idalberto Chiavenato, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Segunda edición, Mc Graw Hill, 1995

## **CAPITULO III**

### **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Los caminos a los que nos enfrentamos el día de hoy, corresponden a una serie de procesos iniciados en los mismo orígenes de la humanidad que han venido evolucionando y adquiriendo sus propios perfiles a través de diferentes épocas y etapas.

En el presente capítulo trataré de abordar, de manera explícita cuales son las implicaciones y sobre todo los cambios que se han presentado en el desarrollo de la administración de personal. Presentando así una sección de historia acerca de los inicios y desarrollo de la administración, Administración de personal, debido a que en la medida en que podamos comprender la estructura y posición que tenía en el pasado podamos entender el presente y probablemente anticiparnos a la situación en la que se encontrará en un futuro no muy lejano.

Retomando la estructura manejada a lo largo de los anteriores capítulos, el presente capítulo dedicado a la administración de personal buscara ligar los temas que vimos anteriormente con los temas subsecuentes, de tal forma que podamos conjuntar la información logrando así adquirir un conocimiento más amplio del proceso de capacitación y adiestramiento de personal. Con base anterior cabe hacer mención que la relación que existe entre los primeros dos capítulos y el presente es la siguiente: primero vimos en el capítulo 1 que la necesidad de trabajar poco a poco fue cambiando sus objetivos y la forma en como esta se iba realizando, llegando así a un punto en el cual se busca trabajar menos, con los mejores resultados posibles, evitando así los desperdicios al máximo, es precisamente aquí en donde interviene la capacitación y adiestramiento debido a que si había desperdicios de materia prima era por que no se les preparaba a los trabajadores para que realizaran su trabajo de la mejor forma posible.

Posteriormente en el capítulo 2 analizamos la estructura y funciones de las empresas, desde las más sencillas a las más sofisticadas como son la empresas con base tecnológica, el reto aquí constituye el estar conciente y alerta sobre los cambios que se presentan en el contexto, cuidando estar siempre a la vanguardia en todos los métodos, ciencias y maquinaria que nos permita alcanzar los niveles de calidad requeridos en la actualidad para poder competir con las grandes empresas. Es por ello que decidí incluir esta capítulo denominado la empresa a fin de considerar que a fin de cuentas la aplicación de los procesos de capacitación y adiestramiento se realizan en las empresas, por lo que considero es indispensable dependiendo de la empresa que lugar le conceden a la Capacitación y adiestramiento. Por lo que la pregunta que trataremos de respondernos en el presente capítulo es la siguiente ¿Cuál es el papel de la capacitación y adiestramiento al interior de la empresa, y que beneficios trae consigo considerando ambas partes componentes: la empresa y los trabajadores?.

Probablemente no sea muy clara la justificación o las razones que he tenido para agregar un capítulo de administración de personal, dentro de una tesina de capacitación y adiestramiento, de manera personal yo considero que antes de hablar de una tema específico

debemos de tener presente cual es el contexto en el que se encuentra inmerso, y sobre todo cuales son los posibles factores que pudieran de alguna forma, modificar su desarrollo, y por que no saber cuales son las implicaciones de este dentro del subsistema de administración de recursos humanos.

Debido a que el proceso de capacitación y adiestramiento de personal es parte integral del subsistema de recursos humanos, consideró importante estudiar al departamento de recursos humanos como un todo, haciendo hincapié en el departamento de capacitación y adiestramiento de personal, a fin de poder determinar la importancia y trascendencia de este proceso, como parte integrante de dicho departamento.

Para empezar este capítulo consideró conveniente definir algunos conceptos que se utilizarán a lo largo del presente capítulo. Por lo que empezaremos con los conceptos que le dan significación a la administración de personal.

*El proceso administrativo* se inició como un hecho obligado cuando dos individuos tuvieron que coordinar sus esfuerzos para hacer algo que ninguno de ellos pudo hacer por sí solo y evolucionó hasta convertirse en un acto previo y cuidadosamente planificado y racional que permite alcanzar los objetivos con los menores esfuerzos posibles y con las mayores satisfacciones para los individuos. Aquí como podemos darnos cuenta, se empieza a vislumbrar la idea de que ya se buscaba la mejor manera de... con menor esfuerzo pero que a la vez les redituara el mismo beneficio.

El estudio histórico de esa evolución administrativa nos muestra los enfoques que tuvo esta ciencia en Egipto, China, Grecia y Roma, y la influencia que tuvieron ciertos procedimientos utilizados en esos lugares sobre algunas prácticas actuales en el campo, entre ellas de la organización funcional de los poderes del Estado, Desde entonces se sentaron las bases “universales” del proceso administrativo que hasta la fecha en algunos países se siguen adoptando.

Las teorías y experiencias de Fayol y de Taylor marcaron una nueva etapa en la evolución de esa ciencia y la Administración científica, que postularon ellos y continuaron sus discípulos viene a ser uno de los medios más efectivos para la tecnificación de las industrias nacies en el presente siglo; esa tecnificación ha influido grandemente también en el desarrollo económico y el mejoramiento de muchos países por su aplicación en el sector público.

Es precisamente a raíz de esta serie de cambios en la forma y estructura del proceso productivo, que se inicia un especial interés por enseñar a los trabajadores las mejores formas de hacer su trabajo, en menor tiempo, menor costo y por lo tanto un mayor beneficio para los patrones. Aunque cabe mencionar que en estas etapas, el desarrollo de la capacitación y adiestramiento se daba de una forma por decirlo así brusca, en donde se consideraba a los trabajadores como máquinas, las cuales no tenían derecho a expresar lo que pensaban o sentían y mucho menos derecho a expresar su sentimientos acerca de su trabajo y mucho menos de sus patrones.

Debido a que las actividades que desarrollaban en la mayoría de los casos eran rutinarias, repetitivas y mecánicas, no implicaba mucho problema la capacitación debido a que sus actividades eran sumamente monótonas.

Pero estas situaciones se presentaron hace mucho tiempo, en donde los cambios no eran tan vertiginosos, y constantes como los que vivimos actualmente, por lo que ahora hablamos de una sociedad trabajadora sobre la base de conocimientos a especialización y adaptación a las circunstancias en las que se encuentra.

Anteriormente se consideraba que la persona que tenía más conocimiento acerca de proceso productivo era el jefe o capataz, por que supervisaba todas las áreas y conocía perfectamente cual era la solución ante una falla. En la actualidad debido a los cambios que se han presentado en la cultura, enfocándonos en este caso a la sociedad mexicana, todos los antiguos modelos han cambiado y se han adoptado otros de acuerdo a las necesidades del sistema. La alta especialización y preparación por parte de las nuevas generaciones, han dado la pauta para considerar que una persona que no este bien preparada difícilmente podrá salir adelante. Es decir que todas aquellas personas que no se capaciten en la media que su profesión así lo requieran quedarán rezagados.

Debido a todas las razones anteriores y algunas más que adelante desarrollaré, es que presento este capítulo, afin de determinar la importancia de la capacitación y adiestramiento de personal dentro del marco de la globalización y la especialización de las sociedades.

## ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

### Antecedentes históricos de la administración

#### EUROPA

Influencia de los filósofos :

Un aspecto que tuvo gran importancia en el pensamiento administrativo fue el de los filósofos, entre los más importantes encontramos a **Platón** que dentro de sus grandes aportaciones están :

1.- La clasificación de las formas de gobierno que se dividen en :

*Aristocracia* : Gobierno de la nobleza o clase alta.

*Oligarquía* : Gobierno de una sola clase social.

*Timarquía* : Gobierno de los que cobraban rentas.

*Democracia* : Gobierno del pueblo.

*Tiranía* : Gobierno de una sola persona.

2.- Clasificación de las clases sociales que se dividen en :

*Oro* : Eran los gobernantes

*Plata* : Los guerreros y

*Bronce* : Eran los artesanos y comerciantes.

**Aristóteles** : Filósofo que clasificó a la administración pública en<sup>52</sup> :

1. *Monarquía*: Gobierno de uno sólo.

2. *Aristocracia*: Gobierno de la clase alta.

3. *Democracia*: Gobierno del pueblo.

Otros filósofos que tuvieron gran importancia en el pensamiento administrativo fueron :

**Bacón** : Considerado un estadista y pensador de la lógica moderna.

**Descartes** : Que dio los primeros principios sobre la división del trabajo y tramos de control.

#### ANTIGUAS CIVILIZACIONES

Una de las civilizaciones que más influyó en el pensamiento administrativo fue el pueblo romano, quien marcó las bases más importantes de la sociedad moderna.

---

<sup>52</sup> Aristóteles "la Política" en la que se hace referencia a los tres poderes: ejecutivo, Legislativo y Judicial.



El pueblo romano influyó en la sociedad actual haciendo uso de la administración que incluso teniendo administradores que se hacían cargo de ella, que recibían el nombre de gestores o mandatarios<sup>53</sup>.

Roma clasifica a las empresas en tres :

*Públicas* : Las que realizan actividades del Estado.

*Semipúblicas* : Las que pertenecen a sindicatos.

*Privadas* : Las que eran manejadas por civiles.

Roma tuvo tres periodos :

1. La república : Donde las actividades eran manejadas por el pueblo y predominaba la igualdad de los derechos.
2. La monarquía : En donde dirigía el gobierno, la alta sociedad y no intervenía el pueblo.
3. La caída del imperio romano : Este periodo se caracterizó por la desorganización.

## **INFLUENCIA DE LA EDAD MEDIA**

Esta época se caracterizó por un estancamiento y un retroceso en todas las actividades e influyó mucho en el aspecto administrativo<sup>54</sup>.

*La Iglesia católica* : La iglesia católica no acepta el lucro y el comercio como una actividad honesta, al no ser aceptado esto, nace una nueva corriente llamada ética protestantista que sí acepta y fomenta la acumulación de la riqueza. Dentro de sus principales exponentes encontramos a Max Weber, Benjamín Franklin y Martín Lutero.

### **A) REVOLUCIÓN INDUSTRIAL**

Tiene sus inicios a fines del siglo XVIII y principios del siglo XIX. Consiste en un cambio de los modelos de producción; Aquella producción hecha a mano y limitada pasa a ser una producción hecha a máquina y en serie. Donde se presenta con mayor fuerza es en Inglaterra, pero también hay cambios fuertes en Francia, Italia, Alemania, EE.UU., etc.

Dentro de los principales cambios y aportaciones de la revolución industrial están:

- 1) Cambios de los sistemas de producción.
- 2) Disminución en los costos de producción.
- 3) Aparecen los grandes inventos.
- 4) Aparece una nueva clase social: el obrero.
- 5) Desaparece el pequeño artesano.
- 6) Aparece la competencia.

---

<sup>53</sup> Agustín Reyes Ponce, *ADMINISTRACIÓN I Y II*, Ed. Trillas.

<sup>54</sup> Loc. Cit.

7) Se sientan las bases sobre la necesidad de capacitar.

Existen reacciones de todo tipo en la revolución industrial, pero dentro de las más importantes está la de la iglesia católica y la de los economistas liberales. La de los economistas liberales tiene como sus principales exponentes a Carlos Marx, y Federico Engels<sup>55</sup>. Quienes saben que peligran las estructuras por lo que proponen los siguientes cambios:

Que desaparezca la propiedad privada

La creación de un sistema que logre satisfacer las necesidades del proletariado.

Que el proletariado ocupe el poder.

## B) PERCURSORES DE LA ADMINISTRACIÓN

- HENRY ROBINSON TOWN : Nació en EE.UU., demostró la importancia que tiene el cambio de ideas entre administradores en las diferentes compañías y consideró que la administración debía ser tomada como una ciencia dentro de la empresa.
- CHARLES BADDAG : Matemático inglés que inventó la maquina diferencial (máquina calculadora), hizo estudios profundos sobre la división del trabajo y la especialización del estudio de tiempos o movimientos y el control de costos.

Estudió formas de hacer más eficiente las operaciones de fabricación. Fue uno de los primeros defensores de la división del trabajo, donde cada operación del trabajo debía ser analizada, después a cada trabajador se le enseñaba una destreza particular de la que era responsable, así era posible reducir el costoso adiestramiento y con la constante repetición de cada operación, mejorarían las destrezas y eficiencia de los empleados.

- ROBERTO OWEN: Se dedicó a la industria textil en Inglaterra, demostró que en la empresa es importante tanto la producción como la alta calidad, analizó que en la empresa hay dos factores importantes: La maquinaria y los seres humanos que la trabajan.

Consideró que a las personas que las trabajan en la empresa se les debe de dar un trato especial y ciertas consideraciones.

Pensaba que el papel del gerente era el de reformar, construyó mejores viviendas para los trabajadores y abrió una tienda donde adquirirían productos a bajo precio. Sostuvo que al mejorar las condiciones de los empleados, se elevaría la producción y las utilidades.

*Recalcó que la mejor inversión son los trabajadores o máquinas vitales.*

***No podríamos hablar de forma separada del origen de la administración de recursos humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica, así como otras disciplinas.*** Nos referimos al derecho laboral porque al

---

<sup>55</sup> “Manifiesto comunista” Carlos Marx y Federico Engels.

parecer este como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se requerían necesitaban estudio, entendimiento y la elaboración de una buena serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban más de una mera improvisación.

Así mismo los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creó las oficinas de selección<sup>56</sup>.

### **FREDERICK TAYLOR<sup>57</sup> :**

Fue uno de los principales exponentes del cientificismo, nació en Filadelfia en el año de 1856 y muere en 1915. Ingresó a una compañía que fabricaba lingotes de acero en la época de depreciación en los EE.UU. ocupando el puesto de obrero y luego pasando por los demás niveles llegó al puesto más alto. Esto le permitió darse cuenta de las afectaciones que hacían los obreros a las máquinas.

La administración científica nació en parte para mejorar la productividad, sobre todo en Estados Unidos, cuando la mano de obra calificada, enseñaba a principios del siglo XX. Taylor formó el conjunto de principios que constituyeron la esencia de la administración científica. Experimentó en tres compañías<sup>58</sup>:

- midvale steel
- simonds rollin machine
- betlehem steel

En midvale steel basó su trabajo en el estudio de tiempos en la línea de producción. analizó y cronometró los movimientos de los trabajadores del acero en una serie de tareas, así descubrió cuánto podían realizar los trabajadores

Con el equipo y materiales de que disponían. Le llamó al estudio de tiempos y movimientos.

Se enfrentó al problema de que los trabajadores temían que su tarifa del sueldo sería menor o que serían suspendidos si terminaban rápido sus labores, por lo que propuso a la gerencia pagar por una tarifa mayor a los trabajadores más productivos, a este plan lo llamó sistema de tarifas diferenciales.

---

<sup>56</sup> Agustín Reyes Ponce, ADMINISTRACIÓN I Y II, Ed. Trillas.

<sup>57</sup> "Principios de la administración pública" Frederick Taylor

<sup>58</sup> loc. cit.

Dentro de sus principales aportaciones a la administración están los principios administrativos, los mecanismos de administración, el pago por destajo, la selección de personal y las características de los trabajos humanos.

### **PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS<sup>59</sup>:**

- 1.- Estudio de Tiempos y movimientos
- 2.- Selección de obreros
- 3.- Responsabilidad compartida
- 4.- Aplicación a la administración.

### **MECANISMOS ADMINISTRATIVOS<sup>60</sup> :**

1. Estudio de tiempos y movimientos
2. Supervisión funcional
3. Sistemas o departamentos de producción
4. Principio de la excepción
5. Tarjetas de inscripción
6. Uso de la regla de calculo
7. Estandarización de las tarjetas de instrucción
8. Bonificación de las tarjetas de instrucción
9. Estudio de las rutas de producción
10. Sistema de clasificación de la producción
11. Costo de la producción.

### ***Características de los trabajos Humanos:***

- 1) Descubre que no existe un sistema totalmente efectivo.
- 2) El puesto que desempeña el trabajador, no siempre va de acuerdo a sus capacidades.
- 3) Que no existen incentivos.
- 4) Que las decisiones se llevan a cabo en los niveles más altos.
- 5) Que la administración consta de principios aplicables a todas las empresas.

### **Limitaciones :**

Sus aportaciones fueron muy importantes para la administración, pero también tuvo muchas críticas; la federación del Trabajo Americana, lo consideraba un ser diabólico, debido a que los trabajos de las personas bajo su sistema eran repetitivos y mecánicos, otra crítica muy grande fue la que recibió por abusar del término ciencia. Pero también hay que considerar que influye en sus estudios y resultados en Alemania, Inglaterra, Italia y en Estados Unidos, debido a que al llevar sus estudios cronometrados a las empresas, estas logran una alta productividad<sup>61</sup>.

---

<sup>59</sup> Ididem

<sup>60</sup> “Fundamentos de administración Científica”

<sup>61</sup> Ididem.

## 2.-LILIAN Y FRANK GILBRETH:

Aportaciones y limitaciones:

Frank Gilbreth fue considerado como el padre del eficientismo, un estadista de la administración científica que influyó en el pensamiento industrial. su principal obra: "Ciencia de la Administración"

Su esposa Lilian fue una psicóloga que introdujo a los estudios administrativos en las industrias; La ciencia de la psicología.

Dentro de las principales aportaciones de Frank Gillbreth a la administración encontramos:

- El estudio de tiempos y movimientos
- Aplicación del cine para el estudio de tiempos y movimientos
- Desarrollo de los diagramas de flujo
- Lista blanca de méritos
- Importancia de la estadística en la administración
- Micromovimientos de las tareas y su importancia en la productividad

## 3.- HENRY GANTT:

Colaboró 14 años con Taylor, tomando lo más sobresaliente de él, continuó con sus estudios. Su obra: "**Adiestramiento a los obreros**", sus principales aportaciones son:

- 1) Sistema de bonificación de tareas de acuerdo a la calidad y cantidad de las mismas,
- 2) Adiestramiento de los obreros,
- 3) Aplicación de la psicología al trato de los obreros,
- 4) Gráficas de GANTT.

### *Gráficas de Gantt:*

Son un esquema que representa el tiempo requerido para la realización de una tarea. Son seis etapas que se deben de llevar a cabo:

- 1) Listado de actividades,
- 2) Orden cronológico de las actividades,
- 3) Determinación de tiempos,
- 4) Elaboración del esquema,
- 5) Colocación de barras en el esquema y,
- 6) Determinación de tiempos totales.

## 4.- HENRY FAYOL

Henry Fayol nace en Francia en el año de 1841 y muere en el año de 1925, entra a trabajar de gerente general a una compañía de minas de carbón que se encontraba en quiebra, después de 25 años era considerada una de las empresas más importantes en el ámbito mundial.

Aportaciones:

1. **Universalidad de la Administración**<sup>62</sup>: Demuestra que es una actividad común a todas las organizaciones: Hogar, empresa, gobierno, indicando que siempre que haya una organización cualquiera que sea su tipo debe de existir administración.
2. **Áreas funcionales**: Para Fayol, deben de existir seis áreas funcionales dentro de la empresa:
  1. Técnica: Se encarga de la producción
  2. Comercial: Se encarga de la compraventa
  3. Financiera: Se encarga del uso del capital
  4. Contable: Se encarga de inventarios, balances y costos
  5. Seguridad: Se encarga de proteger los bienes de la empresa y del empleado
  6. Administrativa: Se encarga de utilizar adecuadamente los recursos.
3. **Modelo del proceso administrativo**<sup>63</sup>: Para Fayol, deben de existir dentro de la empresa ciertas etapas para poder desarrollar cualquier tipo de trabajo, dentro de ellas encontramos:
  - 6) Previsión. (examinar el futuro)
  - 7) Organización. (formular estructura)
  - 8) Dirección. (Hacer funcionar los planes)
  - 9) Coordinación. (Armonizar la información)
  - 10) Control. (Verificar los resultados)

#### **4.-Principios administrativos: Son catorce:**

- 1.**Unidad de mando**: Una sola persona debe de mandar a todos los subordinados.
- 2.**Autoridad**: Toda empresa debe de tener una persona que los dirija.
- 3.**Unidad de dirección**: Un programa para cada actividad.
- 4.**Centralización**: Todas las actividades deben ser manejadas por una sola persona.
- 5.**Subordinación del interés particular al general**: Se debe buscar beneficiar a la mayoría.
- 6.**Disciplina**: Se debe de lograr la disciplina para el buen funcionamiento de la empresa.

---

<sup>62</sup> "Administración Industrial y General" Henry Fayol

<sup>63</sup> "Principios de Administración General"

7. **División del trabajo**: Se le debe de indicar a cada cual el trabajo que debe de realizar.
8. **Orden** : Cada cosa en su lugar y un lugar para cada cosa.
9. **Jerarquía** : Se debe de respetar la autoridad de cada nivel jerárquico.
10. **Justa remuneración**: Pago justo de acuerdo al trabajo realizado.
11. **Equidad** : Los beneficios deben ser compartidos; empresa-trabajadores.
12. **Estabilidad** : El empleado debe de sentir seguridad en su trabajo.
13. **Iniciativa** : Se debe de permitir al empleado que determine como deben de hacerse las cosas.
14. **Espíritu de grupo**: Todos deben de colaborar entre sí.

5.- Perfil del administrador<sup>64</sup>:

- 1) Cualidades físicas
- 2) Cualidades morales
- 3) Cualidades intelectuales
- 4) Conocimientos generales
- 5) Conocimientos específicos
- 6) Experiencia

6.-Importancia de la administración

Fayol determina que cualquier actividad que se desempeñe debe tener como base a la administración por lo que en sus estudios administrativos propone que deben de ser dados desde la primaria.<sup>65</sup>

Limitaciones

Fayol fue un autor destacado de su época, sus aportaciones se reconocieron tiempo después y actualmente todas las empresas trabajan bajo ellas, por lo que no se puede concebir una empresa sin un proceso y una división de funciones o que no trabaje bajo los principios administrativos, etcétera.

Una de sus limitaciones fue que usó más la teoría que la práctica en sus trabajos.

**5.- Análisis Comparativo entre Fayol y Taylor**

---

<sup>64</sup> Agustín Reyes Ponce, ADMINISTRACIÓN I Y II, Ed. Trillas.

<sup>65</sup> "Teoría General del Estado" Henry Fayol

Los dos enfocan sus estudios sobre la misma problemática pero con puntos de vista diferentes.

Taylor realiza sus estudios desde el nivel obrero hasta la gerencia y Fayol los hace en sentido contrario.

Taylor realiza sus estudios basándose en tiempos y movimientos y selección del personal, Fayol presta más atención a las tareas administrativas.

Taylor es práctico, Fayol es teórico.

Los estudios de Taylor tuvieron aplicación inmediata, los de Fayol tardaron mucho en reconocerlos.

### **OLIVER SHELDON (1894-1951):**

Lo más importante para él, era la responsabilidad de la empresa para con la sociedad. Creía que la empresa debía prestar un servicio a la sociedad y que la ética y los valores era tan indispensable en administración como en economía. Los bienes y servicios debían ser ofrecidos a los precios más bajos compatibles con un buen nivel de calidad.

### **CHESTER BARNARD (1886-1961):**

Su tesis era que la empresa puede operar de manera eficiente y sobrevivir sólo si se mantienen en equilibrio metas de ellas, así como los objetivos y necesidades del empleado.

Para alcanzar sus metas personales dentro de la organización formal, la gente se une en grupos informales, la empresa debe aprovechar éstos recursos.

### **ESCUELA DE LA CIENCIA DEL COMPORTAMIENTO**

Nació porque los administradores comprobaron que la teoría clásica no lograba la eficiencia completa en la producción ni la armonía en el lugar del trabajo, además creció el interés por mejorar el aspecto humano.

### **HUGO MUSTERBERG Y LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL (1863-1916)**

Su aportación consistió principalmente en lo siguiente. Él decía que la productividad podía elevarse de 3 formas:

1. Encontrando a la persona más idónea.
2. Creando el mejor trabajo posible, es decir, condiciones psicológicas ideales.
3. Usando la influencia psicológica, es decir, motivar a los empleados.

### **RELACIONES HUMANAS**

Es un concepto que se usa frecuentemente para designar las formas en que los gerentes interactúan con sus subalternos.



Elton mayo y el movimiento de las relaciones humanas.

Efecto hawthorne de western electric. : Experimento original.- ver el efecto de la relación de la iluminación y la eficiencia de los operarios medida a través de la producción.

Grupo de prueba grupo de control.

Cambios deliberados de la iluminación.

Iluminación constante.

Al mejorar la iluminación, su productividad subió. lo sorprendente fue que continuaban productivos aún con el cambio que posteriormente hicieron en la luz

La producción se mantuvo constante, aún con iguales condiciones de luz.

Al tratar de resolver el misterio, mayo inauguró la nueva era de las relaciones humanas.

## **ESCUELA CUANTITATIVA**

La investigación de operaciones y la ciencia administrativa.

Al iniciarse la segunda guerra mundial, Gran Bretaña afrontó problemas que era urgente resolver, así se formaron los primeros equipos de investigación de operaciones (físicos-matemáticos y científicos), reuniendo la pericia de varios especialistas en estos equipos.

Con el advenimiento de la computadora, los procedimientos de la investigación de operaciones fueron formalizados constituyéndose lo que hoy se conoce como escuela de la ciencia administrativa.

Actualmente, éste enfoque en la solución de un problema comienza cuando se llama a un equipo mixto de especialistas para que analice el problema y proponga una solución a la gerencia.

El equipo construye un modelo matemático que simula el problema, el modelo muestra en términos simbólicos todos los factores relevantes y cómo se interrelacionan al cambiar los valores de las variables de él, el equipo puede determinar cuáles serán los efectos de cada cambio.

### ***Aportaciones:***

Sus técnicas son una parte bien establecida de la metodología de la solución de problemas que se usa en la mayor parte de las organizaciones.

### ***Limitaciones:***

La ciencia administrativa no llega a la etapa en que pueda ocuparse debidamente del aspecto humano de la empresa. Sus aportaciones han sido de gran utilidad en las actividades de planeación y control, pero son deficientes en lo referente a organización, dotación de personal y dirección de la empresa.

## LA TEORIA DE CONTINGENCIAS

Significa que debemos tener conciencia de la complejidad de cada situación y participar activamente en la determinación de lo que más conviene en cada caso.

## ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

Fue divulgada como un método de planeación por Peter Drucker, algunos conceptos similares son:

Administración por resultados, Administración por metas, planeación y evaluación del trabajo.

La APO se refiere a un conjunto formal de procedimientos que comienzan con el establecimiento de metas y prosiguen hasta llegar a la evaluación del desempeño.

La APO se inclina por adoptar una actitud optimista ante la naturaleza humana, que se llama teoría y, la cual nos dice que:

***El hombre quiere trabajar y está ansioso por hacerlo, obtiene satisfacción de él, en las circunstancias adecuadas y puede hacer un buen papel.***

La esencia de un buen sistema de administración por objetivos consiste en que los gerentes y los subordinados establezcan metas comunes en forma conjunta. Las principales áreas de responsabilidad de cada uno se definen claramente en términos de los resultados esperados y medibles.

En todos los sistemas de APO, se observan los siguientes elementos:

1. ***Adhesión al programa:*** En cualquier nivel de la organización, para trazar un buen programa se necesita la adhesión de los gerentes a la obtención de los objetivos personales y organizacionales. Primero se reúnen con los subordinados para fijar los objetivos, y luego evalúan el proceso en la obtención de los mismos.
2. ***Establecimiento de metas en el nivel más alto:*** Los programas efectivos de planeación suelen principiar con los gerentes de alta dirección, quienes fijan las metas preliminares, previa consulta con otros miembros de la organización.
3. ***Metas individuales:*** Los objetivos deben ser fijados en términos específicos y medibles en todos los niveles, lo que contribuye para que entiendan lo que se debe lograr.
4. ***Participación:*** El grado de la participación de los subordinados en el establecimiento de objetivos varía enormemente, cuanto mayor sea la participación de gerentes, y subordinados, más probabilidades habrá de que las metas se alcancen.

5. **Autonomía en la realización de planes:** Una vez fijados y aceptados los objetivos, el individuo cuenta con amplia libertad en la elección de los medios con los que los conseguirá.
6. **Evaluación del desempeño:** Gerentes y subordinados celebran reuniones periódicas para revisar el progreso hecho en la obtención de objetivos, durante esta evaluación deciden qué problemas existen y lo que deben hacer para resolverlos.

### Fortalezas de la APO

- Permite a los individuos saber que se coopera con ellos.
- Ayuda a la planeación al hacer que los gerentes establezcan metas y plazos.
- Mejora la comunicación entre gerentes y subordinados
- Hace que los individuos conozcan mejor las metas de la organización
- Hace más justo el proceso de evaluación al centrarse en logros específicos.
- Debilidades de la APO

La evaluación de los subordinados es difícil porque puede generar tensión y resentimiento además que no todos los objetivos son cuantificables y mensurables.

*Todas las empresas actualmente basan su funcionamiento en todos los conceptos dados por los clásicos de la administración, pero al día de hoy, las empresas comprueban que la calidad y el servicio son uno de los factores más importantes para lograr la alta productividad en la misma ; de ahí que se necesite una combinación de las teorías clásicas y de la teoría moderna administrativa.*

Como podemos a partir de la década de los noventa es cuando empieza a darse un surgimiento de nuevas corrientes, que de alguna forma, establecen los cimientos de los que años posteriores sería la administración como tal. Cabe hacer mención que cada uno de los autores más representativos de esta corriente tenía puntos de vista muy diferentes, pero todos enfocados hacia un mismo objetivo o en este caso enfocada a la misma pregunta ¿ Cómo lograr que mis trabajadores trabajen más en menos tiempo, pero además que esto me retribuya económicamente a mí?.

Otro de los aspectos que me parece importante comentar es que en sí la administración como disciplina no existía hasta hace algunos años, surge como parte de la contabilidad, y esta hasta hace poco tiempo que se e considera como disciplina independiente y autónoma. Considero que su desarrollo fue sustentado por el hecho de que anteriormente no existía una disciplina que se encargara de estudiar a la empresa como un todo un donde cada una de las partes tiene funciones específicas que buscan el mismo objetivo, lograr el éxito de la empresa, aunque debido a las circunstancias, actualmente se refiere más a la sobrevivencia de la empresa, considerando la situación de cambio en la que nos encontramos.

Era entonces necesarios, analizar todas y cada una de las partes de la empresa para poder entender el comportamiento de la empresa, pero además tratar de aprovechar ese conocimiento para pronosticar un posible comportamiento futuro.

Debido a que los cambios que se presentaban eran cada vez más constantes, fue necesario contar con personal que no sólo hiciera su trabajo, sino que además estuviera *capacitado para desempeñar cualquiera otra función con el fin de que no se detuviera el trabajo*, además de aprovechar las habilidades de los trabajadores.

## ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO<sup>66</sup>.

**Época precolombina:** En esta época fueron tres las culturas las que afectaron principalmente los cambios administrativos; la cultura Maya, la Olmeca y la Azteca. En ellas tuvo gran importancia la administración si analizamos encontramos que en ellas existía una estructura organizacional muy compleja, al igual que sistemas económicos y políticos perfectamente bien definidos. Contaban con ejércitos, sindicatos, sistemas culturales, comercio, etc.

**Época Colonial:** En esta época de la colonia, fueron implantados sistemas que provenían del viejo continente, no se puede considerar que estos sistemas hayan beneficiado del todo al aspecto administrativo ya que las culturas mencionadas en el punto anterior tenían sistemas muy avanzados para su época y sobre todo diferentes a los que implantaron los españoles.

**México independiente:** Esta época se caracterizó por la inestabilidad, debido a que existían diferentes corrientes y cada una pretendía imponer la forma de administrar, por lo que la administración se vio terriblemente afectada.

**Reforma :** En esta época, se dieron cambios importantes como la separación de la iglesia del Estado, la nacionalización de los bienes eclesiásticos y la libertad de cultos, esto permitió que los aspectos administrativos tuvieran gran avance.

**Porfiriato :** Durante el porfiriato, se dieron cambios importantes en aspectos industriales, eléctricos, ferroviarios y de liberalismo económico, lo que trajo como consecuencia, cambios importantes en los aspectos administrativos.

**Revolución mexicana:** Se caracterizó por un desequilibrio y desorden en el aspecto económico, político, social y por una gran desequilibrio y descontento en los aspectos administrativos.

**Regímenes pos-revolucionarios:** En esta época surge la constitución mexicana, la cual en su artículo 123 hace referencia a las relaciones laborales y la creación de los sindicatos y con ellos se ven grandes cambios en los procesos administrativos.

**Época moderna:** Actualmente encontramos estructuras perfectamente bien definidas que para ser bien competitivas requieren de una adecuada administración y que no pueden conseguirse sin la utilización de la misma.

---

<sup>66</sup> Agustín Reyes Ponce, ADMINISTRACIÓN I Y II, Ed. Trillas.

## DEFINICION DE ADMINISTRACION.

Administración es la ciencia, técnica o arte que por medio de los recursos humanos, materiales, y técnicos, pretende el logro óptimo de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad.

*La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través de un proceso administrativo.*

(FERNANDEZ ARENA)

La administración se aplica en todo tipo de corporación.

Es aplicable a los administradores en todos los niveles de corporación.

La meta de todos los administradores en todos los niveles de corporación.

La administración se ocupa del rendimiento; esto implica eficacia y eficiencia.

## LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN:

Muchos académicos y gerentes han descubierto que el análisis de la administración se facilita mediante una organización útil y clara del conocimiento como primer orden de clasificación del conocimiento se han usado las cinco funciones de los gerentes.<sup>67</sup>

- Planeación.
- Organización.
- Integración de personal.
- Dirección.
- Control.

Aunque existen diferentes formas de organizar, el conocimiento administrativo, la mayoría de los autores han adoptado esta estructura u otra similar, incluso después de experimentar a veces con otras formas de estructurar el conocimiento.

**Proceso Administrativo:** Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas<sup>68</sup>.

---

<sup>67</sup> ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Fernando Arias Galicia, Editorial Trillas,

<sup>68</sup> Loc. Cit.

El proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Definimos la administración, como un proceso porque todos los administradores prescindiendo de sus habilidades y aptitudes, realizan ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr las metas deseadas.

### ¿Cómo hacer eficaz la planeación?

Para que los gerentes puedan organizar, dirigir o controlar, antes deben elaborar planes que den la dirección y propósito a la organización, que decidan qué, cuándo, cómo y quién. Los planes son importantes en la alta gerencia. Para que un plan funcione, debe ser teórico-práctico.

### Planeación y Proceso Administrativo

La planeación es un proceso que no termina cuando se acepta un plan, los planes deben ponerse en práctica. En cualquier momento durante el proceso de implantación y control, tal vez los planes requieran modificación para que no se tornen inútiles o perjudiciales; en ocasiones la replaneación es el factor decisivo que lleva al éxito final.

### Los 4 pasos de la planeación:

1. *Establecer una meta o un conjunto de metas:*

La planeación comienza con las decisiones acerca de lo que la organización o subunidad necesitan o quieren. Determinar las prioridades y ser específicos respecto a los objetivos les permitirá canalizar sus recursos con eficacia.

2. *Definir la situación actual:*

Debemos preguntarnos: ¿a qué distancia se halla de sus metas la organización o subunidad? ¿De qué recursos se dispone para alcanzarlas?, Sólo después de analizar el estado actual pueden trazarse los planes necesarios para el progreso.

3. *Identificar las ayudas y barreras de las metas:*

¿Qué factores en el ambiente interno y externo ayudan a la organización a lograr sus metas? ¿qué factores podrían crear problemas?

4. *Desarrollar un plan o un conjunto de acciones para alcanzar la meta o metas:* Esta etapa requiere varios cursos de acción alternos para conseguir la meta o metas deseadas, evaluar las alternativas y escoger entre ellas la más idónea. En este paso es donde se toman decisiones referentes a acciones futuras y donde son más importantes las pautas de la toma eficaz de decisiones.

### Objetivos, Programas y Procedimientos

#### Tipos de planes

**Planes estratégicos:** Son los diseñados para ayudar a cumplir los planes u objetivos principales o las metas.

- *Planes operacionales:* Indican los detalles de cómo se van a realizar los planes estratégicos.
- *De un solo uso:* Se elaboran para alcanzar un objetivo y luego se desechan cuando se ha conseguido la meta. Cursos detallados de acción que seguramente no se repetirán de la misma manera en el futuro.
- *Programas:* Muestran los pasos principales que se requieren para conseguir un objetivo la unidad o miembro de la asociación encargado de cada paso el orden y la sincronización de cada paso: el programa se acompaña de un presupuesto o conjunto de presupuestos de las actividades requeridas. Cualquiera que sea su extensión especificará muchas actividades y asignaciones de recursos dentro de un esquema general que puede abarcar otros planes de un solo uso.
- *Proyectos:* Son las partes más pequeñas e independientes de los programas. Cada proyecto posee una extensión limitada y directivas bien definidas acerca de las asignaciones y tiempo.
- *Presupuestos:* Son estados de recursos financieros que se reservan para determinadas actividades en un periodo determinado de tiempo. Son medios de controlar las actividades de una organización y constituyen componentes importantes de los programas y proyectos. Detallan los ingresos y también los gastos, con lo cual proporciona metas para actividades como ventas, gastos de departamentos o nuevas inversiones.
- *Planes Permanentes:* Procedimientos estandarizados que se presentan con frecuencia para resolver problemas recurrentes. Siempre que las actividades de una organización se repiten varias veces, una sola decisión o conjunto de decisiones pueden guiarlas en forma adecuada.
- *Políticas:* Es una pauta general para la toma de decisiones. Establece los límites de las decisiones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten. Generalmente los establecen los gerentes de alta dirección, son ellos quienes pueden fijar una política, porque: Creen que mejorará la eficacia en la organización. Quieren que algún aspecto de ella refleje sus valores personales. (Trato al cliente, uso de uniformes) Necesitan resolver algún conflicto o confusión, que se ha presentado en un nivel más bajo. (Una oficina grande al de más nivel jerárquico- que no haya familiares en el mismo departamento ni familiares) .
- *Mejora Continua:* Aquí se utilizan las cuatro dimensiones de la excelencia competitiva en una sola frase: Hacer siempre correctamente lo correcto

## DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Un departamento de recursos humanos se establece cuando en su proceso normal de crecimiento, los gerentes y administradores de la empresa empiezan a sentir la necesidad de contar con un área especializada en funciones que se van haciendo progresivamente complicadas.

En el momento de su creación, el departamento suele ser pequeño y lo dirige un ejecutivo de nivel medio. Es común que se limite a llevar los registros de los empleados actuales, verificar el cumplimiento de los requisitos legales y, en algunos casos, colaborar en la detección de candidatos a ser seleccionados.

A medida que crece la organización (y sus demandas) el departamento de personal adquiere más importancia y complejidad.

### **Funciones especializadas:**

Un efecto importante de esta especialización en las labores es que cada persona se convierte en un receptor de grandes masas de información sobre funciones muy específicas. Además, esta división de labores lleva a los integrantes de un departamento de personal de grandes dimensiones a convertirse en expertos en sus respectivas funciones.

### **Funciones esenciales de un departamento de recursos humanos:**

*Un departamento de recursos humanos contiene toda una jerarquía de funciones especializadas, que varía de organización en organización*<sup>69</sup>.

El elemento de servicio en un departamento de recursos humanos:

**Autoridad staff y autoridad de línea:** Los departamentos de personal proporcionan servicios. Existen para ayudar a los empleados, los directivos y la organización a lograr sus metas. Los directivos de recursos humanos no ejercen la autoridad (ni tienen la responsabilidad) de dirigir otros departamentos. En lugar de ello, se les da autoridad de staff, que consiste en la posibilidad de asesorar a los otros directivos. La autoridad directa o de línea consiste en el derecho y la responsabilidad de dirigir las operaciones de los departamentos que manufacturan o distribuyen los productos o servicios de la empresa.

**Autoridad funcional:** En algunas ocasiones el costo de no seguir las pautas ofrecidas por los gerentes de recursos humanos resulta tan alto que la dirección general concede al área de personal autoridad funcional en ciertos campos. La autoridad funcional consiste en el derecho que se concede al departamento de personal para que adopte decisiones que podrían haber correspondido originalmente a los gerentes de línea.

---

<sup>69</sup> ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Fernando Arias Galicia, Editorial Trillas.



**Responsabilidad dual de RH:** El hecho de que haya autoridad de línea, staff y funcional puede provocar una responsabilidad dual para el departamento de personal. Tanto los gerentes de línea como los de personal tienen la responsabilidad de la productividad de sus empleados y de la calidad del entorno laboral. Los departamentos de personal tienen la responsabilidad de crear un ambiente de productividad, identificando métodos para mejorar el entorno laboral de la compañía. Los gerentes de línea tienen la responsabilidad del desempeño cotidiano, así como la calidad de vida en el trabajo.

**Puede decirse que la administración de recursos humanos es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos.** Como lo veremos a continuación en la relación que se establece entre la administración con las demás ciencias.

## PSICOLOGÍA

La psicología utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano; para medir las habilidades y aptitudes, encontrar las causas de motivación, conflicto y frustración, etc. Uno de los pasos en el progreso de esta ciencia fue la formulación de las pruebas de inteligencia de Binet. Al igual que en otras disciplinas, las dos guerras mundiales dieron impulso a la psicología, al ser utilizada en la selección de las fuerzas armadas.

En la actualidad la contribución de la psicología en el área de la administración de recursos humanos es sumamente valiosa en campos tales como:

- Selección de personal.
- Entrenamiento y Capacitación.
- Orientación Profesional.
- Tests Psicológicos
- Conceptos y Modelos de actitudes y motivación.

## SOCIOLOGÍA

Se podría definir la sociología como la ciencia que estudia las relaciones recíprocas de grupos y de individuos; por sus innumerables puntos de contacto con la psicología, es común que en muchos aspectos se confundan.

Cuando los principios de esta ciencia son aplicados a hechos concretos del fenómeno social surgen sus ramas particulares; así, cuando se aplican a la organización, aparecen la sociología de la empresa, la psicología industrial, o la sociología de la administración.

## ANTROPOLOGÍA

Primordialmente, la referencia a los conceptos de cultura y subcultura permiten entender mejor algunas formas de comportamiento. La antropología es el estudio de las costumbres, los ritos, la tecnología, etc., imperantes en diversos grupos sociales.

## **DERECHO**

Básicamente el derecho a plasmado en sus diferentes ordenamientos los principios que deben regir en las relaciones obrero-patronales. A través de sus disposiciones a hecho necesario el uso de técnicas administrativas; es de esperarse que la actualización sea constante con objeto de que marche paralelamente al desarrollo de la administración.

## **ECONOMÍA**

La economía puede ser definida como la ciencia de la escasez, de cómo los bienes y servicios que son necesarios se producen y distribuyen y como pueden aprovecharse mejor los recursos para producir esos bienes y servicios. La administración de recursos humanos se ha enriquecido con termino tales como capital humano, escasez, oferta y demanda, mercado de trabajo. Igualmente los estudios sobre demanda de mano de obra, impacto de los salarios sobre los procesos productivos, los costos y la inflación; el impacto de la educación el la economía.

## **MATEMÁTICAS**

Los modelos de la estadística inferencial han significado una gran aportación a la toma de decisiones sobre los recursos humanos. Igualmente se han aplicado los modelos de regresión a la curva de salarios y a la valuación de puestos, así como otros procedimientos estadísticos. Otros modelos son: Programación Lineal y Transportación.

## **Dimensiones de RH:**

Las dimensiones del departamento de personal afectan también al tipo de servicio que éste proporciona a los empleados, ejecutivos y la organización.

Existe una tendencia creciente a que disminuya el contacto entre el gerente del área con los asuntos que delega a subordinados específicos, en tanto aumenta el grado de especialización. Cuando eso ocurre, se presenta el peligro de que el gerente, sus subordinados o todo el departamento, pierdan de vista las características de la contribución global que se espera que hagan a la organización. Lo mismo puede ocurrir con la percepción de su autoridad. Posiblemente los especialistas concentrarán su esfuerzo en su propio y limitado campo en lugar de aspirar a llenar las demandas de la empresa. Otro riesgo es que asuman autoridad que en realidad no les corresponde.

Los esfuerzos por mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos de trabajo y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto.

El papel del departamento de personal en el mejoramiento de la calidad el entorno laboral varía de una organización a otra.

Es probable que la función más delicada y de mayor importancia del departamento de personal sea *obtener el apoyo de los gerentes clave*. Cuando es posible demostrar que se ha obtenido tanto un mejor nivel de satisfacción del personal como ciertos logros financieros, el departamento tiene a su disposición argumentos de poderosa efectividad para convencer a los directivos que todavía abrigan dudas.

### **Calidad del Entorno Laboral.**

La calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal juzga su actividad en la organización. Para lograr mejorar a largo plazo en la productividad es indispensable mejorar la calidad el entorno laboral.

A corto plazo, la administración autocrática puede conducir a mejores niveles de productividad, incluso si lo hace a costa de las condiciones de trabajo. A largo plazo, sin embargo, los dirigentes autocráticos no pueden mantener progresos significativos, porque el deterioro en el entorno laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo. El personal se retira psicológicamente de sus labores, predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.

La mayor parte de las personas considera que disfruta de un entorno laboral de alto nivel cuando contribuye al éxito de la compañía de alguna forma significativa. El mero hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si su labor no les permite influir en las decisiones que las afectan.<sup>70</sup>

*El departamento de recursos humanos ejerce tanto efectos directos como indirectos en los niveles de motivación y satisfacción del empleado<sup>71</sup>.*

Cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más alta productividad y calidad muy superior del entorno laboral.

---

<sup>70</sup> William B. Wether, Jr. - Heith Davis, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS

<sup>71</sup> INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN, Idalberto Chiavenato.

## ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### ¿Qué es la Administración de Recursos Humanos?

Para ubicar el papel de la Administración de Personal es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general :

*La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través de un proceso administrativo*<sup>72</sup>

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (recursos humanos).

De acuerdo con la descripción que se menciona anteriormente, con respecto a administración, como sabemos las funciones básicas de la administración consisten en planear, poner en marcha y evaluar, para lo cual requiere de diversos elementos que le permitan cumplir con esta tarea. Entre esos elementos podemos mencionar los siguientes:

**Recursos:** La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

**Recursos materiales:** Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

**Recursos Técnicos:** Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

**Recursos humanos:** No-solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Los recursos humanos se han dejado al ultimo no por ser los menos importantes, sino porque, siendo objeto de esta tesina, requieren de una explicación más amplia. Los recursos humanos son más importantes debido a que pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa. Pero me parece conveniente

---

<sup>72</sup> Idalberto Chiavenato, INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN, Segunda edición. Editorial Mc Graw Hill. México 1997.

darles una pequeña definición de administración de recursos humanos para que poco a poco vayamos profundizando en el tema.

*Así pues, la administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.*<sup>73</sup>

## CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL

Cabe mencionar que no pueden ser propiedades de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc.; son parte del patrimonio personal de cada uno de los trabajadores.

Las actividades de las personas en las organizaciones son, voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contará con el si perciben que esa actitud va a ser provechosa en alguna forma para ellos<sup>74</sup>.

Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva<sup>75</sup>.

El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: **descubrimiento y mejoramiento**.

Los recursos humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. Por ejemplo, no cualquier persona es un buen cantante, un buen administrador o un buen matemático.

## PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras. La planeación le permite al departamento suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado. Cabría hacer la aclaración a este respecto que sólo estamos considerando a los trabajadores en número y tiempo, no en cuanto a habilidades.

---

<sup>73</sup> Ibidem

<sup>74</sup> William B. Wether, Jr. - Heith Davis, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS

<sup>75</sup> Op. Cit. p. 17

Todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazos. A corto plazo se determinan las necesidades de personal a 1 año; a largo plazo se estiman las condiciones del personal en lapsos de por lo menos 5 años. El costo de la planeación es elevado, por lo que se ha difundido entre las empresas grandes.

Las ventajas que nosotros como profesionales obtenemos de la planeación de los recursos humanos son las siguientes:

- Mejorar la utilización de los recursos humanos.
- Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.
- Economizar en las contrataciones.
- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- Coadyuvar a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.
- La demanda de recursos humanos.

La demanda a futuro que experimenta una organización en el campo de los recursos humanos es esencial para la planeación de políticas de empleo, ya que la oferta de personal tiene límites muy precisos. Además de que es conveniente contar con una cartera candidatos interesados en ingresar a la empresa, como alternativa en caso de que el personal contratado no nos satisfaga y recurramos a un nuevo candidato.<sup>76</sup>

### **Causas de la demanda:**

Estos factores aparecen tanto en planes a corto como a largo plazo. Algunas de estas causas son controlables por la organización, pero otras no.

### **Desafíos externos:**

1. **Económicos:** Si el país comienza a exportar, también la inflación, el desempleo, las tasas de interés.
2. **Desafíos sociales, políticos y legales:** son de más sencilla predicción.
3. **Tecnología:** son de más difícil predicción. Con frecuencia, la planeación de los recursos humanos se modifica debido a la introducción de nueva tecnología. En algunos casos, puede significar la eliminación de varios puestos, o puede implicar la creación de otros nuevos.
4. **Competencia.**
5. **Decisiones de la organización:** las principales decisiones de la organización inciden en la demanda de recursos humanos. El plan estratégico de la organización constituye la decisión más significativa. Por medio de él, toda la empresa se fija objetivos a largo plazo (tasas de crecimiento, desarrollo de nuevos productos, mercados o servicios).

---

<sup>76</sup> William B. Wether, Jr. - Heith Davis, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS

Estos objetivos determinan el número de empleados que serán necesarios en el futuro, así como sus características. A corto plazo, estos planes estratégicos se hacen operativos en forma de presupuestos. Los incrementos o recortes en los presupuestos constituyen el factor de influencia a corto de plazo de más alta significación en las necesidades de recursos humanos.

6. **Los pronósticos de ventas y producción son menos exactos** que los presupuestos, pero pueden proporcionar informes más rápidos sobre cambios a corto plazo en la demanda de recursos humanos.
7. **Los nuevos proyectos se traducen en demandas cambiantes de recursos humanos.** Una reorganización puede cambiar radicalmente las necesidades de recursos humanos. De igual manera, el diseño de puestos hace que varíen las calificaciones que es necesario pedir a los futuros empleados.
8. **Cambios en la fuerza de trabajo.** (Jubilaciones, renunciaciones, despidos, muertes y licencias) La experiencia obtenida en ocasiones anteriores puede servir como indicador para la acción que debe emprenderse, teniendo en cuenta la aparición de factores que pudieran sugerir la conveniencia de cambiar las prácticas del pasado.

Los planes a corto plazo son más específicos y pueden asumir la forma de un cuadro de contrataciones (que es una lista de necesidades de contratación a corto plazo, es decir, no más de 1 año). Puede componerse de cifras específicas o de niveles aproximados de necesidad. Son aproximaciones de gran utilidad, permiten a los especialistas en personal afrontar las necesidades más inmediatas, e indirectamente constituyen un instrumento de gran valor para mantener la imagen del departamento en un grado óptimo de eficiencia.

Cuando cuentan con cálculos específicos de las necesidades futuras de recursos humanos, los especialistas en personal pueden actuar de manera más activa y sistémica.<sup>77</sup>

### **Fuentes de reclutamiento de recursos humanos.**

Una vez evaluada la demanda futura de recursos humanos el departamento de personal procede a llenar las vacantes. Existen dos fuentes de suministro de personal: la interna y la externa.

El suministro interno se compone de los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos o que pueden absorber las funciones que se requieren llenar.

*El suministro externo se compone de la oferta de mano de obra exterior a la organización*<sup>78</sup>

### **Cálculo del suministro interno:**

---

<sup>77</sup> Jorge Hernandez y Rodríguez. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Grupo editorial Iberoamericana.

<sup>78</sup> William B. Wether, Jr. - Heith Davis, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS

Los encargados de la planeación investigan y **clasifican** los recursos humanos presentes a fin de conocer su calificación. Esta información permite prever tentativamente qué puestos vacantes se pueden llenar con los empleados actuales.

La información se registra en un documento que recibe el nombre de formato de promociones potenciales o inventario de recursos humanos. Considerar a los empleados actuales para las nuevas oportunidades da a los empleados la certidumbre de que pueden progresar.

**Formato de promociones potenciales.** Los listados de promociones potenciales resumen los conocimientos y habilidades de los empleados, y proporcionan un instrumento de análisis para la evaluación del potencial humano con que cuenta la organización.

**Se divide en cuatro partes.** La **primera** puede llenarse mediante los registros de personal. Identifica el nombre del puesto que ocupa el empleado, su experiencia, edad y ocupaciones previas. En la **segunda** parte se registran las habilidades, *la capacitación*, conocimientos y educación formal del empleado. El potencial del empleado se resume brevemente en la **tercera** parte. El desempeño, la idoneidad para ser promovido y las deficiencias de que adolezca son descriptas en esta parte.

La revisión del supervisor certifica que el registro sea exacto y que corresponda a la opinión de una persona que tiene la responsabilidad de conocer a fondo el desempeño y las características del empleado. La **cuarta** se añade al final para contar con una garantía más de que el registro es exacto y para añadir evaluaciones recientes del empleado, que proporcionan más información sobre su desempeño.

*Los registros computarizados* facilitan la detección del personal humano disponible para llenar vacantes, como también su actualización, que debe llevarse a cabo por lo menos una vez al año<sup>79</sup>.

*Los inventarios* que sirven para el personal gerencial son esenciales. En estos casos, suele ampliarse la forma empleada, para incluir: responsabilidad del puesto, número de empleados a cargo, presupuesto total del cargo, deberes de los subordinados, tipo de empleado que supervisa, capacitación gerencial que ha recibido, labores gerenciales anteriores.

*Cuadros de reemplazo potencial.* Constituyen una representación visual de las posibilidades específicas de sustitución dentro de una empresa. La información se obtiene del formato de promociones potenciales.

En una estructura muy similar a la de un organigrama, se describen varios puestos de la empresa y la situación actual de varios candidatos. El potencial de reemplazo se compone de dos variables: el desempeño actual y la idoneidad de promoción. El desempeño actual se determina por las evaluaciones periódicas. Las opiniones de otros gerentes y de los compañeros también pueden contribuir a la evaluación del desempeño.

---

<sup>79</sup> Loc. Cit.



*La idoneidad para ser promovido* se basa esencialmente en el desempeño actual y en las previsiones de los superiores inmediatos sobre el éxito que se puede obtener en un nuevo puesto. El departamento de personal puede contribuir a esas previsiones mediante evaluaciones psicológicas, entrevistas y otros métodos de evaluación.

Los cuadros de reemplazo potencial proporcionan una referencia rápida. El aspecto objetable es que proporcionan información muy limitada. Con el fin de dar un suplemento a estos cuadros, se utiliza el sumario de sustituciones, documento en el que se hace una lista de las posibilidades de reemplazo que existen para cada puesto, incluyendo sus ventajas y desventajas. Esta información adicional permite que los ejecutivos de la empresa tomen decisiones más documentadas<sup>80</sup>.

Estos sumarios indican también qué puestos de la compañía carecen de un sustituto potencial. A largo plazo, el departamento de personal puede alentar a los empleados a mejorar su calificación y prepararse para las posibilidades futuras.

A corto plazo, una vacante que no pueda llenarse mediante una promoción interna requiere una contratación externa.

Los cuadros de reemplazo potencial y los sumarios de sustitución potencial deben mantenerse en estricta confidencialidad, para proteger la privacidad de los empleados y evitar el descontento de las personas consideradas no promovibles.

### ***Pronósticos sobre la oferta de recursos humanos:***

No es posible llenar todas las vacantes mediante promociones internas. En algunos casos no se cuenta con la persona adecuada, o porque el puesto es de nivel inicial (nivel básico) En ambas circunstancias es necesario recurrir a fuentes externas de provisión.

***Necesidades externas.*** El crecimiento de la organización y la eficiencia del departamento de personal determinan en gran medida la necesidad de recurrir a fuentes externas. El crecimiento de la organización constituye el factor principal en la creación de puestos de nivel básico, especialmente en las empresas que alientan la promoción interna de su personal. El número de vacantes de niveles diferentes al básico depende también del apoyo que el departamento de personal brinde al personal para desarrollar su capacidad.

***Análisis del mercado de trabajo.*** El éxito en la localización de nuevos empleados depende del mercado de trabajo, pero también de la habilidad de los especialistas en personal. Las necesidades de personal pueden satisfacerse atrayendo a la organización a los empleados de otras compañías. A largo plazo, el dinamismo de la comunidad en que se trabaja y las tendencias demográficas constituyen los elementos definitivos en los mercados laborales.

---

<sup>80</sup> Ibidem

**Factores demográficos.** Son otro elemento a largo plazo que afecta la oferta de trabajo. Estas tendencias son predecibles.

### **Puesta en práctica de los planes de recursos humanos.**

Tras evaluar la oferta y la demanda de los recursos humanos es posible que se requiera proceder a efectuar algunos ajustes. Cuando la oferta interna de empleo excede la demanda de la compañía, existe exceso en la oferta de recursos humanos. La mayor parte de las organizaciones responde a esta situación con el congelamiento de las contrataciones, impidiendo que el departamento de personal llene las vacantes disponibles mediante contrataciones externas, y se procede a una política de reubicaciones. El proceso normal de abandono por jubilaciones, enfermedades, etc., corrige lentamente esta situación.<sup>81</sup>

Si la oferta interna no puede llenar las vacantes que hay en la organización, existe insuficiencia en la oferta de recursos humanos.

Los administradores de personal deben apelar a los recursos externos y localizar nuevos empleados. A largo plazo, sus planes pueden ser más flexibles y reforzar sus acciones conducentes a que los empleados desarrollen el conocimiento, la experiencia y las habilidades que permitan la promoción a través de capacitación.

El plan de recursos humanos es pieza fundamental del sistema de información de recursos humanos de la organización. ***La información contenida en el plan sirve de guía para reclutadores, capacitadores, planificadores de desarrollo y otros especialistas.*** Sabiendo cuáles son las necesidades de la organización, todo el personal puede actuar en consonancia con los objetivos definidos y los cambios que se perciben. Provistos de información sobre las futuras creaciones de puestos, sobre el contenido de los mismos y mediante su análisis, el profesional de recursos humanos puede proporcionar personal a su organización en forma eficiente y efectiva.

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento.

Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

***Los recursos humanos adecuados para realizar ciertas labores no abundan en ninguna sociedad.***

---

<sup>81</sup> op. Cit. P. 17

## PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El siguiente paso del subsistema de recursos humanos es el reclutamiento, de acuerdo Chiavenato, nos dice que este es uno de las etapas de este proceso más difíciles, pero así también uno de los más importantes, debido que es el primer contacto que tenemos nosotros como empresarios con los posibles candidatos a trabajar con nosotros, menciona que es uno de los más difíciles debido a que es necesario saber un poco de psicología para poder elegir de todos los candidatos el que cumpla con las características apropiadas a la plaza que estamos ofreciendo, no tiene que ver con la simpatía o en ocasiones que sean conocidos nuestros.

Afortunadamente yo he tenido la oportunidad de trabajar, y existe un común en los tres trabajos en los que he estado, cuando se solicita personal, lo primero que hace es verificar las solicitudes de empleo, una vez identificado nombre, edad y un poco acerca de sus estudios, por lo menos en las pequeñas empresas y haciendo referencia únicamente al caso de las chicas, el primer requisito que se les pide es que sean atractivas, solteras y que además sean agradables dejando de lado los aspectos que verdaderamente importan, como son los conocimientos acerca de la plaza vacante, la experiencia que se pueda tener en el puesto, y lo que de manera personal para mí influye mucho es que me describa si ya había trabajado antes ¿Cuáles fueron las causas por las que dejó ese trabajo? Y aunque posiblemente algunos de los entrevistados se sientan incómodos, me interesa mucho la relación que guarden con su familia, debido a que considero que gran parte de nuestro comportamiento es reflejo de tu familia.

Una vez detectado la necesidad de personal lo que procedemos a hacer es comunicarlo a todos medios de comunicación de que disponemos para empezar a recibir solicitudes.

### Reclutadores

Un aspecto que me parece importante recalcar es con referencia a los reclutadores los cuales llevan a cabo varias actividades de manera conjunta. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

*El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe.* Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.<sup>82</sup>

### Entorno de reclutamiento.

Se debe considerar el entorno en que habrán de moverse. Los límites del ese entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo, de los cuales los elementos más importantes son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.

---

<sup>82</sup> op. Cit. P 17

- Políticas de la compañía.
- Planes de recursos humanos.
- Prácticas de reclutamiento.
- Requerimientos del puesto.
- Límites y desafíos del reclutamiento.

### **Disponibilidad interna y externa de recursos humanos:**

La tasa de desempleo en el área, las condiciones del ramo de la compañía, a abundancia o escasez en la oferta de personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías incluyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada. Aunque estos factores se incluyen en la planeación de recursos humanos, con frecuencia las condiciones económicas varían rápidamente.

El reclutador puede acudir a tres índices básicos:

1. **Indicadores económicos.** Permiten conocer las actuales coyunturas de la economía de un sector, de una zona geográfica o de toda la nación.
2. **Actividades de reclutamiento de otras compañías.** Permiten conocer las estrategias básicas que se plantean las organizaciones competidoras. En muchos casos, puede medirse con relativa precisión a través de los avisos publicados. Pero esta técnica puede resultar costosa.
3. **Las ventas actuales de la compañía y sus metas.** Debido a que los planes de recursos humanos se basan parcialmente en las predicciones de ventas, las variaciones entre las ventas reales y las previstas constituyen un factor vital.

### **Políticas y normas de la organización:**

En ocasiones, las políticas que se fije la compañía pueden convertirse en limitantes de las actividades de reclutamiento.

**Políticas de promoción interna.** Las políticas de promoción interna estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo. Esta práctica puede tener el efecto negativo de limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas en la organización.

**Políticas de compensación.** Un factor limitante común en muchas áreas de reclutamiento son los niveles de compensación que estipulan las organizaciones. Por lo común, los reclutadores tienen un mínimo grado de discrecionalidad en las compensaciones que ofrecen. El reclutamiento a escala internacional conduce a múltiples excepciones y modificaciones de las políticas nacionales. En esta área, el reclutador deberá trabajar en colaboración con los asesores legales y comerciales de la corporación.

**Políticas sobre situación del personal.** Actuando en consonancia con las leyes de un país determinado, la organización puede proceder a vetar o favorecer la contratación de personal

temporal, por ejemplo. Estas decisiones y parámetros incidirán directamente sobre las actividades de reclutamiento.

**Políticas de contratación internacional.** Con frecuencia, determinadas legislaciones estipulan el nivel máximo de extranjeros que pueden laborar en una organización, lo cual ejerce efectos directos sobre las políticas de una corporación.

### **Planes de recursos humanos:**

En las compañías grandes y tecnológicamente avanzadas, los reclutadores usan con frecuencia un plan de recursos humanos para definir su estrategia de reclutamiento, en especial cuando la corporación sigue una política basada en las promociones internas<sup>83</sup>. Estos planes pueden estipular cuáles puestos se deben llenar con personal externo, y cuáles se deben cubrir externamente.

*Prácticas de reclutamiento en el pasado:* Con frecuencia, las organizaciones tienden a perpetuar políticas y prácticas que dieron resultado en el pasado, sin someterlas a un análisis crítico, sin considerar que conviene revisarlas con frecuencia.

*Requisitos del puesto:* El reclutador debe hacerse la pregunta: ¿Qué es lo que realmente requiere este puesto? A niveles intermedios, se ha determinado que con frecuencia las habilidades realmente esenciales son la capacidad de leer y escribir bien, una actitud de responsabilidad profesional, y la capacidad de comunicarse con otras personas. La disposición para aprender es también una característica crucial.

Por lo general, **las personas más calificadas y con más experiencia solicitarán ingresos más altos.**

Determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar es la única alternativa para obtener candidatos adecuados. Es esencial responder a lo siguiente:

Para desempeñar este puesto:

- ¿Qué es necesario hacer?
- ¿Qué es necesario saber?
- ¿Qué es necesario aprender?
- ¿Qué experiencia es realmente relevante?

### **Costos:**

El reclutador debe operar en el marco de presupuestos que por lo común son poco flexibles. El costo de identificar y atraer candidatos puede en ocasiones ser considerable para la organización.

### **Incentivos:**

---

<sup>83</sup> op. Cit. P. 17

Las compañías modernas no solamente promueven sus productos, también venden su imagen laboral, con incentivos y programas que les dan un margen de ventaja en el campo del reclutamiento de los recursos humanos.

Ejemplos: programas de apoyo a la educación formal de su personal, servicios de guardería, planes de cafetería.

### **Canales de reclutamiento.**

Los canales más usuales los constituyen la solicitud directa al empleador, los contactos de amistades y la respuesta a los avisos de la prensa. En e nivel ejecutivo, se utilizan los servicios de las agencias "cazadoras de talentos".

La información proveniente de amigos y parientes es la más precisa y detallada. Le sigue en precisión la que obtiene el solicitante que se presenta personalmente para solicitar empleo. Por regla general, las personas que están en busca de un empleo utilizan más de un canal.

### **Candidatos espontáneos:**

Los candidatos espontáneos se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su curriculum vitae. Las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se las considere válidas (un año).

### **Recomendaciones de los empleados de la empresa:**

Es probable que los empleados de la empresa refieran candidatos potenciales al departamento de personal. Esta práctica tiene algunas ventajas:

1. Los candidatos que llegan a la compañía por ese canal ya poseen cierto conocimiento de la organización
2. Es probable que el personal especializado de la compañía conozca a otros técnicos y científicos difíciles de localizar.
3. Los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostrarán similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes. Además, estos candidatos desearán esmerarse en su trabajo para corresponder al amigo que lo recomendó.
4. Anuncios en la prensa.

*Pueden llegar a mayor número de personas.*

Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Cuando se intenta localizar candidatos muy especializados pueden insertarse anuncios en revistas y periódicos profesionales.

Esta técnica presenta la desventaja de que puede producirse un alud de solicitudes, o por el contrario encontrar escasa respuesta. Cuando la compañía empleadora se identifica en el aviso, no es posible encontrar candidatos para reemplazar a un empleado actual. Resulta importante redactar los avisos desde el punto de vista del candidato. Es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la compañía. Siempre es preferible ser breve y conciso. El aviso ideal debe incluir:

1. Las responsabilidades del empleo.
2. La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando canales e información inicial a presentar.
3. Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.
4. El reclutador también puede recurrir a compañías especializadas en la detección de personal. Estas compañías pueden dividirse en:

**Agencias de empleos.** Establecen un puente entre las vacantes de sus clientes y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. El pago a la agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato. Una tarifa común es un mes de sueldo del empleado o el 10% de su ingreso anual.

**De identificación de personal de nivel ejecutivo.** Solamente contratan ciertos recursos humanos específicos, a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Algunas compañías se especializan en buscar personal de nivel ejecutivo, en tanto otras lo hacen en la identificación de técnicos o científicos. Estas empresas operan mediante búsquedas activas entre los empleados de otras organizaciones. Estas prácticas han sido cuestionadas a nivel ético.

Además, se puede recurrir a:

**Instituciones educativas.** Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios.

**Asociaciones profesionales.** Muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo.

**Sindicatos.** Es práctica común de muchos sindicatos llevar relaciones actualizadas de sus afiliados, especificando incluso su disponibilidad laboral.

**Agencias de suministro de personal temporal.** Estas agencias operan "prestando" personal a una compañía que requiere llenar una vacante durante un determinado lapso. Presenta las ventajas de rapidez para suministrar personal clave y las tarifas relativamente razonables que cobran.

**Personal de medio tiempo.** Aunque hay notables variantes en este mercado, muchas empresas continúan mostrándose reticentes a formar un vínculo laboral que para la compañía conlleva todas las responsabilidades legales sin aportar a cambio los servicios

totales del empleado. Puede emplearse mediante este sistema a un experto en cómputo, un contador o un repartidor.

## ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS

Para que el profesional pueda actuar de manera proactiva necesita información sobre los recursos humanos y las necesidades de su organización. La actividad del departamento de recursos humanos se basa en la información disponible respecto a puestos.<sup>84</sup> Los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad de la organización.

*Análisis de la información sobre puestos: perspectiva general.*

Antes de la creación de un departamento de personal, los gerentes de cada área suelen tener a su cargo todos los aspectos relativos al personal. Debido a su familiaridad con las funciones de las personas que están a su cargo, los gerentes de áreas específicas no requieren, por lo común, sistemas de información, al menos durante las primeras etapas de la actividad de una empresa.

A medida que aumenta el grado de complejidad de una organización, más funciones se delegan en el departamento de personal, el cual no suele poseer información detallada sobre los puestos de otros departamentos; esa información se debe obtener mediante el análisis de puestos, que consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. Quien lleva a cabo esta función es el analista de puestos.

***Esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.***<sup>85</sup>

Si carecen de un sistema adecuado de información, los responsables de la toma de decisiones no podrán, por ejemplo, encontrar candidatos que reúnan las características necesarias para un puesto, ni señalar niveles salariales de acuerdo con el mercado.

Las principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre el análisis de puestos son:

- Compensación equitativa y justa.
- Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.
- Determinación de niveles realistas de desempeño.
- Creación de canales de capacitación y desarrollo.
- Identificación de candidatos adecuados a las vacantes.
- Planeación de las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.

---

<sup>84</sup> Idalberto Chiavenato, INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN, Segunda edición. Editorial Mc Graw Hill. México 1997.

<sup>85</sup> Loc. Cit.



- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa.
- Obtención de información para el análisis de puestos

Antes de estudiar cada puesto, los analistas estudian la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos o servicios que brinda a la comunidad. Estudian también los informes que generan varias fuentes como: la misma empresa, otras entidades del ramo, informes oficiales. Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño, se realizan los siguientes pasos<sup>86</sup>:

#### *Identificación de puestos.*

Es una tarea sencilla en una organización pequeña. En una empresa grande, es posible que se deba recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes. Aunque no sea vigente, un análisis de puestos anterior resulta de mucha utilidad.

#### *Desarrollo del cuestionario.*

Tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

*Identificación y actualización:* se procede primero a identificar el puesto que se describirá más adelante, así como la fecha en que se elaboró la última descripción. Es preciso verificar esta información para no utilizar datos atrasados y no aplicar la información a otro puesto.

*Deberes y responsabilidades:* muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo. Esto proporciona una rápida descripción de las labores. Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas.

*Aptitudes humanas y condiciones de trabajo:* describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para la persona que desempeñará el puesto. Es vital para proceder a llenar una vacante o efectuar una promoción. Asimismo, permite la planeación de programas de capacitación específica.

*Niveles de desempeño:* en el caso de muchas funciones industriales, suelen fijarse niveles mínimos normales y máximos de rendimiento. Se deberá recurrir en muchas ocasiones a la ayuda de los supervisores o los ingenieros industriales que resulte procedente para determinar dichos niveles.

#### **Obtención de datos.**

El analista debe determinar la combinación más adecuada de técnicas, manteniendo en todos los casos la máxima flexibilidad<sup>87</sup>.

---

<sup>86</sup> Ibidem

<sup>87</sup> Loc Cit.

**Entrevistas:** el analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto. Puede basarse en un cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto. Este sistema ofrece máxima confiabilidad, pero tiene un alto costo: suele entrevistarse tanto a personas que desempeñan el puesto como a sus supervisores (que se entrevistan después. A fin de verificar la información proporcionada por el empleado).

**Comités de expertos:** aunque igualmente costoso y lento, el método de recabar la opinión de un grupo de expertos reunidos ex profeso para analizar un puesto permite un alto grado de confiabilidad. Es especialmente útil cuando el puesto evaluado es de importancia vital y es desempeñado por numerosas personas.

**Bitácora del empleado:** una verificación del registro de las actividades diarias del empleado, según las consigna él mismo en un cuaderno, ficha o bitácora de actividades diaria, constituye otra alternativa para la obtención de información. La verificación de estas bitácoras no es una alternativa común para obtener información sobre un puesto, porque significan una inversión en términos considerables de tiempo.

**Observación directa:** este método resulta lento, costoso y más susceptible de conducir a errores. Es aconsejable dejar este campo al ingeniero de tiempos y movimientos. Salvo casos excepcionales, no es recomendable para el análisis de ningún puesto.

*El método ideal: flexibilidad en los procedimientos y sentido común*<sup>88</sup>

### **Aplicaciones de la información sobre análisis de puestos.**

La información sobre los diversos puestos puede emplearse en la descripción de puestos, para las especificaciones de una vacante y para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.

#### *Descripción de puestos:*

Es una explicación escrita de los deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Todas las formas para la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la compañía, para preservar la comparabilidad de los datos.

**Datos básicos:** una descripción de puestos puede incluir información como el código que se haya asignado al puesto (clave del departamento, si el puesto está sindicalizado o no, el número de personas que lo desempeñan):

1. Fecha, para determinar si la descripción se encuentra actualizada o no.
2. Datos de la persona que describió el puesto, para que el departamento de personal verifique la calidad de su desempeño y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.

---

<sup>88</sup> Op. Cit.

3. *Localización*: departamento, división, turno (del puesto).
4. *Jerarquía*: para establecer niveles de compensación.
5. *Supervisor*, es la persona que ejerce autoridad directa sobre el puesto y está vinculada de muchas maneras con el desempeño que se logre.
6. *Características especiales*: régimen de pagos por tiempo extra, si se pueden pedir cambios de horario, si debe existir disponibilidad para viajar, etc.
7. *Resumen del puesto*: después de la sección de identificación, suele continuarse con un resumen de las actividades que se deben desempeñar. Es ideal que el resumen conste de pocas frases, precisas y objetivas. Cada responsabilidad se describe en términos de las acciones esperadas y se destaca el desempeño.
8. *Condiciones de trabajo*: no sólo las condiciones físicas del entorno en que debe desempeñarse la labor, sino también las horas de trabajo, los riesgos profesionales, la necesidad de viajar y otras características.
9. *Aprobaciones*: las descripciones de puestos influyen en las decisiones sobre personal. Es preciso verificar su precisión. Esa verificación la puede realizar el supervisor del analista, el gerente de departamento en que se ubica el puesto y el gerente de personal.
10. *Especificaciones del puesto*:

La diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto estriba en la perspectiva que se adopte. La descripción define qué es el puesto. La especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.<sup>89</sup>

### ***Niveles de desempeño:***

El análisis del puesto permite también fijar los niveles de desempeño del puesto, con ello se consigue ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados.

Los sistemas de control de puestos poseen cuatro características: niveles, medidas, corrección y retroalimentación.

*Los niveles de desempeño en un puesto se desarrollan a partir de la información que genera el análisis del puesto.* Cuando se advierten niveles bajos de desempeño, se toman medidas correctivas. Las toma el supervisor, aunque en algunos casos interviene el gerente. La acción correctiva sirve al empleado como retroalimentación. En algunos casos, no es la conducta del empleado la que debe corregirse, sino la estructura misma del puesto.

Cuando los niveles especificados no son adecuados, constituyen un aviso para que el personal adecuado proceda a tomar medidas correctivas.

*El sistema de información sobre los recursos humanos*<sup>90</sup>.

<sup>89</sup> Ibidem

<sup>90</sup> Silvia Salvador, Alma Patricia Aduna. ANTOLOGÍA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

Las descripciones de puesto, las especificaciones y los niveles de desempeño integran la base mínima de datos que necesitan los departamentos de personal y permiten la toma de decisiones.

#### *Organización de la base de datos:*

Disponer la información para su ingreso en archivos magnéticos o en papel requiere en muchos casos el trabajo coordinado del departamento de personal con el de cómputo. La base de datos se organiza con el postulado de que los puestos constituyen una unidad básica. Cada vez más, los puestos se organizan en grupos laborales. Los grupos laborales son conjuntos de puestos similares, llamados puestos tipo o típico.

#### **Diseño de puestos<sup>91</sup>.**

- Los puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización.
- Dado que la función de los departamentos de personal es ayudar a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea, los especialistas en personal deben poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos.
- El diseño de un puesto muestra los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales que se han especificado en cada caso.

La productividad del empleado, su satisfacción con la labor que lleva a cabo y las dificultades en su labor diaria proporcionarán una guía de lo bien diseñado que se encuentre el puesto. Cuando una ocupación determinada presenta deficiencias serias en su diseño, con frecuencia se presentan fenómenos como alta rotación del personal, ausentismo, quejas, protestas sindicales, sabotajes. Sin embargo, no todos los puestos conducen al mismo grado de satisfacción personal. Asimismo, no en todos los casos puede culparse al diseño por la conducta negativa de las personas que tienen determinada función.

#### **Elementos organizativos del diseño de puestos:**

Estos elementos se relacionan con la eficiencia. Los puestos adecuadamente diseñados permiten conseguir una motivación óptima del empleado y conducen al logro de resultados óptimos.

*La especialización constituye un elemento esencial en el diseño de puestos.* Cuando los trabajadores se limitan a efectuar unas pocas tareas repetitivas la producción suele ser más alta. Éste es un enfoque mecanicista, que procura identificar todas las tareas de un puesto, para que estas tareas puedan disponerse de manera que se reduzcan al mínimo de tiempo y esfuerzo de los trabajadores. Una vez determinada la identificación de las tareas, se agrupa un número limitado

de tareas y se integra un puesto. El resultado es una especialización en determinadas tareas. Los puestos especializados conducen a ciclos cortos en el puesto.

Flujo de trabajo. Cuando se estudia la naturaleza del producto o servicio que se va a procesar, se puede determinar la línea ideal de flujo para que el trabajo se efectúe con eficiencia.

Prácticas laborales. Son los procedimientos adoptados para el desempeño del trabajo. Pueden originarse en los hábitos del pasado, en las demandas colectivas, en los lineamientos de la persona que dirige la empresa, etc.

### **Elementos conductuales en el diseño de puestos:**

Los puestos no pueden diseñarse utilizando solamente los elementos que mejoren la eficiencia. Los diseñadores de puestos se apoyan mucho en investigaciones conductuales con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales. Las personas con deseos de satisfacer necesidades de carácter superior se desempeñan mejor cuando se les ubica en puestos con calificaciones altas en determinados ámbitos. Estos ámbitos son:

- **Autonomía – responsabilidad por el trabajo.** Gozar de autonomía significa ser responsable por la labor desempeñada. Implica la libertad de seleccionar las respuestas propias al entorno. Con esto aumenta la responsabilidad individual y la posibilidad de autoestimarse. La ausencia de autonomía puede conducir a niveles pobres de desempeño o apatía.
- **Variedad – uso de diferentes habilidades y conocimientos.** La falta de variedad puede producir aburrimiento, que a su vez conduce a errores, fatiga y accidentes.
- **Identificación con la posibilidad de seguir todas las fases de la labor.** El problema de algunos puestos es que no permiten que el empleado se identifique con su tarea. Posiblemente, el empleado experimente escaso sentido de responsabilidad y quizá no muestre satisfacción alguna por los resultados que obtiene.
- **Significado de la tarea.** Este aspecto adquiere especial relevancia cuando el individuo evalúa su aportación a toda la sociedad.
- **Retroalimentación – información sobre el desempeño.** Cuando no se proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, hay pocos motivos para que su actuación mejore.
- **El equilibrio adecuado entre los elementos conductuales y la eficiencia.**

Aumentar los aspectos conductuales quizás repercuta en la eficiencia. En este sentido, no existe una solución unívoca. Los expertos en personal deben esforzarse por lograr un equilibrio adecuado entre los elementos conductuales y la eficiencia.

## LA PRODUCTIVIDAD Y LA ESPECIALIZACIÓN:

La creencia de que a **más especialización** correspondería siempre **mayor productividad** sólo es verdadera en cierto grado. A medida que un puesto se hace más especializado, sube también la productividad, hasta que elementos conductuales como el tedio hacen que se suspendan los avances en productividad.

Es aquí en donde podemos hacer un pequeño paréntesis para comentar al respecto que, que el hecho de que por ejemplo yo capacite a mi personal, no implica darle cualquier tipo de capacitación sino que tiene que estar enfocada a las habilidades que yo como patrón quiero que adquieran mis trabajadores, además de que debe ser especialmente diseñada con base a las características tanto de los trabajadores como de los de la empresa.

Es muy cierto que en ocasiones los dueños de las empresas esperan ver resultados en la primera quincena o semana de haber capacitado a sus trabajadores, pero de acuerdo a algunas anotaciones que he visto en varios libros, la capacitación es considerada como una inversión en ocasiones de largo plazo, más que como un gasto.

Gran parte de las deficiencias que presentan los sistemas de capacitación y adiestramiento de personal, se deben a la falta de información al respecto, ya que por lo regular con un “curso introductorio” es suficiente.<sup>92</sup> La realidad es todo lo contrario, por que en la mayoría de los casos las personas no se sienten, lo suficientemente preparadas para desarrollar sus actividades, por lo que en el momento en que llegan a equivocarse, se autodescalifican reprochando así su falta de capacidad.

### La satisfacción y la especialización:

Al principio, la satisfacción tiende a subir con la especialización. A partir de cierto punto, la especialización ulterior conduce a un rápido descenso de la satisfacción.

Los puestos sin especialización requieren períodos largos de adaptación. La frustración decrece en tanto aumenta la retroalimentación, cuando se añade cierto grado de especialización. Cuando la especialización excede cierto punto, sin embargo, la satisfacción decrece debido a la falta de autonomía, variedad e identificación con la tarea.

### Aprendizaje y especialización:

*Cuando un trabajo es altamente especializado disminuye la necesidad de aprender.* Se requiere menos tiempo, por tanto, para aprender a desempeñar un trabajo especializado.

Esto lo vemos principalmente en las grandes empresas, en donde la principal preocupación es contar con personal latamente calificado, que sepa hacer bien su trabajo, pero que además sean personas susceptibles de adquirir mayor conocimiento, que posteriormente puede ser aplicado a la empresa.

---

<sup>92</sup>Loc. Cit.

### **Rotación y especialización:**

Aunque un trabajo especializado se aprende en menor tiempo, los niveles de satisfacción generalmente asociados con esas tareas son más bajos. A su vez, este factor puede conducir a una alta tasa de rotación. Cuando las tasas de rotación son altas, un nuevo diseño del puesto, con más atención a los aspectos conductuales, pueden reducirlas.

### **Especialización insuficiente:**

Cuando los especialistas en personal consideran que los puestos no se encuentran suficientemente especializados, proceden a la *simplificación de las labores*. Las tareas de un puesto pueden dividirse entre dos puestos. Las tareas que no resultan esenciales se identifican y eliminan con el fin de diseñar puestos que incluyan menos tareas.

El riesgo de la simplificación estriba en producir aburrimiento, errores e incluso accidentes. Este problema tenderá a producirse con más frecuencia en proporción directa al grado de preparación académica que tenga la fuerza de trabajo. A mayor grado de educación, corresponde mayor posibilidad de que aparezca el tedio como manifestación grave.

### **Especialización excesiva:**

A medida que la educación se extiende a clases populares y suben los niveles de vida, los trabajos rutinarios muy especializados, como los trabajos industriales repetitivos y monótonos resultan cada vez menos atractivos. A fin de incrementar la calidad del entorno laboral, se pueden emplear varios métodos. Las técnicas utilizadas con mayor frecuencia incluyen:

- ***Rotación de labores.*** Consiste en asignar tareas cambiantes. Los puestos no cambian en sí mismos, son los empleados quienes rotan. La rotación rompe la monotonía del trabajo muy especializado, porque requiere el uso de habilidades muy distintas. Es necesario tratar con cautela esta técnica, ya que no mejora los puestos en sí mismos. La relación entre tareas, actividades y objetivos continúa sin cambiar. Debe ponerse en práctica sólo después de haber considerado otras técnicas.
- ***Inclusión de nuevas tareas.*** Mediante esta técnica se incrementa el número y la necesidad de las labores desarrolladas en un puesto. Reduce la monotonía mediante la expansión del ciclo del puesto y apela a una gama más amplia de habilidades del empleado.
- ***Enriquecimiento del puesto.*** Con base en el agregado de nuevas fuentes de satisfacción, esta técnica incrementa los niveles de responsabilidad, autonomía y control. La inclusión de nuevas tareas, que consiste en sumar nuevas labores a las que ya se desempeñaban. En el proceso de enriquecer un puesto, se apela a aumentar la posibilidad de planeación y control. A la técnica de inclusión de nuevas tareas se le puede describir como una expansión del nivel de ejecución.

El uso de técnicas de enriquecimiento del puesto constituye un recurso al que siempre se puede apelar. Las críticas hechas más frecuentemente destacan la poca receptividad que suele encontrarse en grupos sindicalizados, el costo de diseñarla y ponerla en práctica y los escasos datos de que se dispone actualmente para prever sus efectos a largo plazo. También se señala que esta técnica no es suficientemente radical.

## SELECCIÓN DE PERSONAL

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, que implica una serie de pasos que consumen cierto tiempo.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para *decidir qué solicitantes* deben ser contratados. El proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes<sup>93</sup>.

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación.

La función de contratar se asocia íntimamente con el departamento de personal y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia del mismo. Cuando la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal no logra los objetivos, ni cumple los desafíos. Una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa.

### **Objetivos y desafíos de la selección de personal.**

La información brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger. Estos tres elementos determinan la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

### ***Selección de personal: panorama general.***

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecue a las necesidades generales de la organización.

### ***Selección interna:***

---



En la mayor parte de los casos, los gerentes tienden a esperar que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas antes de ofrecerlo al mercado externo. La evaluación de los candidatos internos puede requerir días de labor. Y es probable que transcurran varias semanas adicionales antes de que ese segundo puesto pueda ser desempeñado por alguien más.

***Razón de selección:***

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

*La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.*

Cuando en una organización se presentan con frecuencia razones de selección bajas, se puede inferir que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas será bajo.

***El aspecto ético:***

Los favores especiales concedidos a los "recomendados", las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo. Una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. La empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña.

Varias organizaciones han desarrollado sistemas de selección interna, mediante los cuales se puede equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra.

***Paso 1: recepción preliminar de solicitudes.***

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la petición de una solicitud de empleo.

Los siguientes pasos de selección consisten en gran medida en la verificación de datos contenidos en la solicitud, así como los recabados durante la entrevista.

*Paso 2: Pruebas de idoneidad.*

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes.

Validación de pruebas: La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función o con otro aspecto relevante. Entre más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño, más efectiva será la prueba como instrumento de selección. Cuando la puntuación y el desempeño no se relacionan, la prueba no es válida, por lo que no debe emplearse para fines de selección.

Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques: el de la demostración práctica y el racional.

El enfoque de la demostración práctica se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer. El enfoque racional se basa en el contenido y en el desarrollo de la prueba. Por lo general, el enfoque de la demostración práctica se prefiere siempre que puede aplicarse, porque elimina muchos elementos subjetivos.

Además de ser válidas, las pruebas deben ser confiables. Por confiabilidad se entiende que la prueba tenga la característica de que cada vez que se aplique al mismo individuo, se obtendrán similares resultados.

***Diversos tipos de prueba psicológica:***

El propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba, que debe consultarse antes de emplearla. Se instruye también sobre la confiabilidad de la prueba y de los resultados de validación obtenidos por el diseñador.

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal.

Cada tipo de prueba postula un objetivo diferente.

Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad. Se encuentran entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva.

Las pruebas de conocimiento: son más confiables, porque determinan información o conocimientos que posee el examinado.

Las pruebas de desempeño: miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones del puesto. La validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada.

Las pruebas de respuesta gráfica miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos (prueba del polígrafo o detector de mentiras). Su uso es prácticamente inexistente y no es previsible su uso extensivo.

Siempre pueden aplicarse todas las pruebas que se deseen, pero es posible que el costo no justifique la inversión.

Incluso cuando se dispone de una batería completa de pruebas y resulta evidente la conveniencia de suministrarlas, es importante mantener una actitud flexible. Las pruebas de idoneidad sólo constituyen una de las varias técnicas empleadas. Existen otros aspectos no mensurables que pueden ser igualmente importantes.

### ***Paso 3: entrevista de selección.***

Consiste en una plática formal y con detenimiento, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Constituye la técnica más ampliamente utilizada. Una de las razones de su popularidad radica en su flexibilidad.

Se puede adaptar a la selección de empleados no calificados, así como a la de empleados calificados, profesionales, directivos. Permite también la comunicación en dos sentidos.

También muestra aspectos negativos, especialmente en cuanto a confiabilidad y validez. Para que los resultados de la entrevista sean confiables, es necesario que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador. La validez es cuestionable porque son pocos los departamentos de personal que llevan a cabo estudios de validación sobre los resultados de sus entrevistas.

### **Tipos de entrevista:**

Por lo general, las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la empresa y un solo solicitante. Es posible, sin embargo, emplear estructuras diferentes.

Una forma de entrevista en grupo consiste en reunir al solicitante con dos o más entrevistadores. Esto permite que todos los entrevistadores evalúen a la persona basándose en las mismas preguntas y respuestas. Otra variante consiste en reunir a dos o más solicitantes con un

solo evaluador. Esta técnica permite ahorrar tiempo y que se comparen inmediatamente las respuestas de los diferentes solicitantes.

***Entrevistas no estructuradas:*** permiten que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. Carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada, ya que pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

***Entrevistas estructuradas:*** se basan en un marco de preguntas predeterminadas que se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas. Mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico.

***Entrevistas mixtas:*** los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las ***características específicas del solicitante.***

***Entrevistas de solución de problemas:*** se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante. Se evalúan tanto la respuesta como el enfoque que adopta el solicitante. Esta técnica se centra en un campo de interés muy limitado. Revela la habilidad para resolver el tipo de problema planteado. El grado de validez sube si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto.

***Entrevistas de provocación de tensión:*** cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante. La confiabilidad y validez de esta técnica son de difícil demostración ya que la presión real que se experimentará con el puesto puede resultar muy diferente a la de la entrevista.

### **El proceso de la entrevista:**

***Preparación del entrevistador:*** requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, debe considerar las preguntas que seguramente le hará el solicitante. Los entrevistadores necesitan estar en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés.

**Creación de un ambiente de confianza:** la labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable.

**Intercambio de información:** este proceso de entrevista se basa en una conversación. Con el fin de ayudar a establecer confianza y adquirir información sobre el solicitante, algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Esta técnica establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

**Terminación:** cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado la lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner punto final a la sesión. Puede preguntarle al candidato: "¿tiene usted alguna pregunta final?" Independientemente de la opinión que se haya formado el entrevistador sobre la idoneidad del candidato, no es conveniente indicarle qué perspectiva tiene de obtener el puesto.

**Evaluación:** inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato (lista de verificación postentrevista).

#### ***Paso 4: verificación de datos y referencias.***

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los antiguos superiores y profesores del candidato pueden no ser totalmente objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos.

El profesional de los recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: el grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra, y el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida.

#### ***Paso 5: examen médico.***

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante, por las siguientes razones: para detectar enfermedades contagiosas, en prevención de accidentes y para el caso de personas que se ausentarán con frecuencia.

El empleador suele contratar los servicios de una clínica especializada en exámenes de salud a diferentes grupos de adultos.

#### ***Paso 6: entrevista con el supervisor.***

El supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado es quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados.

Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos). Asimismo, puede responder con mayor precisión a ciertas preguntas.

En los casos en que el supervisor o gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, el papel del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y seleccionado que se encuentre en el mercado, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación. Hay casos en los que la decisión de contratar corresponde al departamento de personal, por ejemplo, cuando se decide conseguir empleados no calificados que tomarán un curso de capacitación dentro de la empresa.

### ***Paso 7: descripción realista del puesto.***

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, el resultado es negativo. Siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar.

### ***Paso 8: decisión de contratar.***

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto.

### **Resultados y retroalimentación.**

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente.

Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, requiere retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, falta de conflictos, etc. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura o la necesidad de separar al nuevo empleado de la empresa, niveles bajos de evaluación y factores similares.

## **LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

La descripción de cargos tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implican una relación directa con el trabajador que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización. Son herramientas que permiten

la eficiencia de la administración de personal, en cuanto son la base para la misma. Una descripción y análisis de cargos concienzudos y juiciosos dan como resultado la simplificación en otras tareas propias de este sector de la organización.

La descripción de cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesaria para la selección, el **adiestramiento**, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial.

Es un proceso que *consiste en enumerar las tareas o atribuciones* que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo "es la reunión de todas aquellas actividades realizada por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama".

Evidentemente, las descripciones de cargos son útiles, aunque se pueden permitir desviaciones individuales. Un empleado nuevo querrá saber qué se espera de él, y cuando el supervisor se percata de problemas de coordinación entre empleados tendrá que saber cuáles son las funciones que corresponden a cada uno.

La descripción debería, en el caso ideal, distinguir entre el contenido prescrito y discrecional de cada cargo. Así, quizá sea requisito que, por ejemplo, cada vendedor presente un informe semanal de sus visitas, mientras un vendedor de más experiencia y capacidad puede emplear su discreción al informarle a la gerencia acerca de las condiciones cambiantes en el mercado, sus orígenes y posibles medidas correctivas en la línea de productos.

*La descripción de cargos está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos.*

El análisis de cargos tiene que ver con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante. Pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

Hay distintas maneras de agrupar y organizar las tareas y los deberes, y habrá variaciones según se trate de puestos manuales, de oficina, de producción, y demás. Las principales categorías de análisis que se podrían incluir son:

1. Procedimientos, equipos y materias que el empleado debe conocer; problemas y solicitudes típicas que recibirá.
2. Alcance de su responsabilidad; magnitud de la discreción; "período de control".
3. Normas sobre desempeño y carga de trabajo.

4. Relaciones; interfaces del cargo.
5. Supervisión; relaciones de dependencia.
6. Período de calificación, prueba y adiestramiento.
7. Condiciones de trabajo; peligros.
8. Promoción y oportunidades de carrera.

El análisis de cargos tiene una estructura que se refiere a cuatro áreas de requisitos: intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas, condiciones de trabajo. Cada una de estas cuatro áreas está dividida en varios factores de especificaciones, como la experiencia, por ejemplo, en el área de requisitos intelectuales. Estos factores de especificación son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; son verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. Si la naturaleza de los cargos que van a analizarse varía, así mismo variarán no sólo los factores de especificaciones considerados, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento.

Existen varios métodos de descripción y análisis de cargos, entre ellos: La observación directa del trabajador ejecutando la labor; los cuestionarios a trabajadores y sus jefes directos; la entrevista directa al empleado; métodos mixtos que combinen dos o más de los anteriores.<sup>94</sup> Estos últimos brindan la posibilidad de contrarrestar las desventajas de cada uno de los métodos, haciendo de esta manera más confiable el estudio.

La descripción de cargos es importante, ya que *trata temas claves; el qué, el cómo, el cuándo y el porqué*. Estas preguntas dan las bases de la limitación de un cargo, permiten delimitar obligaciones y todas las tareas y atribuciones que son los elementos que conforman un trabajo y que debe cumplir el ocupante.

Se hace de vital importancia el análisis de cargos porque por medio de éste: *se deduce, analiza y desarrolla datos ocupacionales relativos a los cargos, cualidades necesarias para ocupar los cargos y características del ocupante, que sirven de base para la orientación profesional, la evaluación de salarios, la utilización de trabajadores y otras prácticas de personal*. Estudia cargos desempeñados en industrias, comercios y otras organizaciones y produce descripciones de elementos de los cargos y de los requisitos físicos e intelectuales que debe poseer el ocupante. Define, clasifica y correlaciona datos ocupacionales; desarrolla medios de orientación para trabajadores inexpertos o que desean cambiar de cargo, y prepara procedimientos de entrevista para facilitar la colocación de trabajadores; utiliza datos para desarrollar sistemas de evaluación de salarios y recomienda cambios en la clasificación de los cargos; prepara organigramas, elabora monografías (mediante la descripción de patrones y tendencias industriales); diseña pruebas para medir conocimientos ocupacionales y habilidades de los trabajadores y realiza la búsqueda ocupacional relacionada.

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

<sup>94</sup> George R. Terry, PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN, Ed. C.E.C.S.A.



Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.<sup>95</sup>

Es precisamente en este apartado en donde vamos a estimar de manera real, si de verdad nuestro proceso de capacitación fue el adecuado, y en caso de que no hayamos obtenido resultados esperados, quedaría como tarea nuestra el investigar que fue lo que fallo, pero muy importante también es ver en que atinamos. Debido a que si estamos viendo ambas partes de la situación no podremos hacer un diagnóstico acertado de lo que esta pasando.

Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las **compensaciones** que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado.<sup>96</sup> El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

### ***Ventajas de la evaluación del desempeño.***

- *Mejora el desempeño*, mediante la retroalimentación.
- *Políticas de compensación*: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- *Decisiones de ubicación*: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- *Necesidades de capacitación y desarrollo*: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- *Planeación y desarrollo de la carrera profesional*: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

<sup>95</sup> Jaime Grados, EVALUACIÓN DE MERITOS, Ed. Trillas.

<sup>96</sup> Ididem

- *Imprecisión de la información:* el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- *Errores en el diseño del puesto:* el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- *Desafíos externos:* en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.
- *Preparación de las evaluaciones del desempeño.*

**Mediciones del desempeño:** son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa. Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

## GLOSARIO

**Flujo** :Un sistema tiene flujo de información, materiales y energía; todas éstas entran desde el ambiente en forma de insumos y salen en forma de productos.

**Retroalimentación** :Es la clave de los controles del sistema. Al llevarse a cabo las operaciones del sistema, la información es enviada a las personas apropiadas o tal vez a una computadora para que el trabajo sea evaluado y de ser necesario, corregido.

**Sinergia** :Significa que el todo es mayor que la suma de sus partes, es decir, que al cooperar e interactuar los departamentos individuales de una empresa, se vuelven más productivos que si actuaran en forma aislada.

**Sistemas abiertos y cerrados** :Un sistema es abierto si interactúa con su ambiente, se le considera cerrado si no lo hace. Todas las empresas interactúan con su ambiente, pero lo hacen en forma variable. (límites, fronteras)

**Subsistema** :Son las partes que constituyen un sistema global, y cada sistema a su vez puede ser un subsistema de uno todavía mayor.

**Ambiente**: medio que rodea a la organización e indica actitudes y valores predominantes en él.

**Compromiso**: Propósito racional y emocional que se hace un individuo o grupo de cumplir con sus tareas o objetivos determinados.

**Comunicación**: Transferencia de información de una persona a otra en forma comprensible.

**Cultura**: Conjunto de valores necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas para una organización.

**Entrenamiento de sensibilización**: Tipo de aprendizaje basado en la experiencia. Como parte del diseño de un laboratorio mayor de entrenamiento, los participantes adquieren conocimientos, mediante el análisis de sus propias experiencias, incluyendo sentimientos, reacciones, percepciones y comportamientos.

**Instructor**: Persona que guía el desarrollo de un grupo de aprendizaje o de sensibilización.

**Línea y staff**: Se dice de una organización “línea” cuando hay un grupo de personas que dependen una de otras para la realización de sus funciones y staff cuando hay un número de personas que operan fundamentalmente como consejeros de toda organización.

**Teleología**: Búsqueda de metas y objetivos.

## **CONCLUSIÓN**

Al respecto de este capítulo me gustaría comentar que en sus inicios se encuentra un apartado que habla acerca de las administración en general, sus bases teóricas, fundamentos, objetivos, herramientas y el desarrollo de la administración en México, el objetivo de esta primera parte era, el que pudieras observar, que es fundamental tener bien definido que es administrar para qué y sobre todo en que me va ayudar.

Ahora bien en relación al temas que nos concierne en esta tesina, se encuentra desarrollado en la segunda parte en donde nuevamente nos damos cuenta de que estamos ante una estructura, que sostiene a la empresa como tal, en el sentido de que los trabajadores, son quienes dan vida a la empresa, por lo que sin ellos sería imposible que se cumplieran los objetivos de la misma.

Después de haber analizado las estructura que sigue el departamento de recursos humanos, podemos darnos cuenta de que esta conformado como una serie de procedimientos , los cuales llevan una secuencia estricta, por lo que cada paso o etapa debe de establecerse de manera conciente y bien elaborada para que esta a su vez no afecte el desarrollo de todo el sistema.

Retomando el punto anterior puedo decir que el departamento de recursos humanos se asemeja a un sistema en donde se da una interacción de elementos, en donde cada uno cumple una función importante y única en el desarrollo o consecución de los objetivos de la empresa.

## BIBLIOGRAFIA

Fernando Arias Galicia , ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Trillas, México 1979.

Idalberto Chiavenato, INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN, Segunda edición. Editorial Mc Graw Hill. México 1997.

William B. Wether, Jr. - Heith Davis, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, editorial Mc. Graw Hill, México 1996

Jorge Hernandez y Rodriguez, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Grupo editorial Iberoamericana.,1989

Hernandez, Sverdlik, Chruden, Sherman, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL , Gpo. editorial Iberoamerica.

Jaime Grados, EVALUACIÓN DE MERITOS, Ed. Trillas.1991

George R. Terry , PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN, Ed. C.E.C.S.A. 1994

Agustin Reyes Ponce, ADMINISTRACIÓN I Y II, Ed. Trillas. 1987

DESSLER, Gary, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Sexta edición Prentice Hall, México 1996.

SHERMAN, Arthur W. Y Bohlander, George W. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Grupo Editorial Iberoamérica, México 1994.

## CAPITULO IV

### CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL

Después de haber visto los antecedentes del trabajo, de la empresa y de la administración, podemos darnos cuenta de que no son las mismas técnicas las que utilizamos ahora que las que utilizaron por ejemplo en la edad media.

Este cambio lo podemos observar claramente en el tema de esta tesina, por que como dicen por ahí muy sabiamente, lo que antes era un lujo ahora es una necesidad, y es precisamente lo que esta pasando con la capacitación y adiestramiento de personal, anteriormente la capacitación era exclusiva de un estrato social alto, relegando así a los trabajadores que realmente la necesitaban, ocasionando así un gran desperdicio de materiales y penosos accidentes que lamentablemente, costaban desde mutilaciones hasta la vida de trabajadores.

La finalidad del presente capitulo es la de exponer los elementos tanto pedagógicos como administrativos que fundamentan la acción educativa en las organizaciones, es decir la capacitación y adiestramiento de personal.

***La capacitación sirve hoy para un propósito más amplio de lo que ha sido en el pasado. La capacitación solía ser un tema rígido y de rutina en la mayoría de las empresas. El objetivo era por lo general impartir las aptitudes técnicas necesarias para realizar el trabajo. Redituando así un mejor beneficio para el patrón sin consideran la situación del trabajador.***

En la actualidad, la capacitación se utiliza por cada vez más empresas para lograr dos objetivos adicionales. Primero, enseñar aptitudes más extensas a los empleados de la empresa: éstas incluyen actitudes para solucionar problemas, actitudes de comunicación y capacidad para formar grupos. Segundo, más empresas están aprovechando el hecho de que la capacitación puede mejorar el compromiso del empleado.

La educación para el trabajo o capacitación es esencialmente un *proceso de aprendizaje* cuyo objetivo es el de *preparar* al trabajador para desempeñar las funciones de su puesto actual y para nuevas responsabilidades. Dentro de una perspectiva general de largo plazo, tiende a la promoción individual dentro de las estructuras organizacionales y a un mayor bienestar para la sociedad.

Su desarrollo implica el desenvolvimiento sistematizado e integral de dos grandes procesos: el pedagógico, que establece las bases para la enseñanza; y por otro lado encontramos el administrativo, que se oriente a la optimización de recursos para alcanzar los objetivos fijados, tanto por la empresa como por cada uno de los trabajadores capacitados, buscando así la convergencia de objetivos.

Cabe mencionar que en el caso de nuevos trabajadores, aun después de un programa de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en condiciones de desempeñarse

satisfactoriamente. Es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. *La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto.*

Aunque la capacitación (sinónimo de entrenamiento) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales. Muchos programas que se inician solamente para capacitar concluyen ayudando al desarrollo y aumentando potencial a la capacidad como empleado directivo.

*La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización.*

Cabe mencionar que uno de los aspectos que más influye en la actualidad, en la forma en que se imparten los cursos de capacitación y adiestramiento de personal en las empresas es la tecnología, la cual está cambiando la cara del departamento tradicional del entrenamiento. Pocas organizaciones del entrenamiento ofrecen cursos de capacitación conducidas claro que esto sólo en el caso de las grandes empresas, como el único, o principal solución a los desafíos de organización. El énfasis ahora se pone en proporcionar a un rango de las soluciones y de las ayudas potenciales que incluyen en la importancia de las necesidades, detectadas en la empresa ya sea vía entrevistas, encuestas, y grupos principales.

Otra tendencia que está “arrasando” el campo de recursos humanos es la integración del entrenamiento y del desarrollo de un sistema de gerencia completo. Las organizaciones se están moviendo lejos desde el establecido desde hace mucho tiempo uno-en-uno la revisión de la valoración o de funcionamiento con un jefe una vez al año. Están diseñando los sistemas de gerencia del funcionamiento que proveen de un individuo un feedback más frecuente de muchas puntas de la visión incluyendo pares, los miembros directos del personal que señalan, y el jefe.

## CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL

La capacitación que prepara al trabajador para un buen desempeño en su actividad es una de las diversas formas por las que realiza la tarea educativa en el trabajo; su importancia es similar a la formación de recursos humanos para la investigación, la ciencia o la educación de tipo básico, técnico o artístico, que se imparte por vía de instituciones autónomas.

La educación para el trabajo se identifica comúnmente como capacitación técnica, cabe mencionar que actualmente se destaca como un elemento importante en la estrategia de crecimiento de las naciones desarrolladas. Se trata del recurso más próximo con que cuentan los gobiernos y las entidades productivas para responder a los desafíos surgidos en este entorno de principios de milenio, es decir de intensivos cambios tecnológicos, informáticos y comunicaciones.<sup>97</sup>

En un plano más amplio es en la formación de recursos humanos en que se ubican la educación y la capacitación de personal.

Es importante mencionar al respecto que, la educación otorga los niveles básicos; además de que proporciona al individuo una formación amplia respecto a sí mismo, a su entorno, y prosigue con el oficio o la profesión seleccionada a través de la educación técnica o la enseñanza superior.

La capacitación es una educación de tipo limitado en y para el tipo de actividad que se desempeña; habilita a la persona en una especificidad de esa profesión, arte u oficio. Generalmente se obtiene de manera paralela a posterior a la educación general y se le reconoce de diversas formas como capacitación técnica, educación para el trabajo o entrenamiento de personal como es conocido regularmente, la realizan fundamentalmente instituciones de gobierno<sup>98</sup>, aunque en la actualidad considerando las condiciones de mercado, la fuerte competencia que trae consigo la globalización de la economía encontramos que cada vez más se incrementa en número las empresas preocupadas por establecer, programas de capacitación, que les proporcione herramientas de crecimiento y mejora continua. A su vez encontramos que también las diferentes asociaciones patronales de oficios<sup>99</sup>. O directamente las propias entidades productivas interesadas en una preparación particular vinculada a sus necesidades productivas.

Cabe Hacer mención que la educación no se limita a una formación formal, ya que la persona recibe constantemente de su entorno influencias de aprendizaje que no son necesariamente institucionalizadas: como ejemplo podemos mencionar, hábitos, valores, conocimientos, actitudes, formas sociales de convivencia o conocimientos para el dominio de una tarea o arte.

---

<sup>97</sup> Programa Nacional de Desarrollo 1989-1994; y en el de 1995-2000

<sup>98</sup> A partir de 1976 en México ha sido la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la responsable de vigilar la tarea capacitadora.

<sup>99</sup> Cámara de la industria de la Construcción, Coparmex, etc.



La capacitación se ubica en la segunda esfera de los particular, es reconocida ampliamente de acuerdo a la literatura especializada como entrenamiento y representa uno de los niveles de educación para el trabajo.

## **CAPACITACION O ENTRENAMIENTO**

La educación para el trabajo orientada al ejercicio profesional se conoce en nuestro medio como capacitación, mientras que en la bibliografía estadounidense se le identifica como entrenamiento, denotaciones que de alguna manera han provocado cierta sinonimia entre ambos términos con un uso amplio.

La denominación de entrenamiento corresponde a la traducción literaria de la palabra inglesa training, que engloba diferentes tipos de enseñanza en el trabajo. Se emplea para indicar desde el adiestramiento que implica la obtención de habilidades mecánicas o destrezas manuales hasta la formación de gerentes. Actualmente se aplica en la capacitación de tipo técnico, administrativo operativo y gerencial.

## **ANTECEDENTES**

Los gremios de los diversos oficios constituyen el antecedente del entrenamiento formal para la preparación en el oficio, y es en ellos donde se pueden constatar los avances, fines y logros que tiene la enseñanza en el trabajo.

El entrenamiento se desarrolla con la industrialización en los Estados Unidos y se consolida en esta época debido a la necesidad que existía de disponer de mano de obra especializada. En este periodo las industrias dirigen e institucionalizan el entrenamiento.

En 1888 se instala de manera formal en Estados Unidos la enseñanza industrial o entrenamiento, con la fundación de la primeras escuelas industriales de grandes empresas como es el caso de la Wester Electric y sus experimentos ligados a la administración científicas de Taylor, Good Year, Ford y National Cash Register, cuyo propósito era formar personal operario, transformar a los aprendices en trabajadores calificados y lograr en los trabajadores semicalificados y los supervisores la maestría o destreza en los puestos de trabajo de la industria respectiva

Cabe hacer notar que el significado de la palabra training se amplía con la crisis que trajo consigo un acontecimiento tan importante como es el caso de la Segunda Guerra Mundial abarcando las diversas preparaciones de los trabajadores de la industria.

La aplicación que tenía el entrenamiento antes de esta época se restringía a trabajadores no calificados, o bien se utilizaba para desarrollar habilidades manuales, ahora incluye a los supervisores e incluso a los ejecutivos y directivos, como respuesta los grandes avances tecnológicos y científicos que implican una mejor preparación en todos los niveles.

Durante la guerra el tipo y grado de precisión requería la producción continua y especializada demandada no sólo tener trabajadores hábiles sino que además supervisores con capacidad de enseñar, instruir y demostrar como se debía hacer el trabajo. Debido a esto, se inicia una preparación de supervisores en lo técnico y en lo educativo que implicó capacitarlos para enseñar la técnica de trabajo, mejorar métodos de trabajo y perfeccionar sus funciones de supervisión y las relaciones humanas.

La época de posguerra también marcó la necesidad de formar a personas especializadas para dirigir, planear, organizar y evaluar las funciones de la capacitación, y requería además puestos y áreas de la empresa que desempeñaran estas funciones.

De esta manera , el significado de entrenamiento se extiende a los siguientes ámbitos:

La adquisición de habilidades manuales, técnicas y organizativas

La adquisición de conocimientos de la administración, para la dirección y la coordinación de la capacitación como función particular en las industrias.

La adquisición de conocimientos en relaciones humanas para el trabajo.

El inicio de la enseñanza de la administración empresarial con el Programa de Entrenamiento de la Defensa en Ingeniería, Ciencia y Administración.

En el caso particular del área de la supervisión y operación la capacitación se estructura con cinco niveles:

1. Prepara a los supervisores en la integración sistemática de contenidos e instrucción educativos para que estén en posibilidad de enseñar a sus subordinados.
2. Brindar capacitación en cuanto a las relaciones de trabajo del supervisor con sus trabajadores.
3. Proporcionar conocimientos al supervisor para organizar el trabajo
4. Proporcionar conocimientos en seguridad para el trabajo.
5. Preparar al supervisor para elaborar los programas y la forma de desarrollarlos.

Estas particularidades del entrenamiento se aplicaron de manera metódica y ordenada mediante los programas “J” que integran cinco programas especializados, todos dirigidos al puesto de trabajo no a la vocación o interés particular del trabajador: el Programa de Entrenamiento de Instrucción en el Trabajo(JIT), el Programa de Entrenamiento en las Relaciones de Trabajo (JRT), el Entrenamiento en Métodos de Trabajo (JMT), el Programa de Entrenamiento de Seguridad en el Trabajo (JST) y el curso de Entrenamiento en Desarrollo de Programas (PDT) dirigido a ejecutivos.<sup>100</sup>

En este sentido, el entrenamiento en el contexto anglosajón (training) engloba desde el conocimiento y dominio elemental de una habilidad técnica hasta el desarrollo de administradores y directivos. No es hasta hace dos décadas que parte de la literatura de

---

<sup>100</sup> “la evolución del entrenamiento”, Lester Bittel y Robert Craig 1975. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. México, ASTD Diana. P27

administración de personal hace la diferencia entre los tipos de capacitación en el trabajo con los rubros de: entrenamiento, adiestramiento, capacitación, desarrollo de recursos humanos, desarrollo directivo o ejecutivo y desarrollo organizacional. (Siliceo, 1973, 13).

En México el concepto más común y generalizado para preparar al personal en el puesto de trabajo es el de **capacitación**, su aplicación es similar al que se hizo del concepto de entrenamiento, es decir, a diversos tipos de preparación del personal.

Al respecto hay que tener presente que tanto en la bibliografía estadounidense como en la mexicana, prevalece la idea de que la capacitación se reduce a la transmisión de conocimientos técnicos o mecánicos para el trabajo industrial o de oficina, de manera similar al origen primario del entrenamiento.<sup>101</sup>

Considerando lo anterior, es necesario conocer los diversos niveles y tipos de preparación, así como cada uno de los objetivos que estos persiguen, sus contenidos y al personal al que se dirigen a fin de seleccionar el nivel adecuado de preparación; esto es indispensable para no confundir los alcances pretendidos, tanto por los trabajadores, como los de la empresa.

La precisión de estos aspectos son de gran importancia sobre todo para pasos posteriores a este proceso debido a que, el siguiente nivel es la conformación del plan de capacitación es necesario tener una base firme, acerca de lo que con el fin de poder encontrar y determinar cual es el problema de la empresa y por consiguiente cual es la mejor alternativa de solución al mismo.

Retomando los puntos anteriores e a continuación se presenta la niveles de capacitación, así como también sus alcances.

1. **Adiestramiento:** reconocido también como entrenamiento, se limita a la enseñanza, instrucción o aprendizaje de tipo técnico o mecánico para un trabajo manual u operativo. El proceso de enseñanza – aprendizaje que se realiza no es para crear soluciones o resolver problemas, sino que su resultado es una **habilidad manual** limitada al puesto de trabajo o algunas funciones de él es de tipo repetitivo y útil a la producción de gran escala.
2. **Capacitación:** implica un proceso de enseñanza – aprendizaje de habilidades y conocimientos amplios y diversos que pueden ser de tipo administrativo, técnico e intelectual; de comportamiento; y (o) artísticos, a fin de desarrollar la capacidad de crear soluciones a situaciones problemáticas relacionadas con el trabajo. Su impartición es rápida y sistemática, y se orienta a las funciones del puesto de trabajo actual o inmediato.  
Adapta las habilidades humanas a las exigencias de la función productiva mediante el ejercicio constante de los conocimientos adquiridos en las actividades; representa un tipo de inversión y logro a corto plazo.

---

<sup>101</sup> “ Capacitación y desarrollo de personal ” Alfonso Siliceo, México, Limusa, 1973.

3. **Desarrollo de personal:** Fomenta la preparación constante y amplia de los trabajadores, proporciona conocimientos que sobrepasa a los exigidos por el puesto actual y se realiza con la intención de estimular y favorecer la productividad de la organización, su propósito es preparar al personal para que ocupe puestos o funciones más complejas o numerosas. Se trata de un **proceso educativo a largo plazo** que considera la trayectoria del trabajador y su potencial a fin de definir un plan de carrera en y para la organización; frecuentemente se reserva en la práctica a los puestos ejecutivos, cuya responsabilidad es la eficacia organizacional. Sin embargo, resulta necesario y es propicio extenderlo a todo el personal pues abre la posibilidad de encontrar nuevas capacidades que impulsen la creatividad e innovación en el desempeño organizacional y del puesto.
4. **Desarrollo Organizacional (D.O):** Su propósito es preparar estratégicamente al personal en actitudes, habilidades y potencialidades; el conocimiento que se imparte tiende a identificar y propiciar un proceso dinámico hacia el cambio. Cabe mencionar que es un proceso educativo a largo plazo y de mayores alcances que los anteriores, la preparación es interdisciplinaria, y su promoción consiste en una trayectoria hacia el cambio.

*Entrenamiento, como traducción literal podemos decir entonces, que training, puede referirse al adiestramiento, la capacitación o el desarrollo de personal<sup>102</sup>.*

## DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACION

La educación para el trabajo consiste ante todo en una formación educativa, y representa el sustento para el desarrollo de la sociedad. La capacitación, aunque es una educación reservada en y para el trabajo, sus logros inicialmente se debe apreciar en el desarrollo del trabajador y en la eficiencia organizacional que redundará en el bienestar de la sociedad.

Cabe mencionar que la formación educativa consiste en un proceso de aprendizaje en el que se concretan los fines deseados, así como los grados, alcances, metas, estrategias, políticas y recursos para posibilitar su realización.

Por otra parte cabe mencionar la existencia de un punto de partida en las entidades productivas, la capacitación es una estrategia de mejoramiento, crecimiento y desarrollo de todos sus componentes. Siempre ha sido así, por eso las empresas e instituciones que la han apreciado establecen un área o personas especialistas para su administración. De tal forma que la capacitación representa una **decisión estratégica**.

Las decisiones estratégicas se toman en la jerarquía mayor de las organizaciones, en los niveles directivos responsables de la conducción y éxito organizativo y si se considera la

---

<sup>102</sup> Alma Patricia Aduna Mondragon, Mercedes Silvia Salvador ANTOLOGIA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL,

capacitación en esta categoría se apreciará que la dirección tendrá que proveer los recursos necesarios para su ejercicio real. A partir de esta postura es que decimos pues que la formación de los trabajadores implica un proceso de tres premisas: las dos primeras son de carácter directivo y la última podríamos decir que es de carácter administrativa – pedagógica. Las tres en conjunto constituyen los soportes esenciales para su puesta en marcha:

1. Definición de políticas de organización. En este ámbito se precisa la actitud y decisión que asume la dirección de la organización hacia el personal mediante las políticas organizacionales con respecto a los recursos humanos, en donde se define la misión, la filosofía, los valores, los objetivos y metas, que de alguna manera trascienden hacia todas las funciones de personal.
2. Valoración estratégica contingencial de la capacitación. En esta premisa la organización define la importancia de la capacitación de acuerdo con sus objetivos generales; analiza tres aspectos principales que afectan su identidad y ubicación de la organización en el contexto, precisa la contribución que espera de la capacitación, por lo que el análisis se dirige a:
  - a. Condiciones externas. En este aspecto se identifica las características actuales del marco económico – social y político, particularmente aquellas condiciones del sector económico: condiciones productivas, tecnológicas y de relaciones laborales en que se desempeña la organización.
  - b. Condiciones internas. Evalúan la situación, condiciones y límites organizacionales; analiza la incidencia que da la capacitación al logro de los objetivos generales y funcionales. Cabe hacer mención que dentro de esta evaluación se toma en cuenta la fase o etapa de desarrollo en que se encuentra la organización, así como la actitud directiva, las prioridades y periodos de cumplimiento, las condiciones de operación, las restricciones y los recursos.
  - c. Nivel de productos o servicios esperados y contribución de la capacitación.
3. Ciclo Global de la capacitación. La premisa se traduce en el establecimiento de la infraestructura que permite el logro de la misión y las funciones específicas de la capacitación. Requiere de dos grandes procesos, que se indican como niveles y que a continuación se describen:
  - I. Proceso pedagógico de la capacitación. En este proceso se aplica el aspecto metodológico de la enseñanza – aprendizaje que orienta la formulación de objetivos, metas y elaboración de los planes de capacitación y adiestramiento. Es la base para organizar los cursos, es en donde se seleccionan los métodos, así como la evaluación y el control para el mejoramiento constante. Constituye el hacer sustantivo en la educación para el trabajo y, por lo tanto, demanda una organización minuciosa y sistemática para su completo éxito. (ver diagrama 1)
  - II. Proceso y organización administrativa. En este nivel se definen y establecen los requerimientos respecto a los apoyos, los recursos; la

coordinación para poner en acción un plan concreto de capacitación (ver diagrama 2).

Cabe mencionar que en este nivel se consideran y de ser necesario se elaboran varios elementos sumamente importantes para la organización entre los que podemos encontrar: los principios administrativos, punto de partida de la dirección, la estructura organizacional de la función de capacitación, el sistema administrativo entre otros programas planes, presupuestos, políticas y procedimientos que regirán en su administración para proporcionar el apoyo.

Retomando los puntos anteriores puedo decir ahora que en la dirección y administración de la capacitación se consideran 3 premisas que son base de cualquier acción:

1. La política directiva hacia la administración de los recursos humanos
2. La valoración estratégica contingencial de la capacitación y,
3. La integración de procesos educativos y de apoyo de la administración.

Es decir, las dos primeras premisas tradicionalmente son atribuciones de la dirección, conforma a objetivos y estrategias globales. El trabajo de la última constituye todo lo relativo a la administración funcional de la capacitación, como un área particular de la organización o como una función especializada a cargo de las diferentes áreas funcionales, como son producción, mercadeo, compras, etc.

Es importante recalcar que el proceso pedagógico de la capacitación contiene y conforma lo sustancial para un programa de capacitación, es decir en cuanto al orden de lo educativo, lo formativo por tanto, y comprende lo relacionado con el proceso de enseñanza – aprendizaje. Se realiza en fases que se pueden observar en la figura 1.

El proceso y la organización administrativos de la capacitación se representan en la figura 2, en el que se observan las diversas etapas en que interviene la administración: definición de la estructura organizacional, la aplicación de principios administrativos y edificación del sistema respectivamente. Hay que mencionar que ambos procesos son imprescindibles en la realización del proceso de capacitación, y constituyen la infraestructura que posibilita el éxito de la misma.

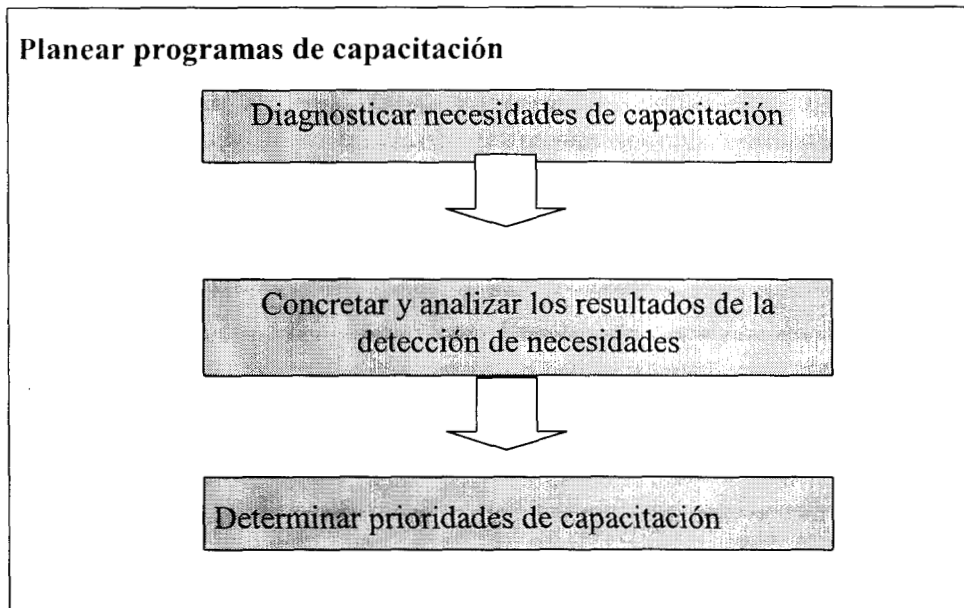
Otro de los aspectos que quiera recalcar más, es el hecho de la indispensabilidad de condicionar el trabajo de capacitación al proceso pedagógico y administrativo. Sin embargo, su magnitud y organización dependen de las características, límites y recursos de la organización. De tal forma que al considerar los aspectos particulares de ésta se establece un enfoque contingencial adaptado al tipo de organización y sus posibilidades.

Para la formación de recursos humanos es imprescindible considerar el contexto social y económico, así como los ambientes interno y externo a la organización. Debe destacarse que en la actualidad la **capacitación constituye un proceso y es una función administrativa especializada y depende del área muy comúnmente denominada administración de recursos humanos.**

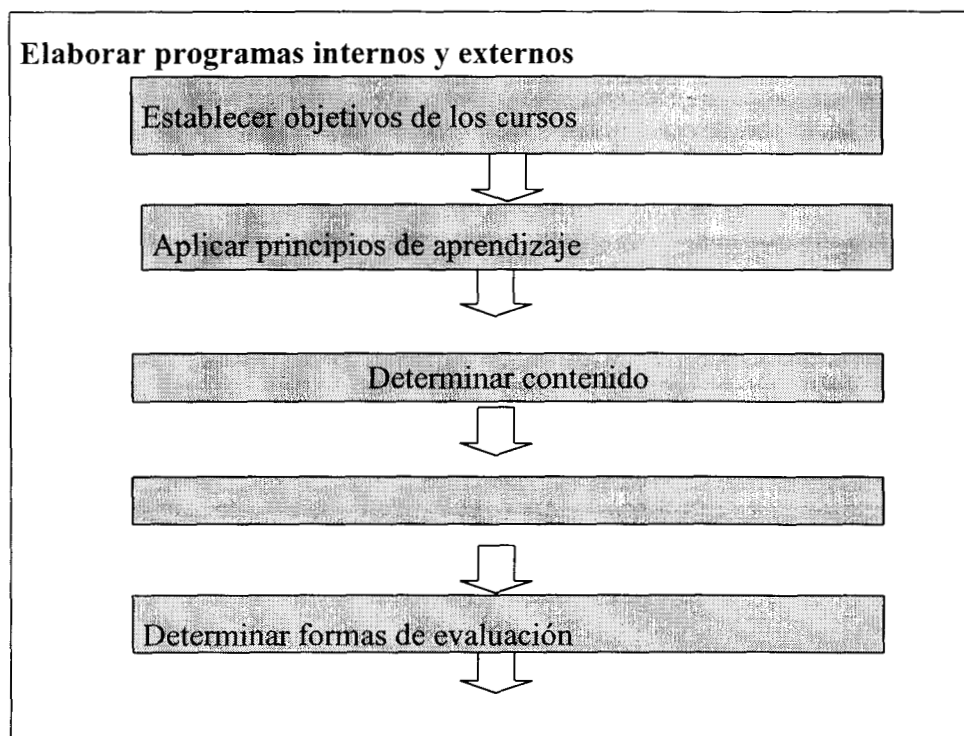
Cabe hacer mención de que la capacitación también implica definir políticas diversas para el personal: retribuciones, prestaciones y condiciones de trabajo.

Diagrama 1. Proceso pedagógico

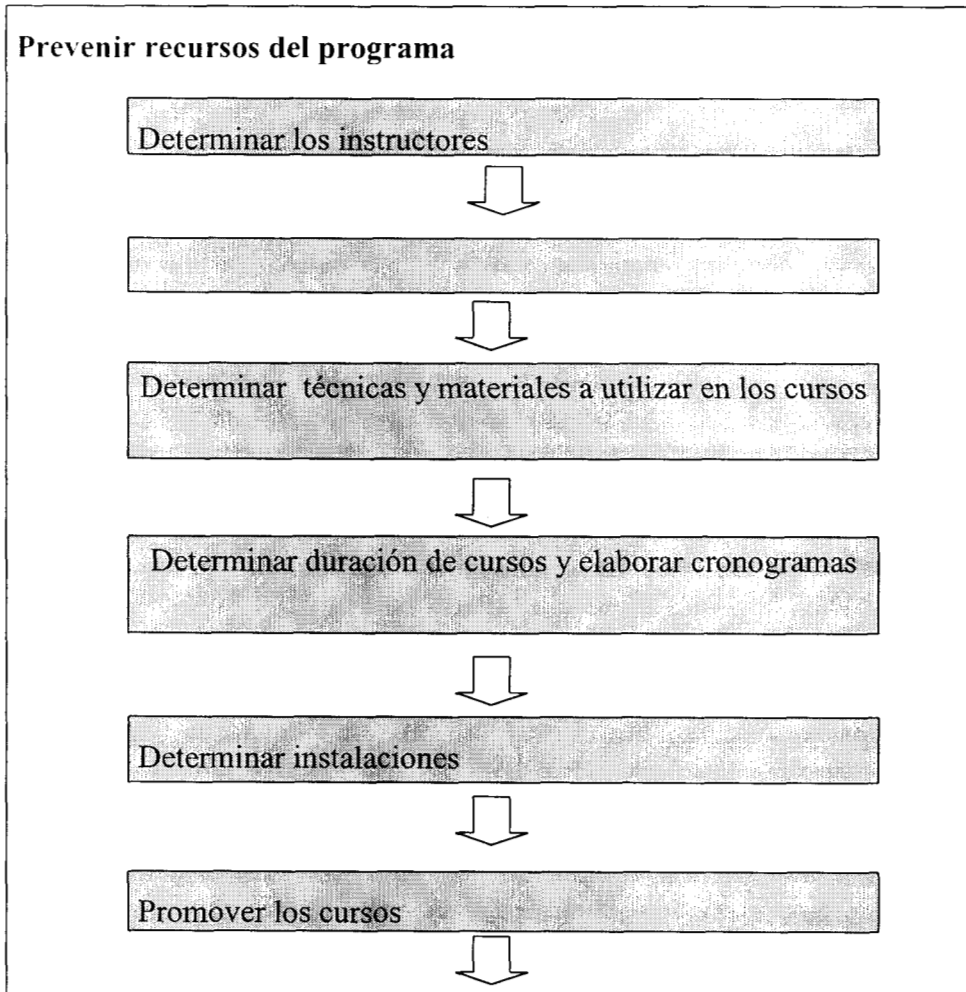
Fase 1



Fase 2



Fase 3





## CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

*La capacitación es en esencia un proceso de aprendizaje.* Por tanto, para capacitar a los empleados es útil saber algo acerca de cómo debe aprender la gente. A continuación se dan algunas sugerencias

Considero con base a la investigación que he venido realizando que algunas de las cuestiones por las cuales los patrones no capacitan a sus trabajadores es debido a la falta de información tanto de las ventajas como de las desventajas de la capacitación, además de que considerando la cultura de México, en la mayoría de los casos lo que se busca es gastar menos y ganar más, aunque cabe mencionar que esta situación es en general para todos, pero de acuerdo a las últimas estadísticas proporcionadas por el INEGI, cada vez con más las empresas que se están preocupando por capacitar y adiestrar a sus trabajadores, esto debido a que poco a poco se está creando conciencia sobre este aspecto que a la fecha es fundamental, sobre todo en el caso de las empresas que desean exportar, esto debido que antes de exportar necesitan acreditar ciertas normas de calidad como son las denominadas ISO que garantizan la calidad de sus productos o servicios, por lo que considero conveniente mencionar a continuación cuáles son las ventajas, pero a su vez cuáles son las desventajas de la capacitación y adiestramiento de personal.

### **Beneficios de la capacitación de los empleados.**

Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes – subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización:

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.

- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.
- Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas,

y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.
- Pasos hacia la capacitación y el desarrollo.

Tanto los especialistas en personal como los gerentes deben evaluar necesidades, objetivos, contenidos y principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación. La persona que tiene a cargo esta función (capacitador) debe evaluar las necesidades del empleado y la organización a fin de llegar a los objetivos de su labor.

## SISTEMA DE CAPACITACIÓN

### Evaluación de las necesidades:

El costo de la capacitación y desarrollo es sumamente alto, cuando se considera en términos globales. Para obtener un rendimiento máximo de esta inversión, los esfuerzos deben concentrarse en el personal y los campos de máximo atractivo.<sup>103</sup>

La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

Los cambios en el ambiente externo, por ejemplo, pueden convertirse en fuentes de nuevos desafíos.

*Un cambio en la estrategia de la organización puede crear una necesidad de capacitación (lanzamiento de nuevos productos).* La capacitación también puede utilizarse cuando se detectan problemas de alto nivel de desperdicios, tasas elevadas de accidentes de trabajo, niveles bajos de motivación. Aunque la capacitación no debe utilizarse siempre como respuesta automática a los problemas, las tendencias indeseables en cualquier sentido pueden ser indicio de una fuerza de trabajo con una preparación pobre.

---

<sup>103</sup> Jorge Edmundo Beyer Esparza. CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN EL TRABAJO: Ensayo para la consolidación de un sistema .

Independientemente de estos desafíos, la evaluación de necesidades debe tener en cuenta a cada persona. Las *necesidades individuales* pueden ser detectadas por el departamento de personal o por los supervisores, o pueden plantearse solicitudes espontáneas de capacitación.

Incluso en los casos en los que los empleados se presentan espontáneamente para los cursos de capacitación disponibles, los directores de capacitación no cuentan con una garantía de que esos cursos se adaptan a las necesidades de los trabajadores<sup>104</sup>.

***Para determinar los cursos que han de impartirse y definir su contenido se utilizan enfoques de evaluación más precisos:***

1. ***Identificación de tareas:*** consiste en evaluar la descripción de un puesto determinado, para identificar sus principales tareas. A continuación, se desarrollan planes específicos.
2. ***Encuestas entre los candidatos a capacitación:*** para identificar las áreas en las que desean capacitarse. La ventaja es que las personas que reciben el programa tienen mayor tendencia a considerarlo relevante.
3. ***Técnica de participación total del capacitador y del capacitado:*** consiste en un método para obtener ideas de un grupo sobre un tema determinado. Se pide a un grupo de capacitadores, gerentes o supervisores que registren en una hoja todas las necesidades específicas de capacitación que cada uno haya detectado. Después se pide a cada persona que exprese sus ideas y se registra cada aportación. A continuación, los participantes votan para seleccionar las 5 necesidades de capacitación más importantes. Los votos se tabulan para determinar las necesidades más urgentes.
4. ***Las cifras de producción,*** los informes de control de calidad, las quejas, los informes de seguridad, el ausentismo, el índice de rotación y las entrevistas de salida ponen de relieve problemas que deben resolverse mediante capacitación y desarrollo. Las necesidades de capacitación también pueden surgir de las entrevistas de planeación de carrera profesional o de las verificaciones de evaluación del desempeño.

## **Objetivos de capacitación y desarrollo:**

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.

Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual.

---

<sup>104</sup> Alma Patricia Aduna Mondragon, Mercedes Silvia Salvador ANTOLOGIA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL

*Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes.* Este punto es importante debido a que si no se consiguen los objetivos, por lo menos se sabe en que se fallo, pero a su vez se identifica cuales las fuerzas de la empresa, y es más fácil empezar con ciertas bases que partir nuevamente de cero.

## PROCESO LOGICO DE LA FUNCION DE CAPACITACION

A continuación se presentarán la etapas que de acuerdo con la lógica, se deben seguir para tener pexito en la función de capacitación.

1. Investigación para determinar las necesidades reales que existan o que deban satisfacerse a corto, mediano y largo plazo: previsión.
2. Una vez señaladas las necesidades que han de satisfacerse, fijar los objetivos que se deban lograr: planeación.
3. Definir qué contenido de educación son necesarios, es decir, qué temas, qué materias y áreas deben ser cubiertas en los cursos.
4. Señalar la forma y método de instrucción ad hoc para el curso
5. Una vez determinado el contenido y forma y realizado el curso, se deberá evaluar.
6. El seguimiento o continuación de la capacitación.

## ORGANIZACIÓN DE LA FUNCION DE CAPACITACION

Resulta que la función de Capacitación debido a su importancia dentro de las organizaciones requiere de efectuar un proceso administrativo propio que incluya la planeación, organización, integración dirección y control, por ello a continuación se presenta el Modelo Sistemático de Organización de la Función de Capacitación<sup>105</sup>.

Dicho modelo se compone básicamente de dos sistemas: el primero de ellos es el sistema **receptor** de la capacitación y el segundo, el Sistema Productor de la misma. Cabe mecnionar que estos dos sistemas conllevan dos unidades: la identificación y la solución del problema, es decir, la necesidad educativa del personal de que se trate.

### Etapas del modelo

**Primera etapa:** Identificación del Sistema receptor. En esta etapa la labor del departamento de Capacitación deberá apoyarse en la información que exista en la organización como:

- Proceso de selección de personal
- Inventario de recursos humanos
- Análisis de puestos
- Organización forma

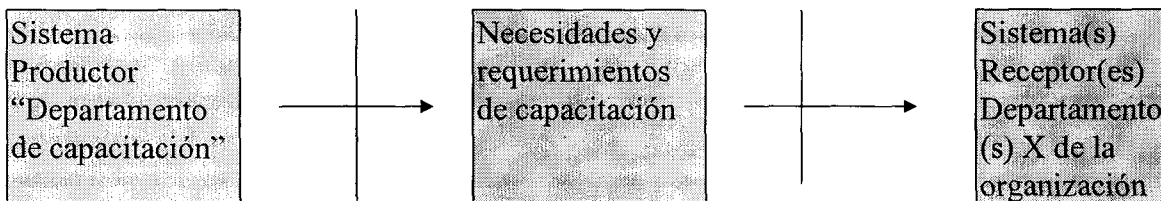
---

<sup>105</sup> Ibidem

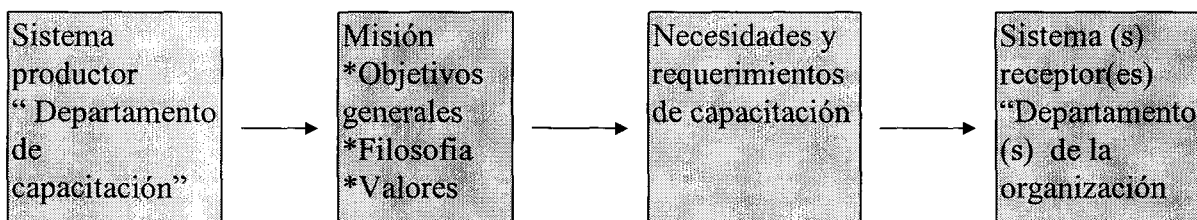
- Descripción de funciones
- Necesidades de desarrollo de la empresa.



**Segunda etapa:** Necesidades y Requerimiento de los integrantes del sistema receptor. En esta etapa se deberá de investigar al detalle cuáles son los requisitos que en materia educativa los individuos futuros sujetos de un programa de capacitación deben poseer para realizar su tarea con el grado de excelencia requerido. Esta etapa deberá proporcionar una discrepancia entre “lo que es” y “lo que debiera ser” siendo esta una característica sumamente importante, puesto que proporciona un punto de referencia objetivo y medible para ser utilizado posteriormente en el plan de capacitación propuesto.



**Tercera etapa:** Establecimiento de la Misión del sistema productor en el problema a tratar. En esta etapa el departamento de capacitación deberá establecer con toda claridad y objetividad su misión en relación al problema a tratar: objetivos generales, la filosofía y valores que influirán en las acciones a tomar.



**Cuarta etapa:** Establecimiento de metas. Aquí se deberán establecer las metas que llevarán al Departamento de Capacitación a lograr la misión; estas metas deben tener entre otras las siguientes características: Cuantificables, realistas, adecuadas a los requerimientos de la organización.

**Quinta etapa:** Establecimiento de programas. Los programas a que se hace referencia en esta etapa, son aquellos medios que van a yudar al cumplimiento de las metas. Para la elaboración de éstos se pueden auxiliar de diversas formas de estructuración de los mismos, como puede ser el PERT (Program, Evaluation Review Technique) y el CPM ( Critical Path Method)<sup>106</sup>. Es importante considerar tres variables en la elaboración de estos programas por parte de quien los ejecuta:

1. Conocimiento y experiencia del trabajo a realizar
2. Habilidad para la implementación
3. Recursos necesarios para su consecución.

Cabe mencionar que especialmente la empresa que desea que sólo se imparta capacitación en la medida y dosis necesarias en cada caso. Esta actitud, si bien es justa al limitar la función, y por tanto, ceñir su presupuesto y no gastar inútil mente en recursos superfluos e innecesarios, debe ser norma de trabajo de todo instructor, especialmente de aquél que sea directamente responsable ante la empresa.

Como se había mencionado anteriormente que la investigación para determinar necesidades es la primera etapa que se debe de atender. Para concluir, me parece conveniente mencionar que ***sólo es justificada y saludable una actividad educativa cuando responde a una necesidad real.***

Retomando los aspectos anteriores podemos decir entonces que las necesidades de entrenamiento las podemos clasificar como:

- 1.Las que tiene un individuo
- 2.Las que tien un grupo
- 3.Las que requieren solución inmediata
- 4.Las que demanda solución futura
- 5.Las que piden actividades informales de entrenamiento
- 6.Las que requieren de actividades formales de entrenamiento
- 7.Las que exigen instrucción “sobre la marcha”
- 8.Las que precisan instrucción fuera de trabajo.
- 9.Las que la compañía puede resolver por sí misma
- 10.Aquellás en las que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externas.
- 11.Las que el individuo puede resolver en grupo
- 12.Las que un individuo necesita resolver por sí sólo.

Podrían definirse las necesidades de capacitación de la siguiente manera:

- Las necesidades de capacitación son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colaborador en una organización.

---

<sup>106</sup> Idibem

- Dichas necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo presentes y futuras de conformidad con los objetivos de la organización.
- También pueden considerarse como aquellas carencias en los conocimientos o habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo.

De entre otras de las fuentes de origen para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo pueden mencionarse las siguientes:

1. El análisis, descripción y evaluación de los puestos
2. La calificación de méritos y la evaluación del nivel de desempeño de los empleados
3. Nuevas contrataciones, transferencias y rotación de personal.
4. Promociones y ascensos de personal
5. Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas, diseñadas especialmente para determinar necesidades.
6. Índices de desperdicios y altos costos de operación.
7. Niveles de seguridad e higiene industrial
8. Quejas
9. Peticiones expresas respecto de capacitación planteadas individual y grupalmente.
10. Evaluación de cursos y seminarios
11. Expansión y crecimiento de la organización
12. Inspecciones y auditorías
13. Reconocimientos oficiales

A su vez las técnicas e instrumentos más utilizados o con mayor éxito en la búsqueda de información relativa a necesidades de capacitación y desarrollo son las siguientes:

1. Entrevista individual
2. Entrevista de grupo
3. Aplicación de cuestionarios
4. Aplicación de evaluaciones y pruebas
5. Inventario de recursos humanos
6. Datos estadísticos
7. Comités
8. Informes y opiniones de consultores externos.

### **Contenido del programa:**

El contenido del programa se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje.

El contenido puede proponerse la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimientos necesarios o de influencia en las actitudes.

### **Principios de aprendizaje:**

El aprendizaje en sí no es observable, son solamente sus resultados los que se pueden observar y medir. La mejor forma de comprender el aprendizaje es mediante el uso de una curva de aprendizaje. El aprendizaje muestra etapas de progresión y etapas de estabilización. El capacitador postula dos objetivos con respecto a la curva de aprendizaje:

1. Procura que la curva alcance un nivel satisfactorio de desempeño.
2. Procura que la curva alcance ese nivel en el menor tiempo posible.

*Aunque la tasa de aprendizaje depende de factores individuales, se utilizan varios principios de aprendizaje para acelerar el proceso:*

1. **Participación:** el aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa.
2. **Repetición:** es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria.
3. **Relevancia:** el aprendizaje adquiere relevancia cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien recibe la capacitación.
4. **Transferencia:** a mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto, corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas.
5. **Retroalimentación:** proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso.

### **Enfoques de capacitación y desarrollo.**

Ninguna técnica es siempre la mejor, el mejor método depende de:

1. La efectividad respecto al costo.
2. El contenido deseado del programa.
3. La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
4. Las preferencias y la capacidad de las personas.
5. Las preferencias y capacidad del capacitador.
6. Los principios de aprendizaje a emplear.
7. Instrucción directa sobre el puesto:

***Se imparte durante las horas de trabajo.*** Se emplea básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar un puesto actual.<sup>107</sup> La instrucción es impartida por un capacitador, supervisor o compañero de trabajo. En la mayoría de los casos el interés del capacitador se centra en obtener un determinado producto y no en una buena técnica de capacitación.

---

<sup>107</sup> Op cit



Se distinguen varias etapas:

1. Se brinda a la persona que va a recibir la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él.
2. El capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar.
3. Se pide al individuo que imite el ejemplo. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica.
4. Se pide a la persona que lleve a cabo el ejercicio sin supervisión.

### **Rotación de puestos:**

Cada movimiento de uno a otro puesto es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en la labor diaria, ayuda a la organización en período de vacaciones, ausencias, renunciadas, etc.

### **Relación experto – aprendiz:**

Se observan niveles de participación muy altos y transferencia al trabajo, con ventajas en la retroalimentación inmediata.

### **Conferencias, videos y películas, audiovisuales y similares:**

Tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y de la participación activa. Las conferencias permiten economía de tiempo así como de recursos, los otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplios y presupuestos más elevados.<sup>108</sup> Los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencia y repetición que estas técnicas muestran pueden mejorar cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

Existe un método de capacitación, que dada su posibilidad de retroalimentación instantánea y de repetición indefinida resulta diferente de las otras: *las simulaciones por computadora, generalmente en forma de juegos*. Se utiliza para capacitar a gerentes en la toma de decisiones. Este es uno de las nuevas formas de capacitación.

Actualmente existen infinidad de empresas dedicadas a la capacitación y adiestramiento de trabajadores ya sea vía internet ofreciendo grandes ventajas en cuanto a tiempo y dinero, debido a que son un poco más accesibles, que la capacitación que ofrecen las empresas dedicadas a esta actividad exclusivamente.

## **E- LEARNING**

Otro de los grandes cambios en materia de e-learning como se conoce actualmente es el hecho de que existen ya paquetes especializados, en los cuales los gerentes de recursos humanos

---

<sup>108</sup> Alma Patricia Aduna Mondragon, Mercedes Silvia Salvador ANTOLOGIA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL

o las personas dedicadas a la implementación de programas de capacitación y adiestramiento, los pueden diseñar haciendo uso de estos paquetes, considero que esta es una ventaja excepcional, debido que dichos programas no son iguales para todas las empresa, por lo que contar con un paquete que te sugiera como planear los programas además de que te permite realizar un seguimiento y una posible evaluación de los logros obtenidos.

El e-learning está creciendo rápidamente como manera aceptable del entrenamiento. Esto por medio de un Intranet, el Internet, multimedia, TV interactiva, o entrenamiento computarizado, el e-e-learning ha aumentado perceptiblemente. Pero qué sabemos sobre estos acercamientos innovadores al entrenamiento? Es el e-e-learning eficaz? En vista de los costes de poner el entrenamiento en ejecución computarizado, hay una vuelta positiva en la inversión?

En los últimos dos meses, por lo menos seis vendedores contenidos e-e-learning importantes han revelado cursos o los planes de estudios e-e-learning para el entrenamiento del e-negocio. Las acometidas a rodar fuera de tales ofertas provienen la opinión cada vez mayor que rehaciendo a una compañía en un e-negocio llama rápidamente para el entrenamiento empresarial.

" ésta es una edición en la cual para la primera vez, usted tiene que entrenar a la cara del negocio y a la cara técnica, de la habitación ejecutiva al suelo de la fábrica, para mover un negocio en e-negocio, " dice Dickens, vicepresidente de la comercialización para la ciudad de la secoya, California, compañía.<sup>109</sup>

### **Evaluación de la eficacia y de la vuelta en la inversión de E-e-learning**

Mientras que la literatura se limita en contestar a todas nuestras preguntas sobre e-e-learning, hay algunos resultados significativos.

Primero, la mayoría de la evaluación actual en el impacto del negocio o la vuelta en nivel de la inversión (ROI) ha sido conducida por los clientes de e-e-learning (los que están financiando el proyecto). Los diseñadores, los reveladores, y los ejecutores no están conduciendo este nivel de la evaluación.

En segundo lugar, la evidencia disponible hasta el momento sugiere que la instrucción de sala de clase tradicional rinda respuestas más favorables que las soluciones e-e-learning. Esta edición representa un problema para los autores de e-e-learning.

Tercero, el E-e-learning es tan eficaz como aprender cara a cara tradicional. Mientras que los recipientes de la instrucción cara a cara han expresado más satisfacción no con las soluciones tradicionales el aprender, los resultados el aprender no sea diferente no para los participantes de programas e-e-learning.

Cuarto, las mismas estrategias de la evaluación (niveles 1-5) y los procesos utilizados en otros tipos de evaluaciones se pueden aplicar a los programas e-e-learning. los estudios del ROI indican una vuelta positiva para las compañías que ponen programas en ejecución e-e-learning. Aunque la mayoría de los estudios muestran una vuelta positiva basada en la reducción de costes

---

<sup>109</sup> Jorge Edmundo Beyer Esparza. CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN EL TRABAJO: Ensayo para la consolidación de un sistema .

solamente, los estudios del ROI también necesitan incluir el análisis de ventajas. Es importante identificar no solamente mejoras en costes, pero también los cambios en ventajas.

En quinto lugar, la evaluación constructiva en el proceso automatizado del entrenamiento puede salvar tiempo así como el dinero.

Aunque la atención reciente ha aumentado la evaluación e-e-learning, la base actual de la investigación para e-e-learning de la evaluación es inadecuada. debido al coste inicial de poner los programas en ejecución e-e-learning, es importante continuar conduciendo estudios de evaluación.

Hasta que el e-e-learning cambió la economía de la salida del entrenamiento, el entrenamiento en asuntos supuestos de las suave-habilidades era a menudo el primer que se perderá en el escrutinio del presupuesto anual de los centros de coste de una organización.

De muchas maneras, el éxito de él e-learning ha pavimentado la manera para esta adopción más amplia de la tecnología para las habilidades no técnicas. Probando su valor a muchos ECOs en personal técnico " upskilling " rápidamente, más ejecutivos están aprobando rollouts más anchos del media el aprender al personal no técnico. Y como del personal hallazgo técnico ellos mismos cada vez más en los papeles que llaman para el conocimiento del negocio,, hacen también blancos para el entrenamiento de las suave-habilidades.

Entrenando en los asuntos técnicos que permiten la prueba, la medida, y la certificación directas.<sup>110</sup> En lugar, las habilidades suaves abarcan un amplio barrido del exterior de las áreas de asunto el dominio, incluyendo la educación de la gerencia, entrenamiento de ventas, los asuntos conformidad-relacionados tales como entrenamiento sexual del hostigamiento, otras habilidades del empleado tales como gerencia de proyecto y servicio de cliente, incluso entrenando para orientar a nuevos empleados a una misión de compañía.

Los analistas son todos sino unánime en el pronóstico que e-e-learning el impacto más grande vendrá del desarrollo y de la adopción de este contenido no técnico, incluyendo las áreas que hasta el momento ha seguido habiendo arraigadas en gran parte en la salida instructor-conducida. Señalan a los factores que se extienden del crecimiento del software lógica de la gerencia el aprender, aumentando la disponibilidad de las altas conexiones de la velocidad al Internet, la satisfacción con las puestas en práctica e-e-learning tempranas centradas a menudo en ella las habilidades.

Los acontecimientos recientes, incluyendo pruebas crecientes que el desarrollo económico total se está retardando, junto con un retratamiento al por mayor de las terrajas de tecnología -- las de firmas e-e-learning nuevamente públicas entre ellas -- se están nublando los pronósticos atractivos de 2000 temprano.

### **Simulación de condiciones reales:**

---

<sup>110</sup> Alma Patricia Aduna Mondragon, Mercedes Silvia Salvador ANTOLOGIA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL

Para evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real (compañías aéreas, bancos y grandes instalaciones hoteleras). Esta técnica permite transferencia, repetición y participación notables, así como la organización significativa de materiales y retroalimentación.

### **Actuación o sociodrama:**

Obliga al capacitando a desempeñar diversas identidades.

Es muy común que cada participante tienda a exagerar la conducta del otro. Uno de los frutos que suelen obtenerse es que cada participante consigue verse en la forma en que lo perciben los compañeros de trabajo. Esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así como tolerancia de las diferencias individuales. Se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas. Participan activamente todos los capacitados y obtienen retroalimentación de muy alta calidad.

Estudio de caso:

Mediante el estudio de una situación específica o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en situaciones análogas. Para ello, cuenta con las sugerencias de otras personas así como con las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones. Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejanza con las circunstancias diarias, también hay cierta transferencia. Existe también la ventaja de la participación mediante la discusión del caso. No es frecuente encontrar elementos de retroalimentación y repetición.

### **Lectura, estudios individuales, instrucción programada:**

Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica o de gran dificultad para reunir un grupo de asistentes a un programa de capacitación.

Se emplean en casos en que el aprendizaje requiere poca integración (cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadora).

Los fascículos de instrucción programada consisten en folletos con una serie de preguntas y respuestas.

Ciertos programas de computadora pueden sustituir a los fascículos de instrucción programada. Partiendo de planteamientos teóricos muy similares, permiten avanzar en determinado tema al ritmo que se desee.

Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación. La transferencia tiende a ser baja.

### **Capacitación en laboratorio (sensibilización):**

Constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea para desarrollar las habilidades interpersonales. Se puede utilizar también para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Los participantes se postulan como objetivo el mejoramiento de sus habilidades de relaciones humanas mediante la mejor comprensión de sí mismos y de las otras personas. Esta técnica propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Por lo general se utiliza a un profesional de la psicología como moderador de estas sesiones. Se basa en la participación, la retroalimentación y la repetición.

### **Desarrollo de recursos humanos.**

Mediante el desarrollo de los empleados actuales, se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo.

Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes identificadas mediante el plan de recursos humanos se puedan llenar a nivel interno. Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen sólo un puesto temporal.

El desarrollo de los recursos humanos es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones modernas:

Obsolescencia de los conocimientos del personal: es el proceso que sufre el empleado (o un grupo de ellos) que dejan de poseer el conocimiento o las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito (medicina, ingeniería). La obsolescencia ocurre especialmente entre las personas que han estado más tiempo al servicio de la organización.<sup>111</sup> No suele originarse en el individuo, sino en su falta de respuestas y adaptación a las nuevas condiciones. El dilema de muchas organizaciones es particularmente difícil cuando se adopta una filosofía pasiva respecto a la obsolescencia.

- Cambios sociales y técnicos.
- Tasa de rotación de los empleados.
- Evaluación de la capacitación y el desarrollo.

A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

---

<sup>111</sup> Ibidem

En primer lugar, es necesario establecer las normas de evaluación, antes de que se inicie el proceso de capacitación. Se administra a los participantes un examen anterior a la capacitación, para determinar el nivel de sus conocimientos. Un examen posterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permite verificar los alcances del programa. El programa de capacitación habrá logrado sus objetivos totalmente si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto de trabajo.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los capacitadores se interesan especialmente en los resultados que se refieren a:

- Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso general.
- Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
- Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo.
- Existe una gran diferencia entre los conocimientos impartidos en un curso y el grado de transferencia efectiva. El éxito de un programa de capacitación y desarrollo se mide por los niveles efectivos que induzca en el desempeño.

### **Pasos para la evaluación de la capacitación:**

Normas de evaluación.

- Examen anterior al curso o programa.
- Empleados capacitados.
- examen posterior al curso
- Transferencia al puesto.
- Seguimiento.

### **Capacitación de grupos internacionales:**

La creciente tendencia de las organizaciones a contar con una fuerza de trabajo notablemente diversificada en cuanto a nacionalidades llevará con frecuencia a la necesidad de impartir cursos de capacitación a grupos que pueden diferir profundamente en cuanto a formación académica, antecedentes, expectativas, etc. La flexibilidad será siempre un factor esencial en estos casos. El respeto a las diferencias nacionales y culturales siempre tiende a rendir dividendos.

## DOCE EXTREMIDADES PARA LA TRANSFERENCIA DEL ENTRENAMIENTO

Antes De empezar a explicar este tema quisiera hacer un pregunta ¿Puede usted dar vuelta a sus participantes del entrenamiento? Absolutamente. El contar con funcionamiento de trabajo mejorado como resultado del tiempo, de la energía, y del dinero que usted invierte en el entrenamiento? Absolutamente. La necesidad justa de pagar la atención a quién presenta el entrenamiento, cómo se presenta el entrenamiento, y el papel que usted espera de participantes.

Según varios autores nos sugieren hacer uso de estas doce ideas de tratar quejas sobre el entrenamiento (no tengo tiempo; es una pérdida de tiempo; mi jefe no me dejará hacer cualquier cosa que aprendo de todos modos) y que chispeo funcionamiento mejorado en su lugar de trabajo.

Doce extremidades para la transferencia del entrenamiento

1. ***El amaestrador diferencia.*** La capacidad de entrenar a otras personas es uno de los indicadores más importantes de la retención del entrenamiento. Alternativamente, los participantes reaccionan más favorable a los amaestradores que tienen experiencia en su industria. Aprecian los facilitadores que han experimentado y han tratado las ediciones y las situaciones destacadas en el entrenamiento. El instructor puede conectar cuanto más de cerca el entrenamiento a la experiencia verdadera de la vida de los participantes, el mejor para la aplicación de la información más adelante sobre el trabajo.
2. ***Actual entrenamiento como parte de un mensaje constante de la organización.*** Las clases deben construir en uno a y reforzar el contenido aprendido en sesiones anteriores. Muchas organizaciones acercan también al entrenamiento como un menú de clases y de sesiones disponibles. Cuando no hay interconexión entre las sesiones y la información proporcionada en las sesiones, las organizaciones pierden una gran oportunidad de reforzar habilidades, acercamientos, y valores compartidos básicos.<sup>112</sup> El entrenamiento debe referirse a sesiones anteriores, traza paralelos, y refuerza el contenido. Los participantes reciben un acercamiento constante, acentuado a través de sesiones, para asegurar transferencia al lugar de trabajo.
3. ***Pida que el encargado de cada individuo, y el encargado del encargado, atiendan a la sesión del entrenamiento con su personal.*** Cuando tres niveles de una organización atienden al entrenamiento juntos, los participantes pueden estar más dispuestos a probar las ideas aprendidas en el entrenamiento. Esto es especialmente eficaz si los participantes ven sus habilidades el probar del encargado nuevas también. Esto es también importante para el refuerzo del entrenamiento que sigue la sesión, el tema del tercer artículo en esta serie.
4. ***Proporcione al entrenamiento en " pedazos " que programar durante tiempo.*** Encuentro a gente para aprender más en las sesiones que proporcionan a pedazos,

---

<sup>112</sup> Jorge Edmundo Beyer Esparza. CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN EL TRABAJO: Ensayo para la consolidación de un sistema .

cantidades pequeñas del entrenamiento de contenido, basadas en un par de objetivos bien definidos. Los participantes atienden a estas sesiones, quizás a un par de horas por semana, hasta que se aprende el tema. Esto permite la práctica de los conceptos entre las sesiones. El contenido y la aplicación de conceptos se refuerzan en cada sesión subsecuente. Esto también permite que la gente discuta sus éxitos y dificultades en la aplicación del entrenamiento en su sesión real del trabajo. La lata del instructor ayuda a participantes a practicar el contenido del entrenamiento dando las asignaciones que se interrogan en la reunión siguiente.

5. ***Entrene a las habilidades y la información que es inmediatamente aplicable en el trabajo " uso él o lo pierde, "*** Esto es una declaración verdadera. Incluso con habilidades estratégicas tales como escuchar, proporcionar al feedback del funcionamiento, y el teambuilding, instaladas las situaciones en el cual practican es inmediatos y frecuente, a los participantes de la ayuda conservan el entrenamiento. En el entrenamiento application-oriented tal como entrenamiento del software lógica, no incomode con el entrenamiento a menos que los participantes tengan el software lógica. En hecho, el entrenamiento es a menudo más eficaz si experimentan con el programa primero, antes de atender a la sesión.
6. El amaestrador puede fijar un tono positivo, productivo para la sesión y la aplicación posterior de aprender con una apertura positiva, informativa, honesta que tensione objetivos orientados. Cómo el instructor se abre la sesión del entrenamiento comienza el proceso de manejar expectativas del participante.
7. ***Haga uso la sesión pre-trabajan durante la sesión real del entrenamiento.*** El preguntar gente si ella " lee el artículo " o " pensado " del concepto no es bastante SFC Chris Mitchell, un instructor con el ejército americano, que se especializa en aprender experimental y técnicas pequeñas del grupo, ofrece el ejemplo siguiente de integrar pre-trabaja en una sesión del entrenamiento. " el mejor ejercicio del pre-entrenamiento que hemos utilizado... es enviar una lista de las preguntas del foco. Las únicas instrucciones proporcionadas eran, " conteste a las preguntas como totalmente como posible y mantenga las respuestas privadas. " Cuando los participantes llegan el taller, haga que satisfagan en una localización central con un pizarrón. En el pizarrón escriba un refrán del mensaje, " siéntase libre discutir sus preguntas y respuestas. " Después de 20 minutos el amaestrador debe entrar en y preguntar al grupo lo que él discutía. Entonces usted continúa de esa punta. Descubrimos... que si dieron los estudiantes un asunto de la discusión, presentó de varios puntos de vista, y después permitimos " pre-discutimos " el asunto, el asunto era entendido mejor y conservado mejor.
8. ***Durante la sesión del entrenamiento, practique los principios activos el aprender; honre una variedad de estilos el aprender.*** Reconozca que un rango de actividades y de aplicaciones de la información abrogará a los estilos variados el aprender de los participantes. Utilice los ejemplos verdaderos de la vida, las analogías, los estudios de caso, la discusión pequeña del grupo, la presentación, y los ejercicios experimentales. Proporcione a los materiales de ayuda visuales tales como películas y transparencias para la gente que aprende visualmente. Las actividades abrogarán a su muchedumbre con manos. Pida que los participantes proporcionen a los ejemplos del concepto que usted



está entrenando de su experiencia. Guardando el entrenamiento varió, excitando y estimulando, usted ayuda a poblar conserva el contenido. Abrogando a la variedad de estilos el aprender en su grupo, usted realiza aprender del participante. Los ejemplos y los ejercicios de la aplicación aseguran a gente pueden conectar el nuevo material con su práctica actual y qué creen ya. Esto, alternadamente, asegura transferencia y la aplicación en el trabajo.

9. ***Aumente la inversión del aprendiz en la sesión contratándolas a las tareas que requieren la acción.*** Proporcione a las maneras fáciles para los participantes de tomar notas; pida periódicamente que los participantes apunten ideas de la aplicación. Pida que compartan estas ideas en un grupo pequeño. Pida que la gente subraye el concepto más importante en una paginación; circunde las ideas que la mayoría aplican a sus circunstancias. Solicite que los participantes identifiquen cómo su supervisor puede ayudarles a aplicar el entrenamiento. Haga las hojas de operación (planning) <sup>113</sup>de acción una actividad en curso durante la sesión, en vez de una actividad demasiado a menudo tiempo-crujida en el final de la sesión.
  
10. ***Proporcione a los materiales de referencia y a las ayudas de trabajo para la revisión después de la sesión.*** Incluya al participante entrado en los materiales, haciendo a participantes más probablemente para utilizar los documentos. Debe contener las sugerencias, las ideas, las extremidades, y las " reglas " para cada uno de los departamentos que salieron de las sesiones del entrenamiento. Será parte de la orientación para todos los nuevos empleados y también será distribuido a todos los empleados existentes una vez que sea completo.
  
11. ***Durante la sesión, discuta cómo tratar decorados verdaderos de la vida, y los participantes de las barreras creen que encontrarán cuando aplican el entrenamiento.*** Según el Dr. Allison Rossett, profesor de la tecnología educativa en la universidad de estado de San Diego, en eso estaba una gran clase, pero... del compartimiento del entrenamiento y del desarrollo , " demasiado a menudo, los profesionales del entrenamiento no preparan a participantes para el mundo verdadero en el cual procurarán utilizar lo que aprendieron en clase. Los maestros deben trabajar en las barreras en el dominio que pueden controlar, sus salas de clase del funcionamiento. Pueden compartir datos del necesitan el gravamen sobre desenterrar barreras y maneras de la oferta de superarlas. Los entrenadores pueden también discutir con los participantes sus objeciones posibles de los encargados o de los compañeros de trabajo. Los participantes pueden practicar sus respuestas. Es decir los maestros pueden inocular a participantes contra los pensamientos, las palabras, y los hechos de la resistencia. Pueden compartir sugerencias de los participantes que podían transferir lo que aprendieron en el entrenamiento y que vino para arriba con acercamientos acertados conseguir más recursos del ordenador, ayuda de supervisión, y así sucesivamente. "

---

<sup>113</sup> Alma Patricia Aduna Mondragon, Mercedes Silvia Salvador ANTOLOGIA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL.

12. *Asigne o el uno mismo selecciona a un socio del entrenamiento.* El papel del socio del entrenamiento era bien definido y convenido en por los participantes.

Estas formas de aprender jugando casi sin darse cuenta, "indolora", pueden ser eficaces para el aprendizaje de un técnico o la adquisición de una destreza física, sirven para realizar aprendizajes profundos o lograr un sujeto que se cuestione a sí mismo y al mundo en el que vive y que sea capaz de pensar sobre la racionalidad de los medios y sobre todo, la de los fines.

Ya se trata de convertir a los hombres en sujetos autónomos, sino de satisfacer sus deseos inmediatos, de divertidos al menor costo posible.

Parecería que esto responde a la concepción posmoderna de tiempo, cuyo rasgo peculiar es el aceleramiento, la rapidez, la vertiginosidad y su relación con logros efectivos, eficaces y eficiente. Todo debe concluir a resultados inmediatos y acotados en el tiempo. La contracara de este tipo de funcionamiento es la superficialidad, los cambios aparentes y puestos en la vidriera como una de las formas de la cultura del exhibicionismo.

De aquí es donde la capacitación se torna en un derecho ganado en infinitas luchas gremiales y en un deber pero sobre todo para uno mismo: como *profesional*.

La realidad sociocultural actual exige de la escuela otras funciones. Ya no la transmisión cuantitativa de conocimientos, sino la de facilitadora de reflexión crítica sobre algunos de ellos. Y además la de capacitadora, para buscar y hallar la información necesaria para resolver las situaciones problemáticas de la vida. A esta altura, el rol del docente se torna central, ya que se hace necesario repensar su función.

Es de suma importancia el condicionamiento que ejerce el nombre (significante) sobre aquello a lo que esta aplicado. La marca que instala en el concepto, o persona suele atravesar fuertemente su significación. Esto nos ha llevado a ahondar un poco más en la etimología de la palabra "*capacitación*", que es posible relacionar con el desarrollo histórico que han tenido los dispositivos de capacitación.

### **Capacitar es:**

- a) Dar cabida: - Vacío, - Poder, capaz-incapaz
- b) Contener - capacidad
- c) Capacitar como potencialidad: relación potencia -acto

En primer lugar, capacitar hace referencia a "dar cavidad", que puede pensarse como crear un espacio para incorporar lo que no está, o como "hacer lugar" para completar lo que falta.

La otra acepción encontrada en la etimología de la palabra " capacitación" alude a "recapacitar", "recordar".<sup>114</sup>

Muchos de lo que sucede en el aula, no es traído a los cursos de capacitación. No es que sea intención del docente ocultarlo; en verdad, creemos que no le es posible registrarlo todo, en la sociedad en la que se encuentra.

Así es como la capacitación corre por un camino y la practica por otro. Esto llena a que el docente, solo en el salón de clase, deba hacer la síntesis o la elaboración de lo que se " fuera dado" en el otro espacio, el de la capacitación docente.

Los dispositivos de capacitación docente vigente solo toman el primer termino de esta relación: la creencia de que la posibilidad conduce inmediatamente al cambio; se llega, pues, a concluir apresuradamente que la potencia garantizar el acto.

El supuesto de transferencia línea y directa queda invalidado por los hechos. La potencia es necesaria pero no suficiente.

Por ello un seguimiento evaluativo constante de la practica(acto) profesional, docente, para que pueda concluirse que efectivamente se logro la potencialidad, la capacitación prevista.<sup>115</sup>

La capacitación docente es un subsistema dentro del sistema, podemos llegar a concluir que adolece también el seguimiento evaluativo.

A través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en ***poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados***; por lo tanto el **control total de la calidad** es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Asimismo, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos que involucrándose en todos los procesos de

---

<sup>114</sup> Jorge Edmundo Beyer Esparza. CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN EL TRABAJO: Ensayo para la consolidación de un sistema .

<sup>115</sup> Jorge Edmundo Beyer Esparza. CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN EL TRABAJO: Ensayo para la consolidación de un sistema .

la cadena productiva. Para ello él debe adquirir compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa.

Para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: *económico*, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

## **MEJORAMIENTO CONTINUO**

### **Conceptos:**

James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

## **IMPORTANCIA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO**

*La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.*

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

## **VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO**

### **Ventajas**

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
6. Permite eliminar procesos repetitivos.

### **Desventajas**

1. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
2. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
3. En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
4. Hay que hacer inversiones importantes.

### **¿POR QUE MEJORAR?**

Según Harrigton (1987), "En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

La razón por la cual los clientes prefieren productos del extranjeros, es la actitud de los dirigentes empresariales ante los reclamos por errores que se comentan: ellos aceptan sus errores como algo muy normal y se disculpan ante el cliente, para ellos el cliente siempre tiene la razón.

116

### **El Proceso de Mejoramiento**

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes,<sup>117</sup> ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

### **Actividades Básicas de Mejoramiento**

---

<sup>117</sup> Alfonso Siliceo CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL, Editorial Limusa, Segunda edición

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Capacitar y adiestrar al personal, afín de contar con personal capacitado.
7. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
8. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
9. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
10. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
11. Establecer un sistema de reconocimientos.

#### 1. ***Participación Total de la Administración:***

El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

#### 2. ***Participación de los Empleados:***

Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

#### 3. ***Participación Individual:***

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

#### 4. ***Aseguramiento de la Calidad:***

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas

### ***5. Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo:***

Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

### ***6. Sistema de Reconocimientos:***

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta con realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

## **NECESIDADES DE MEJORAMIENTO**

Los presidentes de las empresas son los principales responsables de un avanzado éxito en la organización o por el contrario del fracaso de la misma, es por ello que los socios dirigen toda responsabilidad y confianza al presidente, teniendo en cuenta su capacidad y un buen desempeño como administrador, capaz de resolver cualquier tipo de inconveniente que se pueda presentar y lograr satisfactoriamente el éxito de la compañía. Hoy en día, para muchas empresas la palabra calidad representa un factor muy importante para el logro de los objetivos trazados. Es necesario llevar a cabo un análisis global y detallado de la organización, para tomar la decisión de implantar un estudio de necesidades, si así la empresa lo requiere.<sup>118</sup>

Resulta importante mencionar, que para el éxito del proceso de mejoramiento, va a depender directamente del alto grado de respaldo aportado por el equipo que conforma la dirección de la empresa, por ello el presidente está en el deber de solicitar las opiniones de cada uno de sus miembros del equipo de administración y de los jefes de departamento que conforman la organización.

Los ejecutivos deben comprender que el presidente tiene pensado llevar a cabo la implantación de un proceso que beneficie a toda la empresa y además, pueda proporcionar a los empleados con mejores elementos para el buen desempeño de sus trabajos. Se debe estar claro, que cualesquiera sea el caso, la calidad es responsabilidad de la directiva.

Las actividades del Consejo Directivo del Mejoramiento son las siguientes:

---

<sup>118</sup> Harrington, H. James. (1997). ADMINISTRACION TOTAL DEL MEJORAMIENTO CONTINUO. La nueva generación.

1. Definir las siete reglas básicas del mejoramiento que conducen a la excelencia:
  - Definir la calidad
  - Definir la excelencia
  - Definir el último objetivo del mejoramiento
  - Describir la estrategia para lograr la excelencia
  - Métodos a emplear
  - Identificar las partes responsables
  - Establecer la medición del mejoramiento
1. Ayudar y desarrollar la implantación de la estrategia de mejoramiento.
2. Evaluar las necesidades y el grado de avance del proceso.
3. Actualizar y desarrollar el programa de concientización.
4. Actualizar y establecer el proceso educativo para el mejoramiento.
5. Ayudar a los empleados y administradores a poner en marcha el proceso de mejoramiento.
6. Revisar el plan estratégico anual de mejoramiento de cada función.
7. Implantar y desarrollar planes de reconocimiento y premios.
8. Actuar como centro de concentración y difusión de todos los casos sobresalientes.
9. Resolver todos los problemas que presenten los sistemas y que tengan un efecto negativo sobre el proceso de mejoramiento.
10. Mantener y establecer relaciones con otras actividades de mejoramiento de la empresa.
11. Implantar y desarrollar el sistema administrativo de inventarios justo a tiempo.

Es importante destacar, que aunque no es obligatorio, siempre es preferible que el equipo ejecutivo del mejoramiento también participe en la reunión para dar inicio al proceso, dado que brinda a las personas que lo integran, los conocimientos necesarios para emprenderse.<sup>119</sup>

## **PASOS PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO**

Según el Ing. Luis Gómez Bravo, los siete pasos del proceso de mejoramiento son:

1º Paso: Selección de los problemas (oportunidades de mejora)

---

<sup>119</sup> Harrington, H. James. (1997). ADMINISTRACION TOTAL DEL MEJORAMIENTO CONTINUO. La nueva generación.



2º Paso: Cuantificación y subdivisión del problema

3º Paso: Análisis de las causas, raíces específicas.

4º Paso: Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos (metas de mejoramiento).

5º Paso: Definición y programación de soluciones

6º Paso: Implantación de soluciones

7º Paso: Acciones de Garantía

## TENDENCIAS DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

### *Multimedia y entrenamiento en línea*

" si usted no está en multimedia o el entrenamiento en línea, usted estaría pensando mejor de él, " un amaestrador dicho a otro en la conferencia del entrenamiento 2000 en Atlanta. La exposición y las sesiones de la conferencia produjeron eco a esta sociedad americana de para el entrenamiento y la conferencia del desarrollo ( ASTD) en Dallas ofreció menos multimedia, pero los abastecedores en línea de sesiones educativas proliferaron. Aunque el movimiento actual en organizaciones ha sido ofrecer el entrenamiento en el DS, el entrenamiento Web-web-based (WBT) no es detrás lejano.

Pues un trabajador de la cabina explicado, " allí es básicamente tres segmentos de mercado estas compañías van después. Desean ser los aggregators del contenido de los cuales las organizaciones compran un conjunto de cursos para ofrecer internamente. Desean desarrollar y ofrecer sus propios cursos para una publicación anual o pagar por el honorario del curso. O, desean ofrecer clases a los consumidores individuales. "

Este movimiento en línea a aprender ha creado controversia. Uno es los sistemas de ayuda electrónicos del funcionamiento ( EPSS ) esos los repartos con el interfaz entre la gente y el software lógica. Otro es que crea y de ofrecimiento de los cursos que los aprendices acabarán realmente; la gota fuera de la tarifa en el entrenamiento uno mismo-self-monitored es alta. En una dirección menos positiva, algunos abastecedores del entrenamiento tradicional procuraban mover cursos tradicionales, manuales en línea.

La tecnología del funcionamiento o el funcionamiento humana que consulta está cambiando la cara del departamento tradicional del entrenamiento por siempre. Pocas organizaciones del entrenamiento ofrecen amaestrador-conducidas, genéricas clases como el único, o aún principal, la solución a los desafíos de organización y oportunidades más. El énfasis ahora se pone en proporcionar a un rango de las soluciones y de las ayudas potenciales que incluyen el gravamen profundizado de las necesidades vía entrevistas, encuestas, y grupos principales. Los alternativas al entrenamiento ofrecido por departamentos progresivos del recurso humano incluyen entrenamiento, el desarrollo de organización o la consulta prevista y los intervenciones del cambio, facilitados el planear de sesiones, y de procesos grandes del grupo. El entrenamiento se proporciona que se crea para requisitos particulares a menudo con los resultados indicados congruentes con la dirección del negocio.

Otra tendencia que está barriendo el campo de recursos humanos es la integración del entrenamiento y del desarrollo en un sistema de gerencia entero del funcionamiento. Las organizaciones se están moviendo lejos desde el establecido desde hace mucho tiempo uno-en-uno la revisión de la valoración o de funcionamiento con un jefe una vez al año. Están diseñando los sistemas de gerencia del funcionamiento que proveen de un individuo un feedback más frecuente de muchas puntas de la visión incluyendo pares, los miembros directos del personal que señalan, y el jefe. El feedback, conocido como feedback 360-degree, proporciona a un conjunto más equilibrado de las observaciones para el empleado.

El sistema de gerencia del funcionamiento también integra un plan de desarrollo de funcionamiento para el individuo. Este plan asiste al empleado para continuar desarrollando sus habilidades y capacidades. Para estos planes, la preferencia se acuerda a los cursos corporativos integrados de la universidad y al entrenamiento diseñado y actual internamente de encargo. Los planes de desarrollo de funcionamiento pueden incluir el coursework, pero también proporcionan a actividades que aprenden en el trabajo tal como proyectos especiales, sirviendo en equipos cruz-funcionales, y a asignaciones del trabajo de la habilidad que estiran.

### **¿Como esta cambiando el mundo de la capacitación y adiestramiento de personal?**

De acuerdo a las últimos eventos realizados al respecto fue difundido un importante informe sobre el estado actual de la capacitación on line. La investigación de Training Trends 2001 actualiza los datos sobre las tendencias más nuevas en capacitación, y sobre las opiniones que tienen sobre el e-learning los grandes Gerentes de Recursos Humanos.

El e-learning está realizando importantes incursiones en los programas de desarrollo para empleados de muchas compañías, pero no a expensas de otras formas de capacitación. Aunque el futuro del entrenamiento para el personal se presenta optimista, la mayoría de las compañías se encuentran desesperanzadas a la hora de evaluar y realizar un seguimiento del aprendizaje de su staff.

Éstos son dos de los más sorprendentes resultados de un importante estudio de investigación de Training Trends 2001, publicado recientemente:

- Training ZONE, proveedor de fuentes en Internet líder, y el principal organizador de exposiciones Brintex (responsable del muy exitoso “Training Solutions and IT Training Show” que se realiza anualmente) lanzaron un importante estudio basado en encuestas sobre las corrientes actuales de práctica y políticas de capacitación.
- La investigación on line se llevó a cabo con más de 400 profesionales de Capacitación y de Recursos Humanos pertenecientes a una muestra representativa de compañías y organizaciones. La investigación provee hallazgos actualizados en varias áreas:
  1. Cambios recientes y planeados en el uso dado a la capacitación convencional, a la on line, a la externa, al coaching y al mentoring, y al estudio privado.
  2. Experiencias actuales en el uso de la capacitación on line.
  3. Actitudes hacia los métodos de aprendizaje electrónico.
  4. Tiempo destinado al desarrollo del personal.
  5. Prácticas corrientes en retroalimentación, evaluación y planes de acción.
  6. Prácticas corrientes en el apoyo a estudiantes.
  7. Cultura del aprendizaje organizacional, y la brecha entre la retórica y la realidad.

Tres cuartos de los Gerentes de Capacitación y Recursos Humanos han usado personalmente herramientas de aprendizaje on line, y sus comentarios positivos sobrepasaron los negativos en dos por cada uno.

El Director de Training ZONE, Tim Pickles, comentó los hallazgos de Training Trends 2001, y dijo que “estos resultados nos proveen una vista iluminadora y desafiante sobre el estado de la capacitación laboral de hoy. A pesar de que el rol del desarrollo del personal se ve seguro, hay poco espacio para la complacencia: las prácticas de apoyo en capacitación de varias organizaciones dejan mucho que desear”.

Frazer Chesterman, organizador del Training Solutions Show remarcó los patrones cambiantes en el acceso a la capacitación: ***“El avance de los métodos on line de capacitación ha progresado más de lo que anticipamos previamente.*** El crecimiento en los esquemas de coaching y mentoring también es un desarrollo bienvenido. Nos sorprendimos particularmente al descubrir que la mayoría de los Gerentes de Capacitación y de Recursos Humanos no están planeando recortar la capacitación presencial tradicional”. Un enfoque interesante del estudio tiene que ver con las actitudes de las compañías y la cultura relacionada con el desarrollo y aprendizaje de los empleados.

Training ZONE y Training Soluciones colaborarán nuevamente este año para llevar a cabo el H.O.T. (Hands on Training) Event 2001. Más de 500 profesionales de la capacitación participarán en este evento, que se hará en el Centro Nacional de Exhibiciones, en Birmingham, del 26 al 28 de junio de este año. El evento ha delineado una lista de exponentes de renombre, y workshops que se enfocarán en el impacto del e-learning, políticas de capacitación gubernamentales y financiación, e innovación en la capacitación.

La exposición mundial On Line Learning tuvo lugar en Inglaterra y así el 13 y el 14 de febrero Europa habló de e-learning. La capacitación on line está en la agenda del viejo continente.

***Las últimas noticias apuntan a que el e-learning puede llegar a representar un ahorro de hasta un 60% para las empresas ya que se eliminan los costos en desplazamiento, en aulas y en profesores.*** Además cuenta con enormes ventajas como su carácter interactivo, de colaboración, y la accesibilidad total, a cualquier hora, a las fuentes, aumentando en la práctica las horas de aprendizaje. Las proyecciones auguran unos años exitosos para quienes emprendan el camino de la capacitación on line. Si bien EEUU lleva la delantera en aplicaciones y desarrollo de la educación por pedido, la tendencia es mundial.

Europa no cuenta con demasiados casos prácticos de implementación del e-learning pero el tema está generando ruido del bueno. La UNESCO trabaja en proyectos de capacitación on line en Alemania y el Crédit Suisse First Boston proyecta que en el 2005 la facturación del e-learning puede superar los 42.100 millones de dólares. Durante Febrero de 2001 se han generado encuentros para la discusión y aplicación de la capacitación on line. Estos encuentros tienen el objetivo de dar respuesta a la incertidumbre que crea la aparición de “lo nuevo”: un nuevo negocio en la Red y una nueva modalidad de aprendizaje.

Otro concepto que se escuchó durante los dos días fue que el e-learning no es sólo una proposición comercial. La colaboración, la interacción, la formación de comunidades virtuales y grupos de discusión dan una dimensión novedosa a la metodología del aprendizaje. Había una sala donde se exponían los casos y se invitaba a ver como “colegas” habían implementado el e-learning en sus organizaciones.

Si bien, en cuanto a aspectos técnicos se mencionó la necesidad de un mayor ancho de banda, que permitirá a la capacitación en línea desarrollar mejores soluciones multimediáticas con más velocidad, el encuentro también sirvió para reposicionar al e-learning para que deje de ser considerado sólo una herramienta técnica y se lo perciba como una solución. Se enfatizó en la tarea de interiorizar la prioridad de la capacitación en el mundo de hoy, repleto de cambios continuos y donde ejecutivos, empleados y profesionales deben mejorar sus habilidades continuamente para poder dar respuestas.

Los contenidos también formaron parte de las charlas realizadas y quienes brinden soluciones integrales en tanto software y desarrollo de contenidos estarán mejor posicionados para el mercado del e-learning que viene.

La importancia del aprendizaje a través de simuladores la resaltó Roger Schank, CEO de New York City Cognitive Arts Corp, quien preguntó a la audiencia si se subiría a un avión cuyo piloto hubiera ido a aprender sólo a clases teóricas. Expresó que el e-learning no debe reproducir la metodología de la enseñanza tradicional que sólo transmite unidireccionalmente contenidos, habló de la prueba y el error y, sobre todo, de la importancia de las emociones. Schank detalló tres elementos fundamentales para la enseñanza on line:

1. **Errores o fallas:** Esto no quiere decir dar la respuesta equivocada, sino que experimentar, equivocarse y estar confundido en una experiencia, conducirá al aprendizaje.
2. **Impacto emocional:** Aseguró que si el software no es movilizante no sirve.
3. **Motivación:** Es el aspecto fundamental para aquel que quiere aprender y esto deben tenerlo en cuenta los que desarrollan soluciones de e-learning.

La realización de este encuentro demuestra que Europa está hablando de e-learning. Culturalmente diferente a los EEUU, los europeos tendrán aplicaciones y desarrollos guiados por otras pautas. Esto permitirá nuevas visiones generando una riqueza adicional en el terreno de la capacitación on line.

No hace tanto tiempo, todavía se vendían cursos del estilo de “Aprenda Inglés mientras duerme”. Ya desde entonces el ahorro de tiempo era uno de los objetivos más buscados. Hoy *el e-learning permite capacitarse en cualquier momento y lugar*. De esta forma, el e-learning, uno de cuyos valores consiste precisamente en permitir el aprendizaje en cualquier momento y lugar, logrará aumentar su ya enorme potencial de negocio.

## LA MUERTE DEL ORGANIGRAMA

Cuando hablamos de "estructura" de una empresa, ¿cuáles son las primeras ideas que vienen a nuestra mente? Organigramas, jerarquías, departamentalización por áreas, manuales de funciones... Ideas que están asociadas de manera casi indeleble a la estructura, como consecuencia lógica de la misma.

*Pero, ¿son válidas hoy en día estas ideas, si consideramos que estamos frente a un contexto dinámico, con una velocidad de cambio altísima?*

Considero que no debido a que de esta manera la estructura no se adecúa en absoluto a lo que hoy necesitan las empresas. Ni siquiera la departamentalización matricial, aún mirada por muchos como el modelo del futuro, tiene ya la misma validez.

*La realidad de todos los días nos enseña que la estructura de una empresa no es su organigrama.* Y los aspectos culturales que no se ven en un organigrama son cada vez más importantes para el funcionamiento de una empresa.

El grado de impacto de las directivas que un Jefe de Cobranzas da a sus empleados forma parte de la estructura. El tipo de información que cada persona recibe en la empresa, la forma en que esta información se consigue y se distribuye. El tipo de seguimiento que se le hace a cada plan... todas estas cosas y muchas más forman la estructura de una organización, y no se ven en el organigrama.

*Es necesario, entonces, desarrollar nuevos modelos para configurar las estructuras actuales, más apropiadas para definir las relaciones entre las personas, y con las distintas actividades que se desarrollan dentro de una organización.* Las estructuras de redes asumen que se pueden encontrar nuevos caminos y enfoques para resolver problemas tradicionales. No existen problemas de Producción, de Marketing o de Finanzas, sino que las distintas áreas se relacionan entre sí para cumplir los objetivos. Las estructuras de redes buscan lograr buenos resultados globales, no sólo puntuales.

## ESTIMULOS PARA LA ACCION

La motivación de los empleados y el compromiso de éstos con el logro de las metas de la empresa ,es un objetivo fundamental en las empresas para funcionar de manera eficiente en un mercado altamente competitivo.

La motivación y la capacitación son elementos indispensables para que los integrantes de una organización rindan al máximo de sus capacidades.<sup>120</sup>

Las diferentes estrategias de reacomodación que las empresas estuvieron implementando recientemente –con el objetivo de armarse para competir en los nuevos y complejos escenarios

---

<sup>120</sup> Alfonso Siliceo CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL, Editorial Limusa, Segunda edición

mundiales–, sumadas a la inestabilidad generada por las diversas crisis financieras globales, hacen muy difícil crear en los empleados un compromiso a largo plazo con la empresa.

Sin embargo, existen numerosas estrategias que las empresas pueden aplicar para motivar a sus empleados y romper la indiferencia que genera este ambiente de inestabilidad. En este sentido, resulta muy importante mantener a los empleados involucrados en proyectos que desarrolla la empresa, así como generar un canal de comunicación que les permita manifestar libremente sus inquietudes, ser escuchados y consultados, ya que son ellos quienes están más cerca de los problemas o necesidades del exterior.

En los umbrales del tercer milenio, hay dos desafíos críticos que las empresas deben enfrentar: resolver los problemas profundos, para los cuales el liderazgo jerárquico ya no es el más óptimo, y aprovechar la inteligencia y el espíritu de la gente en todos los niveles de la organización para construir y compartir el conocimiento.

La motivación es lo que impulsa a un individuo a actuar de determinada manera. Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo, es decir, que proviene del ambiente o puede ser generado por los procesos mentales del individuo. En ese sentido, la motivación se asocia con el sistema cognitivo del individuo.

Muchos especialistas en Recursos Humanos concuerdan en que generalmente el dinero no es el principal motivador, sino la sensación de reconocimiento por la tarea realizada y el *feedback* permanente sobre los aciertos o desaciertos realizados. Existen diversos métodos para lograr la motivación en los integrantes de la organización y estos diferirán también de acuerdo con las diversas personas y las distintas empresas, pero en cualquier caso el grado de motivación de sus integrantes influirá en el logro de los objetivos por parte de la organización.

### **La sociedad del conocimiento en la empresa**

La empresa es la unidad que resulta de la suma de muy diversas partes que interactúan en pos de objetivos comunes.. Un Web Corporate Portal es la respuesta más eficaz a la hora de plantear capacitación permanente para toda la compañía.

Hace tan sólo algunas décadas atrás los conocimientos y habilidades con los que se desarrollaba un trabajo servían para llevar a cabo esa misma tarea durante toda la vida. Pero en la actualidad, la experticia utilizada en el cumplimiento de una función dentro de la empresa se vuelve obsoleta en el transcurso de unos pocos años, si no hay un trabajo permanente de actualización y capacitación acorde con los cambios que experimentan el mercado y toda la sociedad en su conjunto.

Es importante para el sector corporativo contar con el asesoramiento adecuado para poder planificar procesos de capacitación permanente acordes con las necesidades de cada una de las células que conforman la gran unidad que es la empresa.<sup>121</sup>

---

<sup>121</sup> Alfonso Siliceo CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL, Editorial Limusa, Segunda edición

Las grandes corporaciones entienden que en la nueva economía el capital humano es la ventaja competitiva con la que pueden generar el valor agregado, que hoy es el *sine qua non* para sobresalir en el mercado global.

Las personas son el “activo” más vital que tienen las compañías y el entrenamiento permanente contribuye al crecimiento y bienestar de ese “activo”. Es por eso que las empresas están hoy en un proceso permanente de búsqueda de maneras efectivas para mejorar las habilidades de fuerza de trabajo. En este sentido, un *Web Corporate Portal* es una opción más que interesante para suplir las necesidades de formación permanente de una gran organización.

La infraestructura de Internet para transmitir información y procesar conocimientos es una plataforma más que adecuada para las necesidades cambiantes que puede tener la variopinta realidad de una empresa hoy. Un portal corporativo brinda la posibilidad de distribuir cursos de capacitación a cualquier lugar y en cualquier momento.

El *e-learning (aprendizaje a través de medios electrónicos)* aprovecha los más avanzados desarrollos en tecnología y comunicación, y los aplica a la construcción de ambientes educativos que recrean todos los recursos pedagógicos de un aula tradicional (video, audio, imágenes), posibilitando la interacción necesaria entre los participantes para construir conocimiento, brindándole a cada uno de ellos las mismas oportunidades de aprender.

Un *Web Corporate Portal* es una poderosa herramienta de capacitación on-line que permite desarrollar cursos interactivos con contenidos atractivos, flexibles y personalizados a las necesidades de cada compañía. Por otra parte, esta plataforma puede ser útil también para la interacción con clientes, proveedores y distribuidores.

### ***Transmitir información, construir conocimiento***

Los cursos en línea presentan numerosas ventajas para el lector corporativo. Por un lado, las compañías tienen la posibilidad de formar a su personal pagando costos menores a los requeridos por la formación a través de cursos presenciales: al ofrecer cursos de capacitación a distancia, una empresa puede ahorrarse entre el 50 y el 90 por ciento del precio de un curso normal.

Con las herramientas que provee la tecnología Internet, las organizaciones tienen un poder casi ilimitado de mejorarse a ellas mismas. Sí, la tecnología está ahora al servicio de las personas, los recursos humanos de la empresa se pueden potenciar de una forma inédita en la historia de las organizaciones. No es casual que esta posibilidad se haga real ahora, justo en el umbral del tercer milenio. Este momento histórico que nos toca vivir, sin lugar a dudas, es la “era del conocimiento”. Más allá de lo trillada que pueda parecer la expresión, por lo repetida, ya no quedan dudas de que el siglo XXI será próspero en producciones resultantes de esta “revolución industrial” cuya materia prima no es el metal, ni su motor privilegiado la máquina de vapor.<sup>122</sup> El enorme cambio que se vive hoy en los procesos productivos marca como principal insumo al conocimiento, y quienes detentan ese bien son los seres humanos. El conocimiento, a diferencia



de otras materias primas, no es un recurso natural, es un producto cultural que resulta de complejos procesos sociales.

Una de las alternativas más viables que en la actualidad se presentan para la capacitación en el nivel corporativo es la de implementar un *Web Corporate Portal*. Uno de los beneficios que aporta un portal de este tipo para desarrollar planes de e-learning en la organización, es la posibilidad de realizar planes de capacitación a medida que la propia empresa los va requiriendo de acuerdo con las necesidades específicas que se presentan en cada momento particular.

Para emprender un plan integral de *e-learning* que involucre a toda la empresa, es necesario tener el asesoramiento de especialistas en el tema con quienes llevar adelante un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) de la organización.

Algunas de las preguntas que serán evaluadas durante una entrevista de DNC son las siguientes:

- 1) ¿Cuáles son las habilidades de mi personal que requieren ser desarrolladas?
- 2) ¿Qué resultados puedo y quiero conseguir de este proyecto de capacitación interactiva?
- 3) ¿Puedo tener capacitación personalizada y a la vez reducir mis costos?
- 4) El Web e-learning Portal ¿reemplazará al sistema de capacitación existente o será un complemento del mismo?
- 5) ¿Cómo puedo hacer que todos mis empleados se beneficien con el e-learning?
- 6) ¿Qué costo tendrá este proyecto?

*El objetivo de esta primera evaluación es definir de forma precisa cada una de las necesidades de la empresa para que el diseño y desarrollo del proyecto Web e-learning Corporate Portal se ajuste a lo que cada organización particular requiere en materia de capacitación.*

Sin duda, los cambios tecnológicos experimentados en el último medio siglo han incrementado la necesidad de aprendizaje, pero también han provisto las herramientas concretas para generar procesos novedosos a través de los cuales esa necesidad pueda ser satisfecha.

## LA CAPACITACION GENERA INTELIGENCIA

Las organizaciones inteligentes son ámbitos en los que se aprende. Uno de los objetivos principales de este tipo de organizaciones es ampliar y fortalecer las aptitudes de la gente que las conforma.

Muchas organizaciones creen que el éxito está en seleccionar a los individuos más habilidosos del mercado y lo cierto es que todas las empresas pescan en la misma laguna y con la misma carnada.<sup>123</sup> Así es como el verdadero éxito estará en lograr que cada individuo rinda al

---

<sup>123</sup> Alfonso Siliceo CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL, Editorial Limusa, Segunda edición

máximo de sus capacidades y, en este sentido, la capacitación y la motivación serán dos de las principales herramientas que permitirán alcanzar este objetivo.

El futuro es algo completamente desconocido y no será posible para las organizaciones que quieran ser parte de ese nuevo escenario, reproducir modelos que sirvieron en el pasado ni tampoco será posible continuar con los modelos que son exitosos en el presente. En este contexto, el rol de la capacitación es significativamente diferente.

En este caso, la capacitación será contextualizada, es decir, se ajustará a las particularidades del entorno en el cual la organización se mueve. Cada organización juega en un contexto diferente, con competidores distintos, clientes distintos, sustitutos distintos y ofrece un satisfactor diferente. Por ello, la capacitación tiene que estar ajustada a cada realidad. En este escenario, el papel del docente no es transmitir conocimientos adquiridos y lograr que estos sean reproducidos por los alumnos, sino actuar como un facilitador del aprendizaje, ayudando a los alumnos a administrar los conocimientos.

### **Organizaciones que aprenden**

Una “organización inteligente” es una organización que aprende, es decir, que trata de ampliar y fortalecer las aptitudes de su gente. Peter Senge, el precursor de este concepto, se refiere a las organizaciones que aprenden como aquellas en las cuales la gente continuamente acrecienta sus capacidades para crear el futuro que realmente desea.

*Las nuevas organizaciones deberán transformarse en una red de cerebros, donde algunas personas trabajarán aprendiendo juntas.*

*Otro punto a tener en cuenta por parte de las organizaciones es quiénes deben capacitarse.* En general, las empresas capacitan a su línea media porque son sus integrantes los que tienen a su cargo decisiones que marcan el rumbo de la organización. Sin embargo, de nada sirve una cabeza entrenada si el resto de su equipo no puede comprender las bases de sus razonamientos. Diferentes áreas deben intercomunicarse pero resulta que hablan distintos lenguajes, entonces la comunicación se torna imposible. Por lo tanto, la única alternativa para que la empresa funcione de manera inteligente es capacitar a todo el personal, de manera que todos puedan mantener un diálogo estratégico sobre una plataforma común.

Las habilidades necesarias para liderar el nuevo paradigma no podrán concentrarse en una sola persona, por eso es de vital importancia mantener equipos de trabajo donde cada uno acrecienta sus capacidades. En este sentido, las organizaciones inteligentes se sustentan en el conocimiento compartido, alejándose del concepto de acumulación como sinónimo de poder y control.

El objetivo de convertirse en organizaciones inteligentes es desarrollar habilidades que no se hallan presentes en organizaciones tradicionales. Estas habilidades son necesarias para competir en un mundo cada vez más interdependiente y global, que añade a los negocios cada vez más complejidad y dinamismo.

Promesas y dificultades de los entornos virtuales inteligentes. *La tele-presencia como vehículo de diferentes experiencias, incluyendo la capacitación.*

Se han dicho muchas cosas acerca de la virtualidad. De hecho, en el más importante congreso que hubo sobre el tema en nuestro país a fines del año pasado, un grupo importante de gente habló largo y tendido sobre el tema. Por ello, en el Primer Encuentro Latinoamericano de Realidad Virtual organizado por Lukas Kietkik, hablamos de temas tan diversos (o no tanto) como "Un nuevo capítulo en la historia de las interfaces" , "Cambios perceptuales en la cultura de fin de siglo" , " Actualidad y potencialidad de la realidad virtual aplicada a redes" , " Historia de la realidad virtual" "Realidad Virtual y Universidad" , " Pasos hacia un posible encuentro entre e-marketing y la Realidad Virtual" , etc.

Pero la mayoría de las veces se habla de estas cosas, más para denostarlas o endiosarlas que para verlas dentro del panorama más amplio de la historia de acoples con las máquinas. Por eso queremos volver al tema y mirarlo un poco menos maniqueamente.

La **telepresencia** es la experiencia provista por un conjunto de tecnologías que permite a la gente sentirse como si estuviera físicamente presente en un lugar o en un tiempo distintos de su lugar o tiempo reales. La noción de presencia remite al conjunto de capacidades humanas para experimentar el espacio y la experiencia basado en claves psicológicas y fisiológicas. La inmersión sensorial es una precondition necesaria por el sentido de presencia en el mundo virtual.

Estas experiencias de telepresencia comparten tres rasgos: *inmersión física del espectador dentro de las imágenes, la experiencia se hace desde la perspectiva de los cuerpos como punto de vista personal y los aparatos de interfaz son multisensoriales.*

Lo que determinará si la presencia se convierte o no en un poderoso medio popular no estará dado por la tecnología en si, sino por el tipo de experiencia que los usuarios logren construir. Sigue siendo determinante para la telepresencia decidir cuáles son los contenidos que deberían ser vehiculizados por los espacios virtuales, qué se hace cuando se llega allí, qué tipo de acciones puede tomar un usuario, cómo responde el mundo a lo que uno hace en su interior.

*Una de las grandes ventajas* de los espacios virtuales es que permiten que los usuarios elijan la apariencia (forma de aparición) de cómo se quieren mostrar, ya sea como humanos, objetos, plantas o lo que deseen imaginarse.

*Las consecuencias* que esta selección tendrá sobre cómo los otros nos ven, sienten y piensan son incalculables. En la misma dirección va el acoplamiento en películas u obras de teatro de personajes reales con artificiales. No sólo esto, en la frontera del conocimiento también se ha abierto la posibilidad de hacer más dinámicos los entornos virtuales permitiendo asimismo que los objetos virtuales interactúen entre sí.

También es destacable el intento de poblar los espacios virtuales con caracteres inteligentes generados por la computadora. El objetivo aquí es desarrollar un tipo de agente interactivo que pueda desempeñar numerosas tareas útiles, navegar inteligentemente a través de los mundos virtuales y también servir de guía a los usuarios.

El descubrimiento de los mundos virtuales está atizando preocupaciones tan infundadas como las provocadas por el advenimiento de la televisión. La telepresencia y la realidad virtual

ofrecen a los usuarios la posibilidad de crear universos personales que otros pueden explorar libremente del mismo modo que los músicos interpretan las partituras.

También es destacable el intento de poblar los espacios virtuales con caracteres inteligentes generados por la computadora. El objetivo aquí es desarrollar un tipo de agente interactivo que pueda desempeñar numerosas tareas útiles, navegar inteligentemente a través de los mundos virtuales y también servir de guía a los usuarios.

### **E-learning: la educación en la era de internet**

" La idea de Internet como quinto lenguaje significa que Internet no es meramente una herramienta, no es meramente una tecnología, no es meramente una moda sino que es la reinención de las capacidades expresivas humanas en el mismo nivel que tuvieron en su momento, primero el lenguaje articulado humano, luego el alfabeto, luego la imprenta, luego la ciencia, por fin ahora la Internet."

La tecnología no son competencias exclusivas de grupos aislados, selectivos, selectos, seleccionados sino que por el contrario son conversaciones en las que inventamos nuevas formas de hacer. Si nosotros con Internet podemos inventar nuevas formas de coordinar acciones entre los que enseñamos y los que aprendemos, creo que Internet es bienvenida y va permitir reinventar esta posibilidad de insertarnos en forma creativa e innovadora en la sociedad" .

### ***La democratización del aprendizaje***

Las personas han aprendido de manera natural y consistente a lo largo de sus vidas y a lo largo de la historia. Aprender es un proceso natural. Es involuntario. Proporciona los medios para sobrevivir, crecer y cambiar el mundo a nuestro alrededor. Históricamente, las personas han aprendido de quienes tenían el conocimiento. Las personas más privilegiadas y de riqueza eran puestas deliberadamente en posición de alternar con personas inteligentes y sabias que los estimularan. Podían viajar con facilidad y entender el mundo que los rodeaba. El ambiente de aprendizaje estimulante mantenía su posición de privilegio y riqueza. Cuando la educación formal se volvió más accesible en los países desarrollados, el *privilegio* de aprender se extendió y más personas desarrollaron mayor control sobre sus vidas y sobre el mundo a su alrededor. Pero la educación formal a menudo se detenía al llegar a la edad adulta para la mayoría de las personas - y las corporaciones y los gobiernos comenzaron a educar y entrenar a las personas en conocimientos específicos, habilidades, software, marketing, etc. La búsqueda de la rentabilidad y la aprensión del personal, sin embargo, restringieron la aceleración y la concentración del aprendizaje a aquellos organizacionalmente privilegiados.

Hoy, el e-learning ha abierto las puertas al aprendizaje individual y organizacional y al crecimiento y ha revolucionado el aprendizaje tanto como lo hicieron en su momento las escuelas. Instruir a las personas vía Web - dar clases a distancia con expertos que pueden ser retransmitidas a lo ancho y a lo largo del mundo producirán un cambio tan fundamental en nuestras organizaciones y sociedades que no podemos esperar más que grandes transformaciones en nuestras vidas y nuestras organizaciones. A su vez, el privilegio de la educación universitaria puede extenderse hasta aquellos para quienes era anteriormente un gasto que no podían afrontar o para quienes era logísticamente imposible, por compromisos o por situación geográfica. El e-

learning permite, por primera vez, la facilidad de acercar el conocimiento y la experiencia a un costo limitado.

### **El e-learning: Los inicios y el estado actual**

El uso de computadoras para la enseñanza comenzó a mediados de la década del '70 y estaba esencialmente restringido a las organizaciones más ricas, porque los costos de desarrollo eran altos y el conocimiento sobre cómo desarrollar tales cursos en la computadora era bajo, y las redes de distribución se limitaron a aquellos cuyo trabajo requería al acceso a la computadora. Durante los últimos 25 años, el uso de e-learning ha aumentado gradualmente. Pero en los últimos dos años, una ola de Tsunami ha ocurrido alrededor del e-learning. La carrera por aprovechar el poder de nuestro mundo interconectado por redes de computadoras se ha extendido de usar computadoras para procesar transacciones y comunicarse, a usar estas redes para que el aprendizaje se vuelva extensamente disponible a fracciones del costo del aula tradicional o del entrenamiento persona a persona. En Septiembre de este año, más de 8.300 personas de todo el mundo asistieron a la On line Learning Conference en Denver, Colorado EE.UU. 700 expositores demostraron herramientas de aprendizaje, sistemas de administración de aprendizaje, servicios de consultoría y productos de e-learning que apasionaron hasta a los más experimentados en esta temática.

John Chambers, CEO de Cisco Systems, el líder global en redes de computación, ha descrito al e-learning como "tan grande y tan poderoso que empequeñecerá el e-mail como aplicación de software, tanto en el uso como en el impacto". Yo estoy de acuerdo. Ya que el aprendizaje es una necesidad clave de los seres humanos y ya que el mundo a nuestro alrededor requiere cada vez más aprendizaje a lo largo de períodos más prolongados de nuestras vidas, veremos a Internet como la fuerza más revolucionaria para cubrir esa necesidad.

### **Internet**

*¿Qué hace que el presente sea diferente del pasado?* Las respuestas son simples: computadoras más baratas, las redes e Internet. Internet está haciendo que la democratización se produzca inclusive en las sociedades más intransigentes por el acceso a la información y el aprendizaje que conlleva. También ofrece la capacidad de comunicación; primero en el modo asincrónico, a través del e-mail, y ahora, en la construcción de la colaboración estructurada.

Las organizaciones están corriendo raudamente hacia la Red porque se dan las siguientes condiciones:

- Una necesidad fuerte, sostenida y creciente de empleados y ciudadanos con mayor conocimiento.
- La velocidad del cambio, que requiere actualización constante del conocimiento
- Fuerzas competitivas que operan globalmente
- Tiempo y dinero disponibles limitados para reunir personas en un entorno tradicional de entrenamiento

- Experiencias que deben ser potenciadas y compartidas por muchos, en lugar de restringidas a pocos privilegiados
- Tecnología que se vuelve más y más innovadora, poderosa y económica cada día
- Fondos de inversión disponibles para personas con conocimiento, que pueden desarrollar cursos de e-learning con éxito para un mercado amplio

Nuevos modelos de aprendizaje están desarrollándose como resultado, y la masa crítica se ha alcanzado ya en los Estados Unidos. Globalmente, las compañías más innovadoras están siendo las primeras en ofrecer grandes volúmenes de cursos a través del e-learning tanto en América Latina como en Asia y en Europa.

### **Ventajas para Todos**

Está claro cómo las organizaciones se benefician a partir del e-learning y de las alternativas del Knowledge Management. De manera rápida y económica pueden desarrollar contenidos que alcancen a todos virtualmente al instante, para lograr ventajas competitivas. No se necesita decir nada más. Los individuos se benefician por que el acceso al conocimiento los hace más libres. Ahora pueden, virtualmente on-demand, abrirse camino a nuevas habilidades, crecimiento personal, intelectual y económico, y éxito personal sostenido. El acceso a Internet educacional *cuando quiera y donde quiera* permite que el aprendizaje se produzca en los tiempos muertos durante el día de trabajo o en el tiempo personal. La habilidad de repetir el aprendizaje, individualizar caminos de aprendizaje, experimentar problemas o situaciones de antemano a través de simulaciones y los mecanismos para testear la propia competencia y el conocimiento están disponibles inclusive para aquellos con el equipo y las comunicaciones más limitados.

La sofisticación de los cursos, diseños y multimedia disponibles crecerá y las mejores mentes serán abiertas a todos, en lugar de limitar su exposición y aprendizaje a quien está localmente disponible. *¡Esta revolución permitirá a organizaciones, individuos y países llegar a la cima y alcanzar sus metas!*

## CONCLUSIONES

Al terminar el presente capítulo uno de los aspectos que me parece importante retomar son la gran cantidad de cambios que se han presentado en materia de capacitación, tal como se pudo observar en el presente capítulo. El hecho de pasar en cuanto a realización de programas de capacitación manuales y muy rudimentarios a la utilización de paquetería especialmente diseñada para realizar esta función implicó un lapso de tiempo considerable.

Retomo nuevamente un comentario muy personal, considero que gran parte de la indiferencia de la mayoría de los patrones por capacitar a sus trabajadores se debe a la falta de información y sobre todo a la falta de una ley un poco más rígida en el sentido de que se obligue a los patrones a tomar conciencia de la importancia y sobre todo de la utilidad que les traera consigo implementar este tipo de mejoras a sus empresas.

El hecho de hablar de capacitación y adiestramiento de personal no sólo implica, el hecho de tener una molestia más, sino implica una oportunidad de mejorar en todos los aspectos.

Tal y como lo veíamos en el Taylorismo retomando la frase identificadora de este movimiento, “ hacer

Con el transcurrir del tiempo se han encontrado y puesto en práctica una serie de técnicas y herramientas que en la actualidad son de fundamental importancia para el buen manejo de cualquier organización, entre esas técnicas o herramientas tenemos el mejoramiento continuo, dentro del cual encontramos a la capacitación y adiestramiento de personal.

El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

Para la aplicación de programas de capacitación, es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman, y también los empleados deben estar bien compenetrados con la organización, porque ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo.

Permite que las organizaciones puedan integrar las nuevas tecnologías a los distintos procesos, lo cual es imprescindible para toda organización. Toda empresa debe aplicar las diferentes técnicas administrativas que existen y es muy importante que se incluya programas de capacitación y adiestramiento de personal.

## **BIBLIOGRAFIA**

Jorge Edmundo Beyer Esparza. CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN EL TRABAJO: Ensayo para la consolidación de un sistema . Editorial Emiprés S.A de C.V., México 1982.

John Whitmore ENTRENANDO PARA EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL. Editorial Paidós España, 1995

Alfonso Siliceo CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL, Editorial Limusa, Segunda edición , México 1990

Calderon cordova MANUAL PARA LA ADMINISTRACION DEL PROCESO DE CAPACITACION DE PERSONAL, Editorial Limusa, México 1987

Alma Patricia Aduna Mondragon, Mercedes Silvia Salvador ANTOLOGIA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL, Publicaciones UAM-Iztapalapa México

Harrington, H. James. MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México.1993

Harrington, H. James. (1997). ADMINISTRACION TOTAL DEL MEJORAMIENTO CONTINUO. La nueva generación. Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A., Colombia.1997



## CAPITULO V

### MARCO LEGAL EN MATERIA DE CAPACITACION

Después de haber realizado todo es despliegue de la importancia y de las implicaciones tanto positivas como negativas del tema de esta tesina denominada como “ Capacitación y adiestramiento de personal” , corresponde pues el paso a las leyes, es decir, los lineamientos que nosotros como administradores estamos obligados a seguir.

Retomando los capítulos anteriores, podemos darnos cuenta de que es un proceso difícil, en la mayoría de las ocasiones costo, pero que a la largo retribuye la inversión.

Antes de empezar con el desarrollo de esta capítulo me gustaría comentar al respecto que aunque los artículos referentes al tema se encuentren contenidos en la Ley Federal del Trabajo, así como el la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, es un camino muy largo el que falta por recorrer debido a que en la práctica de escrito esta muy lejos de que realmente esta pasando.

### ACUERDOS Y RESOLUCIONES DE CARACTER INTERNACIONAL

La materia de capacitación y el adiestramiento ha sido objeto de numerosas conferencias y reuniones internacionales de especialistas de los temas laborales que han constituido fuentes motivadoras de la legislación mexicana.

Podemos mencionar entre otras, la VII Conferencia Panamericana celebrada en Montevideo en el año de 1933; las recomendaciones de la Conferencia Internacional de Trabajo número 57, 60, 8, 88 y 101, y muy especialmente la recomendación 117 adoptada el 6 de junio de 1962 en la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo (BIT) celebrada en Ginebra Suiza. Como fuente directa podemos citar también el Convenio 142 titulado "orientación profesional y la formación profesional en el desarrollo de los recursos humanos", que fue aprobado en la conferencia General de la BIT convocada en Ginebra, Suiza, el 4 de junio de 1975 es su sexagésima reunión.<sup>124</sup>

Algunos de los conceptos fundamentales de las Recomendaciones señaladas originaron el fundamento de la fijación de la política laboral del Gobierno Federal.

### REFERENCIAS NACIONALES

En 21 de noviembre de 1977, la Dirección Jurídica Laboral de Dinámica, S.A., hace referencias a este asunto a propósito del análisis de la iniciativa presidencial de la reforma la constitución General de la República.

---

<sup>124</sup> Amado R. Díaz Guajardo, REGIMEN DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, Fondo Editorial COPARMEX

De acuerdo con el estudio realizado por la dirección del Empleo y Formación Profesional, dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la capacitación impartida por instituciones privadas, está orientada en un 72.1% a niveles directivos y mandos intermedios; en un 26.6% a niveles técnicos; y solamente un 1.3% de las instituciones se especializan en capacitación de los niveles operativos, no obstante que estos representan el 70% de la ocupación en la industria de transformación así, la empresa debe, con sus propios recursos, hacer frente a la capacitación.<sup>125</sup> La empresa grande, debido a sus capacidad y consciente de sus necesidades, hace frente a sus demandas, pero la empresa mediana y pequeña cuentan con una pobre participación en las acciones de capacitación.

Por otra parte, debemos mencionar que en nuestro país se han tenido diversas experiencias en numerosas empresas privadas y en algunas empresas de participación estatal, así como a nivel de ramas industriales, sobre capacitación y adiestramiento. Entre otras podemos señalar el Centro de Capacitación de la Compañía Nestlé, S.A.; los programas de la capacitación del Grupo Visa; del Grupo Alfa; de la empresa Volkswagen de México, S.A.; del grupo Cydsa; del Grupo Conductores Monterrey; del instituto de la capacitación para los trabajadores de la industria azucarera; de Pemex y de la Comisión Federal de Electricidad..

## **LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO COMO INTEGRANTES DE LA POLITICA LABORAL DEL GOBIERNO FEDERAL**

El 11 de marzo de 1977, en el Palacio Nacional, el C. Lic. Pedro Ojeda Paullada, Secretario de Trabajo y Previsión Social, expuso los lineamientos de la política laboral del régimen ante la presencia de Lic. Presidente de la República, Lic. José López Portillo, y los representantes de los sectores de la producción, en el que se señalaron los cinco objetivos fundamentales de dicha políticas laboral, y que fueron los siguientes:

1. Promover las oportunidades de empleo
2. Elevar la productividad
3. Mejorar los niveles de bienestar de los trabajadores y de sus familias.
4. Promover la justicia en las relaciones laborales, y
5. Desarrollar y fortalecer las autoridades e instituciones de la política laboral y del bienestar social.

En relación con el objetivo que se refiere a " elevar la productividad"; como primer programa estableció el " diseño y establecimiento del sistema nacional de formación profesional", en coordinación con la Secretaria de Educación Pública, y como proyectos específicos de dicho sistema nacional se señalaron los siguientes:

1. Capacitación y adiestramiento para y en el trabajo,
2. ....

---

<sup>125</sup> Op cit

3. Certificación de la calificación para el trabajo
4. Educación abierta en el trabajo
5. Investigación de la formación profesional requerido por el sistema productivo, y
6. Normatividad de la formación profesional.

### **PRIMER INFORME DE GOBIERNO DEL PRESIDENTE, LICENCIADO JOSE LOPEZ PORTILLO**

El C. Presidente de la República, en el informe dado a la nación el 1o de septiembre de 1977, enfatizó la importancia de la capacitación y adiestramiento, enseguida, los párrafos correspondientes:

"Además iniciaré una iniciativa de reformas al Artículo 123 de nuestra Carta Magna para elevar al rango constitucional, con el carácter de garantía social, el derecho de los trabajadores a la capacitación y al adiestramiento, herramienta que consideramos de gran eficacia para elevar sus niveles de vida y combatir la desocupación."

Además me parece interesante analizar que las ideas expresadas por el Lic. José López Portillo en su primer informe de gobierno, con relación a los temas obrero-patronales porque muestran, en forma especial, su criterio de que México es un país de trabajadores, lo cual nos hace explicar su afán por elevar a rango constitucional la capacitación y el adiestramiento.

En dicho documento hizo mención a las situaciones de hecho creadas por algunos sindicatos que se han alejado del régimen de derecho y la necesidad de buscar mecanismos legales que resuelvan estas situaciones.

En consecuencia, haber delineado el Gobierno con mayor precisión y exactitud su escala de valores en el Derecho Laboral, y su interrelación con otras materias representó, como ya se señaló anteriormente, el inicio de una nueva etapa de más confianza y, desde luego, de mayor legalidad y seguridad jurídica.

### **INICIATIVAS DE REFORMAS A LA CONSTITUCION GENERAL DE LA REPUBLICA.**

En septiembre de 1977, el presidente López Portillo envió una iniciativa de reformas a la Constitución, que contenían diversas reformas tanto en materia de capacitación y adiestramiento como en higiene y seguridad, y en la reestructuración de nuevas actividades industriales para otorgarles la competencia federal.

Se siguió el trámite constitucional para reformarse nuestra Carta Magna, y a continuación se presentan los párrafos respectivos a la capacitación y adiestramiento en la forma textual que quedaron:

XII Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.<sup>126</sup>

XXXI ..... También será competencia exclusiva de las autoridades federales..... y respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores, así como de seguridad e higiene en los centros de trabajo, para lo cual las autoridades federales contarán con el auxilio de las estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local, en los términos de la ley reglamentaria correspondiente.

### INICIATIVA DE REFORMAS A LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO

El 17 de abril de 1978 se abrió en un periodo extraordinario de sesiones del Congreso de la Unión, y con esa fecha el Presidente de la República envió la iniciativa del Decreto de reformas a la Ley Federal del Trabajo sobre capacitación y adiestramiento, seguridad e higiene y federalización de actividades y ramas, proponiendo las reformas de diversos artículos de la Ley Federal del Trabajo.

El proceso legislativo culminó con el Decreto de reformas a la Ley Federal del Trabajo sobre capacitación y adiestramiento, seguridad e higiene y federalización de actividades y ramas, que apareció en el "Diario Oficial" el 28 de abril del año en curso y que entró en vigor el día 10 de mayo de dicho año.

Haciendo un análisis de las diferentes disposiciones legales, tanto de la fracción XIII del apartado "A" del artículo 123 constitucional, como de las reformas a la Ley Federal del Trabajo publicadas el 28 de abril de 1978, no tenemos una definición legal que precise los conceptos de capacitación y adiestramiento.

Ahora bien, tampoco en la exposición de motivos de las iniciativas presidenciales de las leyes señaladas se contiene una definición legal que comprenda ambos conceptos o que haga una diferenciación de los mismos. La utilización de los términos de capacitación y adiestramiento estimamos que se usan como sinónimos, no obstante que, desde el punto de vista técnico, tienen diferencia de significado. La orientación de las ideas tanto del legislador como de las iniciativas de reformas del Presidente de la República, se dirigen a hablarnos de dónde se debe dar la capacitación, qué etapas debe comprender, qué etapas debe comprender, qué objetivos persigue, cuáles son sus finalidades, qué trámites deben seguirse ante las autoridades, pero no hay definición de los términos.

---

<sup>126</sup> Ididem

## ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS CONTENIDO EN LA LEY.

En nuestro país la teoría del Derecho del Trabajo y de la Previsión Social está fundamentada en el Artículo 123 de nuestra constitución, cuyo contenido identifica el Derecho del Trabajo con el Derecho Social.

El Artículo 123 en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo, tales como las horas de trabajo, los días de descanso, salarios, etc. , así como las contraprestaciones que los patrones tiene la obligación de dar, . regula también las relaciones entre los obreros, empleados y patrones y regula también las relaciones entre los obreros, empleados y patrones, y regula los derechos de huelga, despidos, etc.

Asegura a los trabajadores y a sus familiares lo correspondiente para salvaguardar sus patrimonios y bienes sociales.

De acuerdo a las Constitución de los Estados Unidos Mexicanos menciona el respecto en materia de capacitación y adiestramiento de personal lo siguiente:

***XIII.- las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.***

De acuerdo al Diario Oficial de la Federación, se menciona que la obligación de capacitar y adiestrar fue reglamentada oficialmente el 28 de abril de 1978, hace a penas unos años en el Diario Oficial de la Federación, entrando en vigor en el mes de mayo de ese mismo año. También por su importancia a continuación se presenta los artículos contenidos en la Ley Federal del Trabajo, en los cuáles se encuentra reglamentada la capacitación y adiestramiento de personal

ley federal del trabajo (artículos) 153-a

Esta reglamentación está plasmada en el Artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo, en sus fracciones de la A a la X: Por lo que a continuación se mostrará un breve análisis de general que permita tener una primera idea acerca de la legislación que rige en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores. Entre otros, los aspectos más relevantes son:

1. Por Ley todos los trabajadores tiene el derecho de exigir Adiestramiento y capacitación.
2. La existencia de convenio entre jefes y trabajadores, para determinar si la capacitación ha de impartirse dentro de la empresa o fuera de ella; aconsejándose que el trabajador manual lo haga dentro de la empresa.
3. La capacitación o el adiestramiento deberá ser impartido durante las horas de jornada de trabajo; existiendo la posibilidad de que de común acuerdo. Podrá impartirse de otra manera,

si el trabajador desea capacitarse en alguna actividad distinta a la de la empresa, la capacitación, ha de realizarse fuera de la empresa.

4. El objeto de la capacitación y adiestramiento será: la actualización, el perfeccionamiento de conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y aplicación a una nueva tecnología; previendo riesgos de trabajo, incrementando la productividad y mejorando las aptitudes del trabajador.
5. Es de mucha importancia que los trabajadores a quienes se imparte la capacitación y el adiestramiento, asistan con puntualidad, presten atención a las indicaciones y presente sus respectivos exámenes de evaluación.
6. El éxito o fracaso que pueden tener los programas implantados dependerán del funcionamiento de las Comisiones Mixtas que se formen integradas por igual número de representantes de trabajadores como de patrones. COMISION MIXTA: Agrupación de dos o más personas, de composición heterogénea e por cuanto al interés de un objetivo preestablecido. Una comisión será mixta si participan en su composición representantes del patrón y de los trabajadores del patrón y de los trabajadores, por lo mismo, se dice que una comisión es mixta cuando está formada con un número igual de representantes de los patrones y de los trabajadores.
7. En los contratos colectivos de trabajo tendrán que incluirse la obligación patronal de capacitación y adiestramiento para los trabajadores; también la capacitación para quienes pretendan ingresar a la empresa.
8. Se deberá presentar a la Secretaría del Trabajo Y Previsión Social, para su aprobación; todos los programas y planes de capacitación y adiestramiento, etc.
9. Se crear la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) como organismo desconcentrado de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social y que tiene a u cargo el Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento.
10. Deberán ser autorizadas y registradas ante UCECA las instituciones o escuelas que imparten capacitación y adiestramiento como personal docente mediante las comprobaciones correspondientes.
11. Unidades de juicio que permitan acuerdos con la Secretaría del Trabajo.
12. Los programas y planes por periodos no mayores de cuatro años incluyendo todos los puestos y niveles, etapas en las que se dará la capacitación o adiestramiento, nombre y número de registro en la S.T.P.S., además de la entidad instructora.
13. Entrega de constancias de habilidades laborales, con fines de ascenso.
14. Tanto patrones como trabajadores han de tener el derecho a ejercitar ante Conciliación y Arbitraje, las acciones individuales y colectivas que se desprendan de la obligación de capacitar o adiestrar.

En general este artículo sobre la capacitación y adiestramiento trata de quién, cómo, dónde y por que se va a capacitar.

Dentro de los aspecto relevantes, considero que es importante señalar los siguientes:

Como sucede en otros casos, nuestra Legislación en materia de capacitación y adiestramiento es tardía.

***La obligación data de 1970 cuando fue incluida en la fracción XV del artículo 132 de las reformas a la Ley del Trabajo, aunque es esta fecha y durante los siguientes ocho años no***

*se promovió su cumplimiento. Con el cambio de gobierno de 1976 de inicia un movimiento para formalizar e implementar esta letra muerta de la Ley. Es así que la obligación patronal de capacitar y adiestrar se eleva a renglón constitucional con la Publicación en el Diario Oficial del 9 de enero de 1978, de una adición al artículo 123 constitucional, en su fracción XIII*

A Partir de esta fecha las autoridades de la Secretaria del Trabajo y Previsión Sociales dedicaron a formular las leyes secundarias que reglamentan el cumplimiento del decreto. Culminada la trayectoria, en noviembre de 1978 La Secretaria del Trabajo giró un memorándum a 318,400 patrones para recordarles y enfatizar la obligación que tiene con sus trabajadores en materia de capacitación.<sup>127</sup>

Cabe mencionar que aunque no contamos con definiciones universalmente aceptadas, sí existe acuerdo en que:

Adiestrar: implica el desarrollo de habilidades de tipo motriz de facilidades manuales que permiten llevar a cabo operaciones mecánicas. Se adiestra a alguien que ya tienen conocimientos de su trabajo, pero que carece de habilidades incorporadas que le permitan hacerlo bien.

Capacitar: implica el proporcionar conocimientos que permiten al trabajador desarrollar su labor y resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Se capacita a alguien cuando se le proporciona datos que le permiten conocer a fondo lo que se hace y su interrelación con otras actividades conexas, tanto horizontales como verticales.

---

<sup>127</sup> Amado R. Díaz Guajardo, REGIMEN DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, Fondo Editorial COPARMEX . México 1989

Tomando como base estas definiciones podemos entonces hacer uso de la Ley federal del Trabajo en donde se encuentra reglamentada la actividad de la capacitación y adiestramiento de personal menciona lo siguiente:

## EL MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Ley Federal del Trabajo.

Tema	Artículo	Contenido
Sobre el propósito de la capacitación	153-A	· Elevar el nivel de vida y la productividad del trabajador.
	153-F	· Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; proporcionarle información, sobre nueva tecnología; prepararlo para una vacante; prevenir riesgos de trabajo; e incrementar la productividad.
Sobre las obligaciones de la empresa	25-VIII y 391-VII	· Incluir en el Contrato Colectivo puntos referentes a capacitación.
	132-XV	· Proporcionar capacitación y adiestramiento.
	132-XXVIII	· Participar en las comisiones para este fin.
	153-O	· Informar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), sobre la constitución y bases generales de las Comisiones Mixtas.
	153-E	· Impartir la capacitación durante la jornada de trabajo, salvo cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta.
	153-K	· atender convocatoria para la constitución de las comisiones
	153-N	· Presentar a la STPS los planes y programas; e informar avances y/o modificaciones de los



		mismos.
	153-Q	· Aplicar inmediatamente los planes.
	153-V	· Enviar a la STPS lista de constancia de habilidades.
Sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores	153-A	· Derecho del trabajador a la capacitación y adiestramiento.
	153-H	· Obligación a asistir puntualmente a lo eventos; atender las indicaciones de los instructores y presentar exámenes de evaluación.
	153-I	· Derecho a formar parte de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.
	153-T-V	· Derecho a constancia respectiva y a figurar en los registros.
	153-U	· Obligación a acreditar o presentar examen de suficiencia, cuando se niegue a recibir la capacitación.
Sobre las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.	153-I	· Integración y facultades de las comisiones
Sobre planes y programas	153-Q	· Requisitos de los planes
Sobre las sanciones	153-S	· Hace referencia a lo dispuesto en el Art. 878-IV

## MARCO LEGAL EN MATERIA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

### TITULO CUARTO DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS PATRONES

Capítulo III bis de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores

#### ARTICULO 153-A

Todo trabajador tiene el *derecho* a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaria del Trabajo y Previsión social.

#### ARTICULO 153-B

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, *los patrones podran convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento, se proporcione a estos dentro de la misma empresa o fuera de ella*, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la secretaria del trabajo y prevision social. en caso de tal adhesion, quedara a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

#### ARTICULO 153-C

Las *instituciones o escuelas* que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberan estar autorizadas y registradas por la Secretaria del Trabajo y Prevision Social.

#### ARTICULO 153-D

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

#### ARTICULO 153-E

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

#### ARTICULO 153-F

***La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:***

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

#### ARTICULO 153-G

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

#### ARTICULO 153-H

***Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:***

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

#### ARTICULO 153-I

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

#### ARTICULO 153-J

*Las autoridades laborales* cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

#### ARTICULO 153-K

La Secretaria del Trabajo y Prevision Social podra convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir *Comites Nacionales de Capacitación y Adiestramiento* de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendran el caracter de organos auxiliares de la propia Secretaria.

#### *Estos comites tendran facultades para:*

- I. Participar en la determinacion 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 y 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; y,
- VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

#### ARTICULO 153-L

La Secretaria del Trabajo y Previsión Social fijara las bases para determinar la forma de *designacion de los miembros* de los comites nacionales de capacitación y adiestramiento, asi como las relativas a su organización y funcionamiento.

#### ARTICULO 153-M

En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la *obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores*, conforme a planes y

programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo. Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

#### ARTICULO 153-N

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

#### ARTICULO 153-O

Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los **planes y programas de capacitación o adiestramiento** que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetara el funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

#### ARTICULO 153-P

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

- I. Comprobar que quienes capacitaran o adiestraran a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y
- III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3o. constitucional.

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

en el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

#### ARTICULO 153-Q

***Los planes y programas de que tratan los artículos 153-n y 153-o, deberán cumplir los siguientes requisitos:***

- I. Referirse a periodos no mayores de cuatro años;
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y,
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.
- VII. Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

#### **ARTICULO 153-R**

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

#### **ARTICULO 153-S**

Cuando el patrón no *de cumplimiento a la obligación* de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-n y 153-o, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia secretaria adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

#### **ARTICULO 153-T**

Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la *entidad instructora* les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de capacitación y adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de este, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

#### **ARTICULO 153-U**

Cando implantado un programa de capacitación, un *trabajador se niegue a recibir esta*, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, debiera acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaria del Trabajo y Previsión Social.

En este ultimo caso, se extendera a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

#### ARTICULO 153-V

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

Las empresas estan obligadas a enviar a la Secretaria del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtiran plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

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

#### SITUACIONES ESPECIALES DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO

A continuación veremos algunas de las situaciones especiales que se han presentado en el campo relativo a la Capacitación y al Adiestramiento además de aquellas que podrían suscitarse con motivo de la regulación jurídica sobre este asunto.

##### 1. Hipótesis de rebeldía de los trabajadores a la capacitación y al adiestramiento y efectos legales.

Son diferentes las hipótesis de rebeldía de los trabajadores a aceptar la Capacitación y el Adiestramiento. Esta cuestión ha planteado diversas interrogantes, aunque cabe mencionar que algunos especialistas han considerado que los trabajadores solamente tienen ciertas obligaciones cuando han aceptado que se le imparta Capacitación y adiestramiento, pero piensan que el no ejercitar un derecho no implica contraer obligaciones que puedan generar alguna sanción por su incumplimiento. La realidad es que, en la práctica, se van a presentar varias hipótesis que analizaremos en los efectos legales.

**Primera hipótesis:** Rebeldía del sindicato o de la mayoría de los trabajadores a formular los planes y programas de Capacitación y Adiestramiento. En este caso si los proyectos de los planes y programas presentados por la empresa no son aceptados en ninguno de sus puntos por rebeldía absoluta de los representante sindicales o de la mayoría de los trabajadores en el caso de no haber sindicato, el patrón tiene el derecho de ejercitar la acción correspondiente que se deriva del Artículo 153-x y de la Ley Federal del Trabajo.

**Segunda hipótesis:** El trabajador en lo individual se rebela a capacitarse o a adiestrarse por no tener ningún interés personal en ello. En este caso la Ley no contempla esta situación. Pero hay que mencionar al respecto que el problema se agrava, sobre todo si consideramos que, para implementar los planes y programas, el patrón invierte en tiempo, instructores, trabajo administrativo, etc., y todo esto impacta no solamente a los costos de las empresas, sino también a la productividad y al trabajo en equipo que es fundamental en todo proceso productivo, por que un trabajador rebelde a la capacitación y al adiestramiento perjudica, inclusive, las condiciones de trabajo de sus compañeros porque puede romper la eficiencia y productividad departamental y de la empresa en general. Resulta entonces que los daños y perjuicios son numerosos y trascendentes y debe reformarse la Ley para dejar claro que el incumplimiento por parte de trabajador de los planes y programas acordados por la empresa y la colectividad obrera sí constituyen una obligación cuyo incumplimiento debe ser sancionado según la gravedad y repercusiones de su actitud.

**Tercera hipótesis:** El trabajador que manifiesta su conformidad con los planes y programas, pero en realidad no cumple con ellos en diversos aspectos. Cabe mencionar al respecto que esta hipótesis se encuentra contemplada en el artículo 153-H. Desde luego que esta hipótesis descansa sobre dos premisas fundamentales:

- a) que los planes y programas hayan sido acordados por el sindicato o la mayoría de los trabajadores.
- b) Que el trabajador en lo individual ha señalado su propósito de cumplir con aquellos.

**Cuarta hipótesis:** El trabajador que manifiesta su inconformidad para ser capacitado o adiestrado argumentando que él ya tiene los conocimientos o la preparación que se pretende impartirle. Esta hipótesis asu vez se encuentra contemplada en el artículo 153-U.

**Quinta hipótesis:** Está constituida por aquel trabajador que está rebelde a capacitarse o adiestrarse en determinados temas o áreas integrantes de su trabajo o del puesto de ascenso, pero que propone individualmente la capacitación y el adiestramiento en aspectos de su trabajo y del puesto de ascenso distintos de los que se contienen en los planes y programas.

Además cabe mencionar que el análisis de estas hipótesis nos hace recordar la importancia que tiene en las empresas que antes de acordar un plan de Capacitación y Adiestramiento con el Sindicato o con la mayoría de los trabajadores, se haga en detección real y objetiva de las necesidades de los trabajadores descendiendo, en la medida de lo posible, a los intereses y deseos del propio trabajador siempre y cuando estén enmarcados dentro de los objetivos legales de la Capacitación y Adiestramiento de personal.

Por otro lado que es lo que pasa si en un determinado tiempo se capacita al personal, y en el paso de los años uno de los trabajadores descubre un nuevo procedimiento que nos permite disminuir costos y aumentar ganancias ¿ a quién corresponde la titularidad del invento? ¿ a la persona que la descubrió? ó ¿ al patrón que preparo al trabajador para que esta la descubriera?. Para dar respuesta a estas preguntas dentro de la Ley Federal del Trabajo en su artículo 163 habla al respecto.



## TITULO CUARTO DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS PATRONES

### CAPITULO V INVENCIONES DE LOS TRABAJADORES

#### ARTICULO 163

La atribución de los derechos al nombre y a la propiedad y explotación de las invenciones realizadas en la empresa, se regira por las normas siguientes:

- I. El *inventor* tendra derecho a que su nombre figure como *autor de la invención*;
- II. Cuando el trabajador se dedique a trabajos de investigación o de perfeccionamiento de los procedimientos utilizados en la empresa, por cuenta de esta la propiedad de la invención y el derecho a la *explotación de la patente corresponderan al patrón*. El inventor, independientemente del salario que hubiese percibido, tendra derecho a una compensacion complementaria, que se fijará por convenio de las partes o por la Junta de Conciliación y Arbitraje cuando la importancia de la invención y los beneficios que puedan reportar al patrón no guarden proporcion con el salario percibido por el inventor; y
- III. En cualquier otro caso, la propiedad de la invención corresponderá a la persona o personas que la realizaron, pero el patrón tendra un derecho preferente, en igualdad de circunstancias, al uso exclusivo o a la adquisición de la invención y de las correspondientes patentes.

Por otro lado continuando con la reglamentación jurídica de la Capacitación y adiestramiento de personal, cabe mencionar que no todos los programas son iguales, tal y como lo veremos a continuación en los programas de capacitación y adiestramiento de personal en trabajos especiales.

## TITULO SEXTO TRABAJOS ESPECIALES

### CAPITULO XVI TRABAJOS DE MEDICOS RESIDENTES EN PERIODO DE ADIESTRAMIENTO EN UNA ESPECIALIDAD

#### ARTICULO 353-A

Para los efectos de este capitulo, se entiende por:

- I. Médico residente: el profesional de la medicina con titulo legalmente expedido y registrado ante las autoridades competentes, que ingrese a una unidad médica receptora de residentes, para cumplir con una residencia.
- II. Unidad Médica Receptora de residentes, el establecimiento hospitalario en el cual se pueden cumplir las residencias, que para los efectos de los articulos 161 y 164 del código

sanitario de los Estados Unidos Mexicanos, exige la especialización de los profesionales de la medicina;

III. Residencia: el conjunto de actividades que deba cumplir un médico residente en periodo de adiestramiento; para realizar estudios y prácticas de posgrado, respecto de la disciplina de la salud a que pretenda dedicarse, dentro de una unidad médica receptora de residentes, durante el tiempo y conforme a los requisitos que señalen las disposiciones académicas respectivas.

#### **ARTICULO 353-B**

Las relaciones laborales entre los médicos residentes y la persona moral o física de quien dependa la unidad médica receptora de residentes, se regirán por las disposiciones de este capítulo y por las estipulaciones contenidas en el contrato respectivo, en cuanto no las contradigan.

#### **ARTICULO 353-C**

Son derechos especiales de los médicos residentes, que deberán consignarse en los contratos que se otorguen, a más de los previstos en esta ley, los siguientes:

- I. Disfrutar de las prestaciones que sean necesarias para el cumplimiento de la residencia;
- II. Ejercer su residencia hasta concluir su especialidad, siempre y cuando cumplan con los requisitos que establece este capítulo.

#### **ARTICULO 353-D**

Son obligaciones especiales del médico residente, las siguientes:

- I. Cumplir la etapa de instrucción académica y el adiestramiento, de acuerdo con el programa docente académico que este vigente en la unidad médica receptora de residentes;
- II. Acatar las ordenes de las personas designadas para impartir el adiestramiento o para dirigir el desarrollo del trabajo, en lo concerniente a aquel y a este;
- III. Cumplir las disposiciones internas de la unidad médica receptora de residentes de que se trate, en cuanto no contraríen las contenidas en esta ley;
- IV. Asistir a las conferencias de teoría sesiones clínicas, anatomoclínicas, clinicorradiológicas, bibliográficas y demás actividades académicas que se señalen como parte de los estudios de especialización;
- V. Permanecer en la unidad médica receptora de residentes, en los términos del artículo siguiente; y
- VI. Someterse y aprobar los exámenes periódicos de evaluación de conocimientos y destreza adquiridos, de acuerdo a las disposiciones académicas y normas administrativas de la unidad correspondiente.

#### **ARTICULO 353-E**

Dentro del tiempo que el médico residente debe permanecer en la unidad médica receptora de residentes, conforme a las disposiciones docentes respectivas, quedan incluidos, la jornada laboral junto al adiestramiento en la especialidad, tanto en relación con pacientes como en las demás formas de estudio o práctica, y los períodos para disfrutar de reposo e ingerir alimentos.

#### **ARTICULO 353-F**

La relación de trabajo será por tiempo determinado, no menor de un año ni mayor del período de duración de la residencia necesaria para obtener el certificado de especialización correspondiente, tomándose en cuenta a este último respecto las causas de rescisión señaladas en el artículo 353. g.

#### **ARTICULO 353-G**

Son causas especiales de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón, además de la que establece el artículo 47, las siguientes:

- I. El incumplimiento de las obligaciones a que aluden las fracciones , I, III y VI del artículo 353.d;
- II. La violación de las normas técnicas o administrativas necesarias para el funcionamiento de la unidad médica receptora de residentes en la que se efectue la residencia; y
- III. La comisión de faltas a las normas de conducta propias de la profesión médica, consignados en el reglamento interior de trabajo de la unidad medica receptora de residentes.

#### **ARTICULO 353-H**

Son causas de terminación de la relación de trabajo, además de las que establece el artículo 53 de esta ley:

- i. La conclusión del programa de especialización;
- ii. La supresión academica de estudios en la especialidad en la rama de la medicina que interesa al médico residente.

#### **ARTICULO 353-I**

Las disposiciones de este capítulo no seran aplicables a aquellas personas que exclusivamente reciben cursos de capacitación o adiestramiento, como parte de su formación profesional, en las instituciones de salud.

**TITULO DECIMO PRIMERO AUTORIDADES DEL TRABAJO Y SERVICIOS SOCIALES**

**CAPITULO IV DEL SERVICIO NACIONAL DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

**ARTICULO 537**

El servicio nacional del empleo, capacitación y adiestramiento tendrá los siguientes objetivos:

- I. Estudiar y promover la generación de empleos;
- II. Promover y supervisar la colocación de los trabajadores;
- III. Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores; y,
- IV. Registrar las constancias de habilidades laborales.

**CAPITULO IV DEL SERVICIO NACIONAL DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

**ARTICULO 538**

El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento estará a cargo de la 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.

**ARTICULO 539**

De conformidad con lo que dispone el artículo que antecede y para los efectos del 537, a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponden las siguientes actividades:

- I. En materia de promoción de empleos:
  - A) Practicar estudios para determinar las causas del desempleo y del subempleo de la mano de obra rural y urbana;
  - B) Analizar permanentemente el mercado de trabajo, estimando su volumen y sentido de crecimiento;

C) Formular y actualizar permanentemente el catálogo nacional de ocupaciones, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública;

D) Promover, directa o indirectamente, el aumento de las oportunidades de empleo;

E) Practicar estudios y formular planes y proyectos para impulsar la ocupación en el país, así como procurar su correcta ejecución;

F) Proponer lineamientos para orientar la formación profesional hacia las áreas con mayor demanda de mano de obra;

G) Proponer la celebración de convenios en materia de empleo, entre la federación y las entidades federativas; y,

H) En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

## II. En materia de colocación de trabajadores:

a) Encauzar a los demandantes de trabajo hacia aquellas personas que requieran sus servicios, dirigiendo a los solicitantes más adecuados, por su preparación y aptitudes, hacia los empleos que les resulten más idóneos;

b) Autorizar y registrar, en su caso, el funcionamiento de agencias privadas que se dediquen a la colocación de personas;

c) Vigilar que las entidades privadas a que alude el inciso anterior, cumplan las obligaciones que les impongan esta ley, sus reglamentos y las disposiciones administrativas de las autoridades laborales;

d) Intervenir, en coordinación con las respectivas unidades administrativas de las Secretarías de Gobernación, de Patrimonio y Fomento Industrial, de Comercio y de Relaciones Exteriores, en la contratación de los nacionales que vayan a prestar sus servicios en el extranjero;

e) Proponer la celebración de convenios en materia de colocación de trabajadores, entre la federación y las entidades federativas; y,

f) En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

## III. En materia de capacitación o adiestramiento de trabajadores:

a) Cuidar de la oportuna constitución y el funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento;

b) Estudiar y, en su caso, sugerir, la expedición de convocatorias para formar comités nacionales de capacitación y adiestramiento, en aquellas ramas industriales o actividades en que lo juzgue conveniente; así como la fijación de las bases relativas a la integración y funcionamiento de dichos comités;

- c) Estudiar y, en su caso, sugerir, en relación con cada rama industrial o actividad, la expedición de criterios generales que señalen los requisitos que deban observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, oyendo la opinión del comite nacional de capacitación y adiestramiento que corresponda;
- d) Autorizar y registrar, en los términos del artículo 153-c, a las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores; supervisar su correcto desempeño; y, en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido;
- e) Aprobar, modificar o rechazar, según el caso, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que los patrones presenten;
- f) Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales que permitan, capacitar o adiestrar a los trabajadores, conforme al procedimiento de adhesión, convencional a que se refiere el artículo 153-b;
- g) Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por infracciones a las normas contenidas en el capítulo III bis del título cuarto;
- h) Establecer coordinación con la Secretaría de Educación Pública para implantar planes o programas sobre capacitación y adiestramiento para el trabajo y, en su caso, para la expedición de certificados conforme a lo dispuesto en esta ley, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor;
- i) En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

#### IV En materia de registro de constancias de habilidades laborales:

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

#### **ARTICULO 539-A**

Para el cumplimiento de sus funciones en relación con las empresas o establecimientos que pertenezcan a ramas industriales o actividades de jurisdicción federal, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social será asesorada por un consejo consultivo integrado por representantes del sector público, de las organizaciones nacionales de trabajadores y de las organizaciones nacionales de patrones, a razón de cinco miembros por cada uno de ellos con sus respectivos suplentes.

Por el sector público participarán sendos representantes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social; de la Secretaría de Educación Pública; de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial; de la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal y del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Los representantes de las organizaciones obreras y de las patronales, serán designados conforme a las bases que expida la Secretaria del Trabajo y Previsión Social.

El consejo consultivo será presidido por el Secretario del Trabajo y Previsión Social; fungirá como secretario del mismo, el funcionario que determine el titular de la propia secretaria; y su funcionamiento se regirá por el reglamento que expida el propio consejo.

#### **ARTICULO 539-B**

Cuando se trate de empresas o establecimientos sujetos a jurisdicción local y para la realización de las actividades a que se contraen las fracciones III y IV del artículo 539, la Secretaria del Trabajo y Previsión Social será asesorada por consejos consultivos estatales de capacitación y adiestramiento.

Los consejos consultivos estatales estarán formados por el gobernador de la entidad federativa correspondiente, quien los presidirá; sendos representantes de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, de la Secretaria de Educación Pública y del Instituto Mexicano del Seguro Social; tres representantes de las organizaciones locales de trabajadores y tres representantes de las organizaciones patronales de la entidad. El representante de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social fungirá como secretario del consejo.

La Secretaria del Trabajo y Previsión Social y el gobernador de la entidad federativa que corresponda expedirán, conjuntamente, las bases conforme a las cuales deban designarse los representantes de los trabajadores y de los patrones en los consejos consultivos mencionados y formularán, al efecto, las invitaciones que se requieran.

#### **ARTICULO 539-C**

Las autoridades laborales estatales auxiliarán a la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, para el desempeño de sus funciones, de acuerdo a lo que establecen los artículos 527-a y 529.

#### **ARTICULO 539-D**

El servicio para la colocación de los trabajadores será invariablemente gratuito para ellos y será proporcionado, según el régimen de aplicación de esta ley, por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social o por los órganos competentes de las entidades federativas, de conformidad con lo establecido por la fracción II del artículo 539, en ambos casos.

#### **ARTICULO 539-E**

Podrán participar en la prestación del servicio a que se refiere el artículo anterior, otras dependencias oficiales, instituciones docentes, organizaciones sindicales o patronales, instituciones de beneficencia y demás asociaciones civiles que no persigan fines de lucro. En estos casos, lo harán del conocimiento de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social para fines de registro y control y para que este en posibilidad de coordinar las acciones en esta materia.

**ARTICULO 539-F**

Las autorizaciones para el funcionamiento de agencias de colocaciones, con fines lucrativos, solo podran otorgarse excepcionalmente, para la contratación de trabajadores que deban realizar trabajos especiales.

Dichas autorizaciones se otorgaran previa solicitud del interesado, cuando a juicio de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social se justifique la prestación del servicio por particulares y una vez que se satisfagan los requisitos que al efecto se señalen. En estos casos, de acuerdo con lo establecido en el articulo 539-d, el servicio debera ser gratuito para los trabajadores y las tarifas conforme a las cuales se presten, deberan ser previamente fijadas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.



## ANEXOS

### CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

#### TITULO SEXTO DEL TRABAJO Y DE LA PREVISION SOCIAL

##### **ARTICULO 123**

Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley.

El congreso de la unión, sin contravenir a las bases siguientes, deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán:

- a. Entre los obreros, jornaleros, empleados domésticos, artesanos y de una manera general, todo contrato de trabajo:
  - I. La duración de la jornada máxima será de ocho horas;
  - II. La jornada máxima de trabajo nocturno será de 7 horas.

Quedan prohibidas: las labores insalubres o peligrosas, el trabajo nocturno industrial y todo otro trabajo después de las diez de la noche de los menores de dieciséis años;

- III. Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de catorce años. los mayores de esta edad y menores de dieciséis tendrán como jornada máxima la de seis horas.
- IV. Por cada seis días de trabajo deberá disfrutar el operario de un día de descanso, cuando menos.
- V. Las mujeres durante el embarazo no realizarán trabajos que exijan un esfuerzo considerable y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación; gozaran forzosamente de un descanso de seis semanas anteriores a la fecha fijada aproximadamente para el parto y seis semanas posteriores al mismo, debiendo percibir su salario íntegro y conservar su empleo y los derechos que hubieren adquirido por la relación de trabajo. en el periodo de lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día de media hora cada uno para alimentar a sus hijos;
- VI. Los salarios mínimos que deberá disfrutar los trabajadores serán generales o profesionales. los primeros regirán en las áreas geográficas que se determinen; los segundos se aplicaran en ramas determinadas de la actividad económica o en profesiones, oficios o trabajos especiales.

Los salarios mínimos generales deberán ser suficientes para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia, en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos. los salarios mínimos profesionales se fijaran considerando, además, las condiciones de las distintas actividades económicas.

Los salarios mínimos se fijaran por una comisión nacional integrada por representantes de los trabajadores, de los patronos y del gobierno, la que podrá auxiliarse de las comisiones especiales de carácter consultivo que considere indispensables para el mejor desempeño de sus funciones;

- VII. Para trabajo igual debe corresponder salario igual, sin tener en cuenta sexo ni nacionalidad.
- VIII. El salario mínimo quedara exceptuado de embargo, compensación o descuento.
- IX. Los trabajadores tendrán derecho a una participación en las utilidades de las empresas, regulada de conformidad con las siguientes normas:
  - a) Una comisión nacional, integrada con representantes de los trabajadores, de los patronos y del gobierno, fijara el porcentaje de utilidades que deba repartirse entre los trabajadores;
  - b) La comisión nacional practicara las investigaciones y realizara los estudios necesarios y apropiados para conocer las condiciones generales de la economía nacional. Tomara asimismo en consideración la necesidad de fomentar el desarrollo industrial del país, el interés razonable que debe percibir el capital y la necesaria reinversión de capitales;
  - c) La misma comisión podrá revisar el porcentaje fijado cuando existan nuevos estudios e investigaciones que los justifiquen.
  - d) La ley podrá exceptuar de la obligación de repartir utilidades a las empresas de nueva creación durante un numero determinado y limitado de años, a los trabajos de exploración y a otras actividades cuando lo justifique su naturaleza y condiciones particulares;
  - e) Para determinar el monto de las utilidades de cada empresa se tomara como base la renta gravable de conformidad con las disposiciones de la ley del impuesto sobre la renta. Los trabajadores podrán formular ante la oficina correspondiente de la secretaria de hacienda y crédito publico las objeciones que juzguen convenientes, ajustándose al procedimiento que determine la ley;
  - f) El derecho de los trabajadores a participar en las utilidades no implica la facultad de intervenir en la dirección o administración de las empresas.
- X. El salario deberá pagarse precisamente en moneda de curso legal, no siendo permitido hacerlo efectivo con mercancías, ni con vales, fichas o cualquier otro signo representativo con que se pretenda substituir la moneda.
- XI. Cuando, por circunstancias extraordinarias deban aumentarse las horas de jornada, se abonara como salario por el tiempo excedente de un 100% mas de lo fijado por las horas normales. En ningún caso el trabajo extraordinario podrá exceder de tres horas diarias, ni de tres veces consecutivas. los menores de dieciséis años no serán admitidos en esta clase de trabajos.
- XII. Toda empresa agrícola, industrial, minera o de cualquier otra clase de trabajo, estará obligada, según lo determinen las leyes reglamentarias a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas. Esta obligación se cumplirá mediante las aportaciones que las empresas hagan a un fondo nacional de la vivienda a fin de constituir depósitos en favor de sus trabajadores y establecer un

sistema de financiamiento que permita otorgar a estos crédito barato y suficiente para que adquieran en propiedad tales habitaciones.

Se considera de utilidad social la expedición de una ley para la creación de un organismo integrado por representantes del gobierno federal, de los trabajadores y de los patronos, que administre los recursos del fondo nacional de la vivienda. dicha ley regulará las formas y procedimientos conforme a los cuales los trabajadores podrán adquirir en propiedad las habitaciones antes mencionadas.

Las negociaciones a que se refiere el párrafo primero de esta fracción, situadas fuera de las poblaciones, están obligadas a establecer escuelas, enfermerías y demás servicios necesarios a la comunidad.

Además, en esos mismos centros de trabajo, cuando su población exceda de doscientos habitantes, deberá reservarse un espacio de terreno, que no será menor de cinco mil metros cuadrados, para el establecimiento de mercados públicos, instalación de edificios destinados a los servicios municipales y centros recreativos.

Queda prohibido en todo centro de trabajo, el establecimiento de expendios de bebidas embriagantes y de casas de juego de azar;

- XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. la ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patronos deberán cumplir con dicha obligación;
- XIV. Los empresarios serán responsables de los accidentes del trabajo y de las enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridas con motivo o en ejercicio de la profesión o trabajo que ejecuten; por lo tanto, los patronos deberán pagar la indemnización correspondiente, según que haya traído como consecuencia la muerte o simplemente incapacidad temporal o permanente para trabajar, de acuerdo con lo que las leyes determinen. esta responsabilidad subsistirá aun en el caso de que el patrono contrate el trabajo por un intermediario;
- XV. El patrón estará obligado a observar, de acuerdo con la naturaleza de su negociación, los preceptos legales sobre higiene y seguridad en las instalaciones de su establecimiento, y a adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las maquinas, instrumentos y materiales de trabajo, así como a organizar de tal manera este, que resulte la mayor garantía para la salud y la vida de los trabajadores, y del producto de la concepción, cuando se trate de mujeres embarazadas. las leyes contendrán, al efecto, las sanciones procedentes en cada caso;
- XVI. Tanto los obreros como los empresarios tendrán derecho para coaligarse en defensa de sus respectivos intereses, formando sindicatos, asociaciones profesionales, etcétera;
- XVII. Las leyes reconocerán como un derecho de los obreros y de los patronos, las huelgas y los paros;

- XVIII. Las huelgas serán lícitas cuando tengan por objeto conseguir el equilibrio entre los diversos factores de la producción, armonizando los derechos del trabajo con los del capital. en los servicios públicos será obligatorio para los trabajadores dar aviso, con diez días de anticipación, a la junta de conciliación y arbitraje, de la fecha señalada para la suspensión del trabajo. las huelgas serán consideradas como ilícitas únicamente cuando la mayoría de los huelguistas ejerciera actos violentos contra las personas o las propiedades, o en caso de guerra, cuando aquellos pertenezcan a los establecimientos y servicios que dependan del gobierno;
- XIX. Los paros serán lícitos únicamente cuando el exceso de producción haga necesario suspender el trabajo para mantener los precios en un limite costeable, previa aprobación de la junta de conciliación y arbitraje;
- XX. Las diferencias o los conflictos entre el capital y el trabajo, se sujetaran a la decisión de una junta de conciliación y arbitraje, formada por igual numero de representantes de los obreros y de los patronos, y uno del gobierno;
- XXI. Si el patrono se negare a someter sus diferencias al arbitraje o a aceptar el laudo pronunciado por la junta, se dará por terminado el contrato de trabajo y quedara obligado a indemnizar al obrero con el importe de tres meses de salario, además de la responsabilidad que le resulte del conflicto. Esta disposición no será aplicable en los casos de las acciones consignadas en la fracción siguiente. si la negativa fuere de los trabajadores, se dará por terminado el contrato de trabajo;
- XXII. El patrono que despida a un obrero sin causa justificada o por haber ingresado a una asociación o sindicato, o por haber tomado parte en una huelga lícita, estará obligado, a elección del trabajador, a cumplir el contrato o a indemnizarlo con el importe de tres meses de salario. La ley determinara los casos en que el patrono podrá ser eximido de la obligación de cumplir el contrato, mediante el pago de una indemnización. igualmente tendrá la obligación de indemnizar al trabajador con el importe de tres meses de salario, cuando se retire del servicio por falta de probidad del patrono o por recibir de el malos tratamientos, ya sea en su persona o en la de su cónyuge, padres, hijos o hermanos. El patrono no podrá eximirse de esta responsabilidad, cuando los malos tratamientos provengan de dependientes o familiares que obren con el consentimiento o tolerancia de el;
- XXIII. Los créditos en favor de los trabajadores por salario o sueldos devengados en el ultimo año, y por indemnizaciones, tendrán preferencia sobre cualquiera otros en los casos de concurso o de quiebra;
- XXIV. De las deudas contraídas por los trabajadores a favor de sus patronos, de sus asociados, familiares o dependientes, solo será responsable el mismo trabajador, y en ningún caso y por ningún motivo se podrá exigir a los miembros de su familia, ni serán exigibles dichas deudas por la cantidad excedente del sueldo del trabajador en un mes;
- XXV. El servicio para la colocación de los trabajadores será gratuito para estos, ya se efectúe por oficinas municipales, bolsas de trabajo o por cualquier otra institución oficial o particular.
- XXVI. en la prestación de este servicio se tomara en cuenta la demanda de trabajo y, en igualdad de condiciones, tendrán prioridad quienes representen la única fuente de ingresos en su familia;

XXVII. Todo contrato de trabajo celebrado entre un mexicano y un empresario extranjero, deberá ser legalizado por la autoridad municipal competente y visado por el cónsul de la nación a donde el trabajador tenga que ir, en el concepto de que además de las cláusulas ordinarias, se especificara claramente que los gastos de la repatriación quedan a cargo del empresario contratante;

XXVIII. Serán condiciones nulas y no obligaran a los contrayentes, aunque se expresen en el contrato:

- a. Las que estipulen una jornada inhumana por lo notoriamente excesiva, dada la índole del trabajo.
- b. Las que fijen un salario que no sea remunerador a juicio de las juntas de conciliación y arbitraje.
- c. las que estipulen un plazo mayor de una semana para la percepción del jornal.
- d. Las que señalen un lugar de recreo, fonda, café, taberna, cantina o tienda para efectuar el pago del salario, cuando no se trate de empleados en esos establecimientos.
- e. Las que entrañen obligación directa o indirecta de adquirir los artículos de consumo en tiendas o lugares determinados.
- f. Las que permitan retener el salario en concepto de multa.
- g. Las que constituyan renuncia hecha por el obrero de las indemnizaciones a que tenga derecho por accidente del trabajo, y enfermedades profesionales, perjuicios ocasionados por el incumplimiento del contrato o por despedírsele de la obra.
- h. todas las demás estipulaciones que impliquen renuncia de algún derecho consagrado a favor del obrero en las leyes de protección y auxilio a los trabajadores.

XXIX. Las leyes determinaran los bienes que constituyan el patrimonio de la familia, bienes que serán inalienables, no podrán sujetarse a gravámenes reales ni embargos, y serán transmisibles a título de herencia con simplificación de las formalidades de los juicios sucesorios;

XXX. Es de utilidad publica la ley del seguro social, y ella comprenderá seguros de invalidez, de vejez, de vida, de cesación involuntaria del trabajo, de enfermedades y accidentes, de servicios de guardería y cualquier otro encaminado a la protección y bienestar de los trabajadores, campesinos, no asalariados y otros sectores sociales y sus familiares;

XXXI. Asimismo serán consideradas de utilidad social, las sociedades cooperativas para la construcción de casas baratas e higiénicas, destinadas a ser adquiridas en propiedad, por los trabajadores en plazos determinados;

XXXII. La aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a:

- a) ramas industriales y servicios:

1. Textil;
2. Eléctrica;
3. Cinematográfica;
4. Hulera;
5. Azucarera;
6. Minera;
7. Metalúrgica y siderúrgica, abarcando la explotación de los minerales básicos, el beneficio y la fundición de los mismos, así como la obtención de hierro metálico y acero a todas sus formas y ligas y los productos laminados de los mismos;
8. De hidrocarburos;
9. Petroquímica;
10. Cementera;
11. Calera;
12. Automotriz, incluyendo autopartes mecánicas o eléctricas;
13. Química, incluyendo la química farmacéutica y medicamentos;
14. De celulosa y papel;
15. De aceites y grasas vegetales;
16. Productora de alimentos, abarcando exclusivamente la fabricación de los que sean empacados, enlatados o envasados o que se destinen a ello;
17. Elaboradora de bebidas que sean envasadas o enlatadas o que se destinen a ello;
18. Ferrocarrilera;
19. Maderera básica, que comprende la producción de aserradero y la fabricación de triplay o aglutinados de madera;
20. Vidriera, exclusivamente por lo que toca a la fabricación de vidrio plano, liso o labrado, o de envases de vidrio; y
21. Tabacalera, que comprende el beneficio o fabricación de productos de tabaco;
22. Servicios de banca y crédito.

b) empresas:

1. Aquellas que sean administradas en forma directa o descentralizada por el gobierno federal;
2. Aquellas que actúen en virtud de un contrato o concesión federal y las industrias que les sean conexas; y
3. Aquellas que ejecuten trabajos en zonas federales o que se encuentren bajo jurisdicción federal, en las aguas territoriales o en las comprendidas en la zona económica exclusiva de la nación.

También será competencia exclusiva de las autoridades federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo en los asuntos relativos a conflictos que afecten a dos o mas entidades federativas; contratos colectivos que hayan sido declarados obligatorios en mas de una entidad federativa; obligaciones patronales en materia educativa, en los términos de ley; y respecto a las

obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores, así como de seguridad e higiene en los centros de trabajo, para lo cual las autoridades federales contarán con el auxilio de las estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local, en los términos de la ley reglamentaria correspondiente.

- c) entre los Poderes de la Unión, el Gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores:
- i. La jornada diaria máxima de trabajo diurna y nocturna será de ocho y siete horas, respectivamente. las que excedan serán extraordinarias y se pagaran con un ciento por ciento mas de la remuneración fijada para el servicio ordinario. en ningún caso el trabajo extraordinario podrá exceder de tres horas diarias ni de tres veces consecutivas;
  - ii. Por cada seis días de trabajo, disfrutara el trabajador de un día de descanso, cuando menos, con goce de salario integro;
  - iii. Los trabajadores gozaran de vacaciones que nunca serán menores de veinte días al año;
  - iv. Los salarios serán fijados en los presupuestos respectivos, sin que su cuantía pueda ser disminuida durante la vigencia de estos.

En ningún caso los salarios podrán ser inferiores al mínimo para los trabajadores en general en el distrito federal y en las entidades de la república.

- v. A trabajo igual corresponderá salario igual, sin tener en cuenta el sexo;
- vi. Solo podrán hacerse retenciones, descuentos, deducciones o embargos al salario, en los casos previstos en las leyes;
- vii. La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El estado organizara escuelas de administración publica;
- viii. Los trabajadores gozaran de derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad. en igualdad de condiciones, tendrá prioridad quien represente la única fuente de ingreso en su familia;
- ix. Los trabajadores solo podrán ser suspendidos o cesados por causa justificada; en los términos que fije la ley.

En caso de separación injustificada tendrá derecho a optar por la reinstalación en su trabajo o por la indemnización correspondiente, previo el procedimiento legal. en los casos de supresión de plazas, los trabajadores afectados tendrán derecho a que se les otorgue otra equivalente a la suprimida o a la indemnización de ley;

- x. Los trabajadores tendrán el derecho de asociarse para la defensa de sus intereses comunes. podrán, asimismo, hacer uso del derecho de huelga previo el cumplimiento de los requisitos que determine la ley, respecto de una o varias dependencias de los poderes públicos, cuando se violen de manera general y sistemática los derechos que este artículo les consagra;
- xi. La seguridad social se organizara conforme a las siguientes bases mínimas:
  - a) Cubrirá los accidentes y enfermedades profesionales; las enfermedades no profesionales y maternidad; y la jubilación, la invalidez, vejez y muerte.
  - b) En caso de accidente o enfermedad, se conservara el derecho al trabajo por el tiempo que determine la ley.
  - c) Las mujeres durante el embarazo no realizaran trabajos que exijan un esfuerzo considerable y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación; gozaran forzosamente de un mes de descanso antes de la fecha fijada

- aproximadamente para el parto y de otros dos después del mismo, debiendo percibir su salario íntegro y conservar su empleo y los derechos que hubieren adquirido por la relación de trabajo. En el periodo de lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno, para alimentar a sus hijos. Además, disfrutaran de asistencia médica y obstétrica, de medicinas, de ayudas para la lactancia y del servicio de guarderías infantiles.
- d) Los familiares de los trabajadores tendrán derecho a asistencia médica y medicinas, en los casos y en la proporción que determine la ley.
  - e) Se establecerán centros para vacaciones y para recuperación, así como tiendas económicas para beneficio de los trabajadores y sus familiares.
  - f) Se proporcionaran a los trabajadores habitaciones baratas, en arrendamiento o venta, conforme a los programas previamente aprobados.
  - g) Además, el estado mediante las aportaciones que haga, establecerá un fondo nacional de la vivienda a fin de constituir depósitos en favor de dichos trabajadores y establecer un sistema de financiamiento que permita otorgar a estos crédito barato y suficiente para que adquieran en propiedad habitaciones cómodas e higiénicas, o bien para construirlas, repararlas, mejorarlas o pagar pasivos adquiridos por estos conceptos.
  - h) las aportaciones que se hagan a dicho fondo serán enteradas al organismo encargado de la seguridad social regulándose en su ley y en las que corresponda, la forma y el procedimiento conforme a los cuales se administrara el citado fondo y se otorgaran y adjudicaran los créditos respectivos.

xii. Los conflictos individuales, colectivos o intersindicales serán sometidos a un tribunal federal de conciliación y arbitraje integrado según lo prevenido en la ley reglamentaria.

Los conflictos entre el poder judicial de la federación y sus servidores serán resueltos por el consejo de la judicatura federal; los que se susciten entre la suprema corte de justicia y sus empleados serán resueltos por esta última.

xiii. Los militares, marinos, personal del servicio exterior, agentes del ministerio público y los miembros de las instituciones policiales, se regirán por sus propias leyes. El Estado proporcionara a los miembros en el activo del ejército, fuerza aérea y armada, las prestaciones a que se refiere el inciso f) de la fracción xi de este apartado, en términos similares y a través del organismo encargado de la seguridad social de los componentes de dichas instituciones; y

Los miembros de las instituciones policiales de los municipios, entidades federativas, del distrito federal, así como de la federación, podrán ser removidos de su cargo si no cumplen con los requisitos que las leyes vigentes en el momento de la remoción señalen para permanecer en dichas instituciones, sin que proceda su reinstalación o restitución, cualquiera que sea el juicio o medio de defensa para combatir la remoción y, en su caso, solo procederá la indemnización. La remoción de los demás servidores públicos a que se refiere la presente fracción, se regirá por lo que dispongan los preceptos legales aplicables.



- xiv. bis.- Las entidades de la administración pública federal que formen parte del sistema bancario mexicano registrarán sus relaciones laborales con sus trabajadores por lo dispuesto en el presente apartado.
- xv. La ley determinará los cargos que serán considerados de confianza. Las personas que los desempeñen disfrutarán de las medidas de protección al salario y gozarán de los beneficios de la seguridad social.

## **LEY FEDERAL DEL TRABAJO**

### **TITULO CUARTO DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS PATRONES**

#### **CAPITULO I OBLIGACIONES DE LOS PATRONES**

##### Artículo 132

Son obligaciones de los patrones:

- I. Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo aplicables a sus empresas o establecimientos;
- II. Pagar a los trabajadores los salarios e indemnizaciones, de conformidad con las normas vigentes en la empresa o establecimiento;
- III. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, debiendo darlos de buena calidad, en buen estado y reponerlos tan luego como dejen de ser eficientes, siempre que aquellos no se hayan comprometido a usar herramienta propia. El patrón no podrá exigir indemnización alguna por el desgaste natural que sufran los útiles, instrumentos y materiales de trabajo;
- IV. Proporcionar local seguro para la guarda de los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, siempre que deban permanecer en el lugar en que prestan los servicios, sin que sea lícito al patrón retenerlos a título de indemnización, garantía o cualquier otro. El registro de instrumentos o útiles de trabajo deberá hacerse siempre que el trabajador lo solicite;
- V. Mantener el número suficiente de asientos o sillas a disposición de los trabajadores en las casas comerciales, oficinas, hoteles, restaurantes y otros centros de trabajo análogos. La misma disposición se observará en los establecimientos industriales cuando lo permita la naturaleza del trabajo;
- VI. Guardar a los trabajadores la debida consideración, absteniéndose de maltrato de palabra o de obra;

- VII. Expedir cada quince días, a solicitud de los trabajadores, una constancia escrita del número de días trabajados y del salario percibido;
- VIII. Expedir al trabajador que lo solicite o se separe de la empresa, dentro del término de tres días, una constancia escrita relativa a sus servicios;
- IX. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del voto en las elecciones populares y para el cumplimiento de los servicios de jurados, electorales y censales, a que se refiere el artículo 5o., de la constitucion, cuando esas actividades deban cumplirse dentro de sus horas de trabajo;
- X. Permitir a los trabajadores faltar a su trabajo para desempeñar una comisión accidental o permanente de su sindicato o del estado, siempre que avisen con la oportunidad debida y que el número de trabajadores comisionados no sea tal que perjudique la buena marcha del establecimiento. El tiempo perdido podra descontarse al trabajador a no ser que lo compense con un tiempo igual de trabajo efectivo. Cuando la comision sea de caracter permanente, el trabajador o trabajadores podran volver al puesto que ocupaban, conservando todos sus derechos, siempre y cuando regresen a su trabajo dentro del término de seis años. Los substitutos tendran el caracter de interinos, considerandolos como de planta despues de seis años;
- XI. Poner en conocimiento del sindicato titular del contrato colectivo y de los trabajadores de la categoria inmediata inferior, los puestos de nueva creación, las vacantes definitivas y las temporales que deban cubrirse;
- XII. Establecer y sostener las escuelas articulo 123 constitucional, de conformidad con lo que dispongan las leyes y la Secretaria de Educación Pública;
- XIII. Colaborar con las autoridades del trabajo y de educación, de conformidad con las leyes y reglamentos, a fin de lograr la alfabetizacion de los trabajadores;
- XIV. Hacer por su cuenta, cuando empleen mas de cien y menos de mil trabajadores, los gastos indispensables para sostener en forma decorosa los estudios tecnicos, industriales o practicos, en centros especiales, nacionales o extranjeros, de uno de sus trabajadores o de uno de los hijos de estos, designado en atencion a sus aptitudes, cualidades y dedicacion, por los mismos trabajadores y el patron. cuando tengan a su servicio mas de mil trabajadores deberan sostener tres becarios en las condiciones señaladas. El patrón solo podra cancelar la beca cuando sea reprobado el becario en el curso de un año o cuando observe mala conducta; pero en esos casos sera substituido por otro. los becarios que hayan terminado sus estudios deberan prestar sus servicios al patron que los hubiese becado, durante un año, por lo menos;
- XV. Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del capitulo III bis de este titulo.**
- XVI. Instalar, de acuerdo con los principios de seguridad e higiene, las fabricas, talleres, oficinas y demas lugares en que deban ejecutarse las labores, para prevenir riesgos de trabajo y perjuicios al trabajador, asi como adoptar las medidas necesarias para evitar que los contaminantes excedan los máximos permitidos en los reglamentos e instructivos que expidan

las autoridades competentes. para estos efectos, deberán modificar, en su caso, las instalaciones en los términos que señalen las propias autoridades;

XVII.Cumplir las disposiciones de seguridad e higiene que fijen las leyes y los reglamentos para prevenir los accidentes y enfermedades en los centros de trabajo y, en general, en los lugares en que deban ejecutarse las labores; y, disponer en todo tiempo de los medicamentos y materiales de curacion indispensables que señalen los instructivos que se expidan, para que se presten oportuna y eficazmente los primeros auxilios; debiendo dar, desde luego, aviso a la autoridad competente de cada accidente que ocurra;

XVIII.Fijar visiblemente y difundir en los lugares donde se preste el trabajo, las disposiciones conducentes de los reglamentos e instructivos de seguridad e higiene;

XIX.Proporcionar a sus trabajadores los medicamentos profilacticos que determine la autoridad sanitaria en los lugares donde existan enfermedades tropicales o endemicas, o cuando exista peligro de epidemia;

XX.Reservar, cuando la poblacion fija de un centro rural de trabajo exceda de doscientos habitantes, un espacio de terreno no menor de cinco mil metros cuadrados para el establecimiento de mercados publicos, edificios para los servicios municipales y centros recreativos, siempre que dicho centro de trabajo este a una distancia no menor de cinco kilometros de la poblacion mas proxima;

XXI.Proporcionar a los sindicatos, si lo solicitan, en los centros rurales de trabajo, un local que se encuentre desocupado para que instalen sus oficinas, cobrando la renta correspondiente. Si no existe local en las condiciones indicadas, se podra emplear para ese fin cualquiera de los asignados para alojamiento de los trabajadores;

XXII.Hacer las deducciones que soliciten los sindicatos de las cuotas sindicales ordinarias, siempre que se compruebe que son las previstas en el articulo 110, fraccion VI;

XXIII.Hacer las deducciones de las cuotas para la constitucion y fomento de sociedades cooperativas y de cajas de ahorro, de conformidad con lo dispuesto en el articulo 110, fraccion IV;

XXIV.Permitir la inspeccion y vigilancia que las autoridades del trabajo practiquen en su establecimiento para cerciorarse del cumplimiento de las normas de trabajo y darles los informes que a ese efecto sean indispensables, cuando lo soliciten. los patrones podran exigir a los inspectores o comisionados que les muestren sus credenciales y les den a conocer las instrucciones que tengan; y

XXV.Contribuir al fomento de las actividades culturales y del deporte entre sus trabajadores y proporcionarles los equipos y utiles indispensables.

XXVI.Hacer las deducciones previstas en las fracciones IV del articulo 97 y VIIi del articulo 110, y enterar los descuentos a la institucion bancaria acreedora, o en su caso al fondo de fomento y garantia para el consumo de los trabajadores. Esta obligacion no convierte al patron en deudor solidario del credito que se haya concedido al trabajador.

XXVII. Proporcionar a las mujeres embarazadas la protección que establezcan los reglamentos.

XXVIII. Participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo con lo establecido por esta ley.

### **ARTICULO 133**

#### **QUEDA PROHIBIDO A LOS PATRONES:**

- I. Negarse a aceptar trabajadores por razón de edad o de su sexo;
- II. Exigir que los trabajadores compren sus artículos de consumo en tienda o lugar determinado;
- III. Exigir o aceptar dinero de los trabajadores como gratificación porque se les admita en el trabajo o por cualquier otro motivo que se refiera a las condiciones de este;
- IV. Obligar a los trabajadores por coacción o por cualquier otro medio, a afiliarse o retirarse del sindicato o agrupación a que pertenezcan, o a que voten por determinada candidatura;
- V. Intervenir en cualquier forma en el régimen interno del sindicato;
- VI. Hacer o autorizar colectas o suscripciones en los establecimientos y lugares de trabajo;
- VII. Ejecutar cualquier acto que restrinja a los trabajadores los derechos que les otorgan las leyes;
- VIII. Hacer propaganda política o religiosa dentro del establecimiento;
- IX. Emplear el sistema de poner en el índice a los trabajadores que se separen o sean separados del trabajo para que no se les vuelva a dar ocupación;
- X. Portar armas en el interior de los establecimientos ubicados dentro de las poblaciones;
- XI. y Presentarse en los establecimientos en estado de embriaguez o bajo la influencia de un narcótico o droga enervante.

### **ARTICULO 134**

#### **Son obligaciones de los trabajadores:**

- I. Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo que les sean aplicables;

- II. Observar las medidas preventivas e higienicas que acuerden las autoridades competentes y las que indiquen los patrones para la seguridad y proteccion personal de los trabajadores;
- III. Desempeñar el servicio bajo la dirección del patrón o de su representante, a cuya autoridad estaran subordinados en todo lo concerniente al trabajo;
- IV. Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- V. Dar aviso inmediato al patron, salvo caso fortuito o de fuerza mayor, de las causas justificadas que le impidan concurrir a su trabajo;
- VI. Restituir al patron los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y utiles que les haya dado para el trabajo, no siendo responsables por el deterioro que origine el uso de estos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito, fuerza mayor, o por mala calidad o defectuosa construcción;
- VII. Observar buenas costumbres durante el servicio;
- VIII. Prestar auxilios en cualquier tiempo que se necesiten, cuando por siniestro o riesgo inminente peligren las personas o los intereses del patrón o de sus compañeros de trabajo;
- IX. Integrar los organismos que establece esta ley;
- X. Someterse a los reconocimientos medicos previstos en el reglamento interior y demas normas vigentes en la empresa o establecimiento, para comprobar que no padecen alguna incapacidad o enfermedad de trabajo, contagiosa o incurable;
- XI. Poner en conocimiento del patron las enfermedades contagiosas que padezcan, tan pronto como tengan conocimiento de las mismas;
- XII. Comunicar al patron o a su representante las deficiencias que adviertan, a fin de evitar daños o perjuicios a los intereses y vidas de sus compañeros de trabajo o de los patrones;
- XIII. Y guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales y de fabricación de los productos a cuya elaboracion concurren directa o indirectamente, o de los cuales tengan conocimiento por razon del trabajo que desempeñen, asi como de los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación pueda causar perjuicios a la empresa.

## **CAPITULO II OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES**

### **ARTICULO 135**

Queda prohibido a los trabajadores:

- I. Ejecutar cualquier acto que pueda poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de terceras personas, así como la de los establecimientos o lugares en que el trabajo se desempeñe;
- II. Faltar al trabajo sin causa justificada o sin permiso del patron;
- III. Substraer de la empresa o establecimiento útiles de trabajo o materia prima o elaborada;
- IV. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez;
- V. Presentarse al trabajo bajo la influencia de algun narcótico o droga enervante, salvo que exista prescripcion médica. Antes de iniciar su servicio, el trabajador debera poner el hecho en conocimiento del patron y presentarle la prescripción suscrita por el médico;
- VI. Portar armas de cualquier clase durante las horas de trabajo, salvo que la naturaleza de este lo exija. Se exceptuan de esta disposición las punzantes y punzo-cortantes que formen parte de las herramientas o útiles propios del trabajo;
- VII. Suspender las labores sin autorización del patrón;
- VIII. Hacer colectas en el establecimiento o lugar de trabajo;
- IX. Usar los utiles y herramientas suministrados por el patrón, para objeto distinto de aquel a que están destinados;
- X. y Hacer cualquier clase de propaganda en las horas de trabajo, dentro del establecimiento

## **CONCLUSION**

Después de haber analizado la estructura jurídica de la Capacitación y Adiestramiento de Personal, es evidente que existen una serie de huecos que impiden el comportamiento regular de esta actividad. Incluso varios de los autores que consulte están de acuerdo con que hace falta una modificación de la Ley Federal del Trabajo, en los artículos referentes al tema de esta tesina.

Dentro del desarrollo de este capítulo se incluyó una apartado que habla acerca de la resistencia por parte de los trabajadores, suponiendo que los patrones estén dispuestos a capacitarlos, me parece interesante mencionar que en la mayoría de las hipótesis propuestas, el que no quieran capacitarse esta directamente ligado al miedo al cambio, al miedo a que si no aprenden bien puedan ser despedidos o bien el peor de los casos , que no quieran aprender a trabajar mejor por que eso implicaría probablemente más obligaciones.

Considero que estos aspectos son de suma importancia por que dentro de sus lineamientos se pueden establecer las obligaciones por parte de los patrones pero también de los trabajadores. Por que a pesar de que es en beneficio de su persona, este debe de estar sujeto a cierta normatividad que permita la realización de un libre juego en donde ambas partes son sujetos de derechos pero también de obligaciones.

## **BIBLIOGRAFIA**

Amado R. Díaz Guajardo, REGIMEN DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, Fondo Editorial COPARMEX . México 1989

PROPIEDAD INDUSTRIAL , Cordinación de Investigación y Posgrado UAM-izt 1991

CONSTITUCION POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS 2000 Editorial Porrúa

LEY FEDERAL DE TRABAJO 2000 Editorial Porrúa

LEY DE PROPIEDAD INDUSTRIAL 2000