



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Incorporada a la U.N.A.M.
ESCUELA DE PEDAGOGÍA

3
2g.

**ANALISIS DEL PROCESO PARA DETECTAR
LAS NECESIDADES DE FORMACION
EXTRALABORAL QUE TIENEN LOS
EMPLEADOS EN UNA EMPRESA**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

TESIS PROFESIONAL

**QUE PRESENTA
GABRIELA MARIA BARRAZA AVILA
PARA OPTAR POR EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PEDAGOGIA**

Director de Tesis: Lic. Josefina Matilde Balmori Iglesias

México, D. F. 1989



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

INTRODUCCION

1

I. LA EMPRESA COMO UNA ORGANIZACION DE PERSONAS.

1.1	Que es una Empresa?	7
1.2	Objetivos de la Empresa	11
1.3	Recursos utilizados en la Empresa para el logro de sus Objetivos	20
1.4	El Recurso Humano dentro de la Empresa	24

II. PROBLEMÁTICA DE LA MOTIVACIÓN EN LAS CIRCUNSTANCIAS CAMBIANTES DEL SER HUMANO.

II.1	Concepto de la Naturaleza humana	37
II.2	Las Circunstancias Cambiantes	43
II.3	La Motivación en el Ser Humano	49
II.3.1	Teoría X Douglas McGregor	52
II.3.2	Teoría Y Douglas McGregor	58
II.3.3	Jerarquía de Necesidades Abraham Maslow	62
II.3.4	Teoría de Necesidades Básicas David Mc. Lleland	65
II.3.5	Teoría de los Dos Factores Frederick Herzberg	67
II.3.6	Teoría de la Expectación Victor Vroom	68
II.4	El Liderazgo en la Motivación	70
II.4.1	Teoría Conductual	73
II.4.2	Teoría de la Contingencia	74
II.4.3	Teoría de los Rasgos	76

III. EL TRABAJO; DESARROLLO DEL SER HUMANO

III.1 El Desarrollo del Hombre	78
III.1.1 El Desarrollo Humano	78
III.1.2 El Desarrollo Humano en el Area Laboral	80
III.1.3 La Educacion como Parte del Desarrollo Humano	88
III.2 El Sentido Humano del Trabajo Dentro de la Empresa	95
III.3 Funcion de los Grupos dentro de la Empresa	109

IV. LAS ACTIVIDADES EXTRALABORALES DENTRO DE LA EMPRESA

IV.1 El Grupo Vitro	115
IV.2 Cooperacion Social A.C., Una Empresa de Servicios	127
IV.3 Las Actividades Extralaborales Dentro de la Empresa	134
IV.4 Organizacion de las Actividades Extralaborales Dentro de las Diferentes Empresas del Grupo en el Area Metropolitana	138

V. PLAN DE TRABAJO COMO PROMUESIA DE DETECCION DE NECESIDADES PARA OFRECER ACTIVIDADES EXTRALABORALES EN DIVERSAS EMPRESAS.

V.1 Introduccion	143
V.2 Analisis del tiempo discrecional del Personal y sus Aficiones	147
V.3 Menu de Posibilidades	152
V.4 Promotores de los Eventos	154

CONCLUSIONES 158

BIBLIOGRAFIA

CENTROS DE CONSULTA

ANEXO I

ANEXO II

INTRODUCCION

El trabajo que aquí presento es el resultado de una investigación realizada a lo largo de mi última etapa escolar, como parte práctica, complemento de mis cuatro años de estudio. Aunque a lo largo de la carrera realicé algunos trabajos e investigaciones con un alto grado de profesionalismo, puedo decir que es el primer trabajo de investigación presentado al empezar a ejercer mi carrera profesional, por lo que quiero aclarar que es únicamente un trabajo que invita a todos aquellos interesados en ofrecer al empleado un complemento en su desarrollo personal, a que inicien o continúen en la labor referente, ofreciendo así un constante bienestar a la sociedad que seguimos formando.

Pienso que un factor muy importante para que la empresa tenga éxito es el sincero ambiente de trabajo que se perciba, por lo que el hombre trabajador debe vivir en armonía para poder formar un agradable ambiente de trabajo, completándolo con el resto de sus actividades diarias. Precisamente es éste el móvil que me llevó a investigar sobre lo que una empresa puede hacer, además de ofrecer al hombre un lugar de desarrollo profesional para beneficio propio únicamente.

Me dirigi al Grupo Vitro, concretamente a su empresa de servicios al personal, "Cooperación Social A.C." -sin conocer a fondo su labor- dada la reputación que tiene al respecto. Quiero agradecer a todas aquellas personas que con su paciencia y tiempo me facilitaron datos y trabajo necesario para poder hacer mi investigación.

En la actualidad se ha considerado a la empresa como uno de los principales núcleos que mueven a la sociedad, y en realidad ¿no haríamos los hombres sin el buen funcionamiento de las empresas? No solo por las oportunidades de trabajo que pueden ofrecer a cientos de trabajadores, beneficiando así a un mismo número de familias, ni por el capital que va creciendo conforme a su desarrollo, sino por la importancia que tienen para nuestro diario vivir el servicio o producto terminado que nos ofrecen dichas empresas. Estos servicios o productos satisfacen algunas de nuestras necesidades, ya sean existentes o creadas. Así pues, para consumirlas, necesitamos escoger el que más se acerque a nosotros y el que mejor calidad nos ofrezca.

Para que la empresa pueda ofrecer productos de calidad que cubran las necesidades de la sociedad, requiere de personal que trabaje satisfactoriamente, con gusto y calidad, para lo cual habrá de ofrecer a quienes forman parte de ella, las mejores condiciones de trabajo, oportunidades de desarrollo profesional y personal, de manera tal que trabajador-empresa se complementen en su crecimiento.

Con el presente trabajo se pretende dar a conocer lo importante y necesario que son, tanto para la empresa como para el mismo personal, todas aquellas actividades y eventos que puede ofrecer la empresa misma no solo a los empleados que con ella colaboran, sino también a los familiares que de él dependen, con quienes tiene vínculo en una de sus grandes áreas de desarrollo.

El presente trabajo consta de cinco capítulos, tres de los cuales son de carácter teórico y los dos últimos prácticos, tratando de dar a conocer en que forma las actividades extralaborales ofrecidas por la empresa ayudan al empleado en su desarrollo integral, que necesidad tiene la empresa para que estas existan, y así proponer una forma de integración de dichas actividades accesibles a los empleados.

Aunque en el tercer capítulo se da a conocer la diferencia entre trabajador y empleado (el trabajador es aquella persona que realiza cualquier trabajo en cualquier lugar sin hacer énfasis en la remuneración, y el empleado es aquel que ofrece su trabajo en una organización bajo la condición de una determinada remuneración) a lo largo del trabajo se menciona indistintamente 'trabajador' o 'empleado' refiriéndose a aquel que trabaja en la empresa con un objetivo profesional y con remuneración adecuada.

En el primer capítulo se hace referencia a la empresa en general, ya que es importante conocer como está formada la empresa,

cual es su razón de existir. Se dan a conocer los recursos con los que trabaja la empresa y sus características, poniendo especial atención en el recurso principal que se tomó en cuenta en esta investigación: el recurso humano.

Dado que el recurso humano, el hombre, no es un ser estático, se estudia también las circunstancias cambiantes que pudieran presentarse, al igual que diversas teorías de destacados autores respecto a la motivación del ser humano, al igual que teorías que se refieren a aquellos que tienen la responsabilidad de motivar, teorías de liderazgo.

Como se ha mencionado, para lograr su desarrollo personal el hombre ha de tomar en cuenta aquellos ámbitos en que lleva a cabo sus cotidianas actividades. El trabajo es una de las actividades a la que el hombre dedica gran parte de su tiempo, es igualmente una necesidad que él quiere satisfacer de la mejor manera; es por esto que en el tercer capítulo se ofrece al lector una explicación referente al trabajo como parte del desarrollo humano, y ya que difícilmente se trabaja solo, se considera importante tomar en cuenta la función que tienen los grupos dentro de la empresa. Al hablar de grupos hay que recordar que dentro de la empresa no solamente existen los llamados grupos de trabajo, sino que hay que tomar en cuenta aquellos grupos que son tan importantes para la empresa, los grupos informales, con los cuales surge la realización de diversas actividades.

En el cuarto capítulo se dá a conocer la parte práctica del trabajo. Para la investigación se eligió un importante grupo empresarial: el Grupo Vitro. Se hace una explicación general de lo que es el grupo y como está formado. Para conocer las necesidades de integrar las actividades extralaborales de las treinta empresas del área metropolitana del grupo Vitro se aplicó un cuestionario (anexo 1) haciendo referencia al número de empleados y de trabajadores sindicalizados. Asimismo se tomaron en cuenta las actividades que se practican en cada una de ellas y las instalaciones con que se cuenta para su realización. El lector podrá apreciar el bajo número de empresas que cuentan con propias instalaciones adecuadas para que los trabajadores puedan tomar parte en actividades extralaborales ofrecidas por la misma empresa.

Una de las empresas más importantes, por la labor que realiza, es "Cooperación Social A.C." (CISOAC) la única empresa de servicios del grupo en el área metropolitana, la cual se dedica a contactar a todas las empresas del grupo para colaborar en la planeación, organización y desarrollo de las diferentes actividades ofrecidas para el desarrollo personal de los empleados. La parte práctica de la investigación se llevó a cabo directamente con CISOAC.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos, en el quinto capítulo se propone un nuevo plan de trabajo para satisfacer las necesidades que podrían tener diversas empresas se ofrecen a sus

empleados ciertas actividades extralaborales. En dicho plan se propone llevar a cabo una investigación respecto a la manera en que los trabajadores ocupan el tiempo fuera de su trabajo, se le da a conocer una lista de posibles actividades y eventos a ofrecer, y sugerencias de quienes pueden organizar y proveer dichas eventos.

1. LA EMPRESA COMO UNA ORGANIZACION DE PERSONAS

1.1 QUE ES UNA EMPRESA

Para conocer las necesidades que tienen los empleados de una empresa, ante todo hemos de tener un concepto de "empresa", como está formada, qué fines persigue y qué función tiene dentro de la sociedad.

Una empresa es un ente tanto social como económico, ya que es una fuente de trabajo en la sociedad que abre las puertas al desarrollo profesional y a la realización personal en el trabajo; y es además, creador de bienes materiales al ofrecer su producto o servicio. "La empresa es la institución, una forma de estructura social que los hombres se dan a sí mismos para agruparse en el campo de trabajo en pos de ideales y objetivos compartidos, que pueden tener o no fines económicos, pero que siempre, invariablemente, tienen el propósito de superar, de trascender las limitaciones naturales del individuo a fin de alcanzar metas de progreso y bien común." (1)

Desde un punto de vista estrictamente económico, Sánchez Gil define a la empresa como "Unidad autónoma de producción que utiliza trabajo ajeno además de el del empresario que no produce para el autoconsumo, sino para el mercado, cuya actividad lo motiva el lucro

(1) SADA ZAMBRANO, Andrés Marcelo. El Empresario, Su Responsabilidad Social, p. 4

poseedora de diversas formas y grados, de capital sometida a un riesgo en la que existe innovación." (2) La empresa por lo tanto tiene una responsabilidad individual y colectiva, que se refiere a la tarea común, proyección hacia un bien a la comunidad, en la que todos están involucrados en la productividad de la empresa.

Como surge la empresa actual? Se sabe que en la época medieval trabajaban en una misma sede seleccionada por el feudal, tanto obreros como artesanos, la producción era a gran escala, el trabajo y las instalaciones eran independientes de las labores familiares, se trabajaba en un mismo lugar sólo como entes productores, nunca a manera de cooperación entre ellos. Con la revolución industrial (siglo XVIII) se da la división del trabajo, coordinación de tareas, especialización en labores, fijación de objetivos comunes y una dirección que integre las actividades del trabajo.

Con esto se fue haciendo posible la organización, sufriendo constantes cambios debido al desarrollo tecnológico, orientaciones ideológicas y científicas y del comportamiento humano. Todas estas transformaciones han dado lugar principalmente a la división técnica del trabajo en la especialización profesional y por lo tanto a su vez, en la jerarquización de puestos de trabajo dentro de la empresa y de quien la ocupa.

(2) GRAN ENCICLOPEDIA RIALP, tomo VIII, p. 560

Una característica de la empresa es el hecho de que existe una organización, y como tal, busca encajar sus necesidades con aquellas de quien participa en su funcionamiento. (*) Es la organización dentro de la empresa la que marca los lineamientos de las relaciones de las personas de manera oficial, ya que existen diversos trabajos y personas con diferentes aptitudes y conocimientos, lo cual hay que conjuntar de tal manera que se avance hacia el logro de los objetivos.

La empresa como organización formal, es algo a lo que sus miembros se adaptan según su situación, realizando su trabajo personal como medio para lograr los objetivos de la empresa, tomando en cuenta las normas establecidas, ofreciendo así un servicio. Es precisamente de aquí de donde surgen las relaciones interpersonales, formándose así la organización informal, la cual tiene fuerte influencia en el logro de los objetivos de la empresa. Las relaciones informales surgen por la similitud de intereses personales de aquellos que de alguna manera tienen relaciones formales dentro de la empresa, e influye indirectamente en la manera de llevar a cabo el trabajo formal.

La empresa es parte de una sociedad en la cual todos los que forman parte de ella - los hombres de manera individual, las familias, asociaciones, instituciones, oficinas públicas, etc. - buscan algo en común contribuyendo cada uno según le corresponda para el bien común.

(*) vid. infra p. 22

El empleado es aquella persona que ocupa un puesto de trabajo, necesario para desarrollar las funciones propias de la empresa, mientras que el accionista es quien participa con un determinado porcentaje del capital en una sociedad anónima.

La empresa es un factor que interviene indudablemente en la capacitación humana, ya que es un constante dar y recibir, de superación y avance para el logro de los objetivos fijados, planteando así una competitividad de eficacia y productividad; si ésta tiene una buena y adecuada dirección que logre unir los esfuerzos de cada uno de quienes participan en ella, puede tener excelentes resultados de formación respecto al desarrollo de los deberes y derechos.

El ámbito de trabajo dentro de la empresa debe ser propicio, logrando aceptación, sin llegar a ser conformistas, de las situaciones que se presentan tanto dentro del grupo de trabajo como de la jerarquía existente.

El significado que tiene el trabajo individual dentro de la empresa, es dado según la perspectiva que se tiene, la cual influye en el comportamiento del individuo y repercutirá notablemente en el logro de los objetivos propios de la empresa al igual que las aportaciones que ésta haga a la comunidad de la cual forma parte. De esta manera la empresa también ofrece oportunidad de no permanecer dentro de un círculo egóico de desarrollo, ya que hay participación y proceso de dirección en las actividades de los demás individuos que forman parte de dicho ámbito.

En el proceso de aceptación mutua - empresa-individuo - existen variables según la naturaleza tanto de la empresa como de la sociedad y el comportamiento de los individuos que tienen en común. Debe existir un ambiente de trabajo en el que sea palpable la confianza, mediante la adecuada comunicación que se tenga entre todos aquellos que tienen relación alguna con la empresa, ya que puede llegar a existir inseguridad y romper la continuidad para el logro de los objetivos.

A pesar de que la empresa no busca marcar diferencias en la sociedad, esto suele suceder por lo que aquella busca crecer según la evolución y las exigencias de la misma sociedad. El individuo no se va a formar totalmente de lo adquirido en la empresa, ni viceversa, sino que ambos se complementan siendo el otro parte esencial para su integración, aportando sus valores tradicionales y rompiendo la monotonía que rodeaba al otro. Esto implica esfuerzo para comprender qué es lo que el individuo puede aportar a la empresa para seguir creciendo y qué es todo aquello que de ella debe aprovechar para su perfeccionamiento.

1.2 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Hasta ahora se ha considerado a la empresa como parte de una sociedad, y al mismo tiempo como una comunidad en la que cada uno aporta aquello que tiene, ya sea capital, técnicas de trabajo, actividades directivas, etc. como medio para alcanzar los objetivos planteados.

El objetivo óptimo de la empresa cualquiera que sea su tamaño es un beneficio que da respuesta a ciertas necesidades existentes; (*) éste beneficio puede ser esperado ya sea a corto, mediano o largo plazo. Los objetivos, independientemente del tipo que sean tienen dos grandes clasificaciones:

a) según el tiempo en que se espera cumplirlos, ya sean a largo, mediano o corto plazo. Se consideran objetivos a largo plazo aquellos cuyo resultado son esperados un año o más después de su fijación, empezando a poner los medios desde ese momento. A corto plazo son los que pueden ser verificados en un periodo menor a seis meses; y los objetivos a mediano plazo son cumplidos en el tiempo intermedio, de seis a doce meses.

b) por las circunstancias que encierran los objetivos se clasifican de manera general, particular y específicos. Los objetivos generales son los que se refieren a las actividades totales de la empresa, sin división del trabajo; los particulares enmarcan los concernientes a las diferentes áreas divisionales, y los objetivos específicos son aquellos dirigidos al desempeño de un puesto de trabajo, lo cual ayudará a lograr los particulares y a su vez los generales.

Habe mencionar que dentro de las diferentes áreas y los distintos puestos de trabajo también es viable la fijación de objetivos generales, particulares y específicos.

Las necesidades por las cuales son planteados los objetivos deben dar respuesta a aquellas existentes tanto en los accionistas de la empresa como en los empleados y la comunidad. "Las necesidades pueden reforzarse unas a otras o pueden contradecirse entre sí." (3) Por lo anterior hay que estudiar las implicaciones de dichas necesidades, ya que -rento- de aquí surge el planteamiento de los objetivos.

Los accionistas, por ejemplo, tienen su principal necesidad en la producción financiera; los empleados en cualquier nivel jerárquico, tienen tres necesidades básicas:

- a) la identidad o reconocimiento de sí dentro de la empresa,
- b) el estímulo de resolver o concluir el trabajo, y
- c) la seguridad de tener un empleo que le ayude a llevar una aceptable posición y tener poder de adquisición;

Las necesidades de la comunidad en cambio, son variables según la sociedad en que se encuentra, ya sean necesidades de la existencia del mercado con ofertas y demandas, las diferentes presiones sociales, necesidades de seguridad, etc.

Si los objetivos no son claramente observables será difícil dar cuenta del éxito o fracaso de los resultados obtenidos, ya que éstos proporcionan parámetros de lo que se lleva a cabo, y ayudan al individuo a dirigirse a ese objetivo en común. En cualquier

(3) JAMES, Lines. La Mejora de Utilidades p. 21

situación se deben conocer las características de dichos objetivos, como es el tiempo en que se han de cumplir, quienes más intervienen para su logro, en que circunstancias se desarrollará, etc.; además deben tener un significado para ellos de manera que los puedan considerar como propios y compartidos.

Los objetivos que busca la empresa, independientemente de la(s) persona(s) a quienes concierne, son beneficios de tipo económico y social, y son cumplidos cuando el producir satisfactorios lo hacen de forma eficiente, ya sea:

- obteniendo un valor agregado que permita remunerar adecuadamente al trabajo y al capital, o
- cumpliendo las expectativas del consumidor.

Existen múltiples tipos de objetivos planteados según el ámbito de desarrollo que se llevará dentro de la empresa.

"Los objetivos oficiales son aquellos elaborados por quienes tomaron la iniciativa y son dados a conocer a toda la gente que tenga o no relación directa con la empresa; Los objetivos operativos no son dados a conocer al público en general, reflejan la intención real de los empresarios en cuanto a lo que ellos esperan de la empresa. Los llamados objetivos operacionales son aquellos que de manera rápida ayudan a conocer el desarrollo y funcionamiento de la empresa de acuerdo a parámetros concretos establecidos con anterioridad. Los fines operativos se convierten en fines operacionales en cuanto que son cuantitativamente expresados, amenos

que uno pueda especificar qué es lo que la organización está concretamente tratando de medir, es difícil entender cuales son los verdaderos fines que se están tratando de lograr." (4)

"Pearrow ha elaborado una clasificación más de los objetivos dentro de la empresa como organización, buscando aclarar múltiples niveles de análisis que hay que tomar en cuenta si se quiere llegar a comprender las decisiones de la empresa para plantear determinadas metas:

a) Los objetivos de tipo social son los referentes a -valga la redundancia- la sociedad en general en cuanto a sus necesidades manifiestas, dentro de las cuales se puede mencionar el ofrecer bienes y servicios.

b) Los llamados objetivos de producción tienen como punto de referencia a aquellas personas que sin ser parte de la empresa, tienen relación de manera directa con ésta, como son los clientes o quienes tienen beneficio inmediato del producto resultante.

c) Los objetivos del sistema se centran en la empresa misma y su manera de funcionar sin tomar en cuenta lo que obtenga como producto final, por ejemplo, cual es su participación en el mercado, su nivel de desarrollo, etc. Este tipo de objetivo no debe buscar competencia con el anterior, sino al contrario deben complementarse uno al otro.

(4) SHEIN, Edgar. Psicología de la Organización. p. 190

d) Los objetivos característicos del producto tocan el punto referente al producto ofrecido a la sociedad. Se derivan de los objetivos de producción y de sistemas.

e) Objetivos derivados: Estos se centran en el poder de liderazgo dentro de la empresa, y que se busca hacer con los recursos que se acumulan en la búsqueda de otros fines, por ejemplo, la manera de influir en determinados medios." (5)

Es no solamente importante, sino necesario, que los empleados conozcan el fin perseguido con el trabajo que realizan, ya que los resultados son incentivos que se dan a sí mismos para seguir adelante con lo ya emprendido. "Tienes que hacer el bien a los demás para poder hacerte de bienes." (6)

La empresa busca cumplir sus objetivos mediante la ayuda de sus empleados, a quienes ha escogido sin ser impuestos, pero también debe tomar en cuenta que el empleado ha buscado a la empresa para ofrecerte su trabajo como medio que le ayudará a lograr objetivos, de esta manera ambos se benefician, se complementan y cumplen los objetivos planteados. Es imprescindible que cada uno de los que contribuyen al logro de los objetivos, se avoque a aquellas actividades para las cuales tiene capacidad, con constante coordinación y colaboración en el grupo con el que contribuye. No

(5) SHAFIN, Edgar. ibidem. p. 191

(6) DRUCKER, Peter. Nuevo Enfoque de la Responsabilidad Social de la Empresa p. 4

es precisamente necesario que una persona se dedique a aquello para lo cual tiene habilidad innata, ya que si fuese necesario, los objetivos se pueden lograr mediante la capacitación y entrenamiento.

Aunque como ya se mencionó, todos los resultados deben ser observables, los más valiosos no lo son a corto plazo. Se debe tener siempre una visión hacia el futuro, haciendo del presente un momento productivo según los objetivos planteados a diferentes plazos, tanto por la empresa como por el área y por sí mismo, ya que como se mencionó párrafos anteriores, se trabaja en un sólo equipo y en busca de resultados en común.

Si un individuo se dedica principalmente a que su trabajo, ya sea poco o mucho, tenga resultados cuantitativamente palpables de forma inmediata y descuida el objetivo de la empresa, ni su trabajo ni él son elementos valiosos para ésta, ya que lejos de progresar, se reflejaría un deterioro. Por el contrario, si se entiende que la empresa sirve para alcanzar un objetivo, no sólo se verá reflejado en una estrategia sana y creativa, sino que también ayuda para que cada uno de los que la forman trabajen con más ganas y energía para alcanzar ese propósito fijado.

El individuo que forma parte de la empresa tiene derecho a saber cual es su deber, ya que se puede realizar un trabajo más efectivo si se conoce la finalidad de los esfuerzos. "Tratar siempre de los objetivos de la empresa, se debe establecer o los ya

establecidos con aquellas personas que deberán alcanzarlos." (7)

Al comunicar los objetivos se obtiene doble beneficio, primero porque se les hace ver la importancia que tiene su trabajo personal como parte esencial de un todo, y además se señala una determinada meta con la cual podrá tener referencia de comparación para calificar su aportación respecto al logro de los objetivos. "Deben fijarse los objetivos de tal manera que pueda enfocarse el resultado en términos mensurables." (8)

El rendimiento efectivo del trabajador debe estar claro a la vista de todos aquellos en quienes repercute directamente. Aún cuando no es tiempo de medir objetivos, que sea posible percatarse si se va en el camino adecuado con los medios más óptimos; se puede utilizar una evaluación de desempeño, que es un instrumento que mide el desarrollo laboral del trabajador en un determinado lapso. dicha evaluación puede ser teórica o práctica.

En fijación de objetivos se debe tener en cuenta que nunca serán iguales las circunstancias al plantearlos que aquellas que prevalecen en el lapso en que llevan a cabo los medios para su logro. por lo que hay que tomar en cuenta el entorno en que se desarrollarán. "La modificación de las circunstancias influirá, sin duda, en los planes trazados en relación con los objetivos. Asegúrese que cuenta con un medio de modificar los objetivos con arreglo a dichos cambios." (9)

(7) ALLEN, Louis. Como iniciar y Hacer Prosperar la Pequeña Empresa p. 154

(8) ibidem, p. 155

(9) Idem.

Ya que se han tomado en cuenta las circunstancias cambiantes que pueden aparecer, se ha de tomar en cuenta los objetivos más importantes, aquellos que se han fijado para obtener mejores resultados a largo plazo. "Hay que poner a prueba continuamente los objetivos y las medidas adoptadas para avanzar hacia su consecución en relación con la rentabilidad a largo plazo. Actividades que en un momento dado son rentables, pueden no serlo en el futuro." (10)

La empresa como toda organización, plantea los objetivos según las necesidades que tiene en relación con la sociedad, buscando encajar con las del individuo que forma parte de ella. Así, para obtener los mejores resultados, no se debe centrar sólo en el crecimiento de la empresa como ente social-económico-productivo. De esta manera, el individuo es la parte más importante de la empresa, él, como ser humano, tiene necesidades que satisfacer, las cuales emergen de la interacción que tiene en el ámbito laboral con el desarrollo de su vida familiar y social.

Referente al ámbito laboral, el individuo siente una perfecta realización en el desarrollo de su trabajo personal, por lo que la empresa tiene como uno de sus principales fines la consecución del bienestar individual de todos aquellos que se relacionan o forman parte de ella, lo cual repercutirá de manera positiva para ambos lados.

(10) Idem.

1.3 LOS RECURSOS UTILIZADOS POR LA EMPRESA PARA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS

Para que cualquier empresa organizada logre sus objetivos planteados, es necesario que opere de manera eficiente tomando en cuenta sus recursos esenciales:

- a) recursos materiales
- b) recursos técnicos
- c) recursos humanos

La empresa utiliza estos recursos de tal manera que le ofrecen grandes oportunidades de crecimiento y desarrollo, pero al mismo tiempo, estos recursos son causantes de gastos, lo cual no se ha de escatimar, por lo que son seleccionados cuidadosamente, para que ofrezcan la mayor productividad posible.

Todos los recursos utilizados por la empresa deben ser analizados según el uso que se les destinará y los resultados que con ellos se esperan obtener. Para la elección de los recursos es recomendable conocer bien cuáles son los que actualmente se tienen y saber en que condiciones se encuentran. Si no se encuentran en óptimas condiciones de producir, habrá que estudiar si es posible su mejora y actualización para que continúen al servicio de la empresa durante un tiempo considerablemente productivo.

Al saber que los recursos son útiles para la empresa, también es necesario saber si se los utiliza adecuadamente produciendo lo esperado para cumplir los objetivos que le corresponde. Si no es así, es necesario preguntarse cuáles recursos adicionales o reemplazables son viables para la producción, ya que conforme el tiempo pasa, la empresa debe ir en desarrollo, al igual que sus recursos.

A) LOS RECURSOS MATERIALES

Los recursos materiales tienen la característica de ser tangibles. Son los primeros que sobresalen a la vista de cualquier persona que llega a la empresa, empezando por edificios o lugar físico que se ocupa para trabajar, y todo aquello que constituye el ambiente físico de trabajo. Todas las instalaciones de los recursos materiales están hechas para adaptar la labor productiva. Se incluyen todo lo referente a muebles y enseres, papelería, máquinas, herramientas y plantas instaladas para la elaboración del producto físico, si lo hay, al igual que todo el equipo para el mantenimiento. Dentro de los recursos materiales se toma en cuenta el aspecto económico, las utilidades y el capital.

Los recursos materiales tienen un valor que va creciendo con el tiempo, pero tienen también una depreciación y mantenimiento periódico, ya que de su buen funcionamiento dependerá el resultado del proceso que se lleva a cabo para el aumento de productividad y preciso logro de los objetivos planteados.

Es también preciso hacer un estudio adecuado de los recursos materiales existentes y el uso que se les da, además de conocer cuales hacen falta para una mejor producción, ya que en ocasiones puede suceder que sean utilizados con una capacidad menor a la que éstos pueden ofrecer.

B) LOS RECURSOS TÉCNICOS

Los recursos técnicos, como son los sistemas de producción, fórmulas, métodos, programas, etc. tienen su principal función en la coordinación entre los diversos recursos utilizados por la empresa para el logro de sus objetivos.

La empresa tiene la oportunidad de innovar constantemente en los procesos que le llevan a la consecución de dichos objetivos, para lo cual tiene que estar en constante investigación y actualización referente a las distintas formas de aprovechar oportunidades del mercado, buscando así lograr cada vez más éxito.

Si fuera el caso que la empresa no responde adecuadamente a las necesidades ya mencionadas (*) es indispensable hacer una detección de las necesidades actuales y sus causas, en caso de que éstas fueran eficientes en el campo tecnológico, el mejoramiento inmediato ha de resolverse con miras a largo plazo para que tenga una productividad palpable.

(*) supra p. 9

Los recursos técnicos deben estar diseñados de tal manera que sirvan directamente para los usos específicamente seleccionados, pero al mismo tiempo, a manera de apoyo, pueden ser utilizados cuando así se requiera. Se recomienda la constante actualización debido a la demanda del mercado, a la competencia que existe en el mismo y porque ayudan a que la empresa tenga mayor rendimiento en el menor tiempo posible con calidad que satisfice.

C) LOS RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos tienen la característica de ser el elemento activo de la empresa, es decir, de no ser estable, ya que cambian conforme transcurre el tiempo y constituyen la diferencia entre el éxito y el fracaso de la empresa.

Las actividades laborales que se llevan a cabo dentro de la empresa para lograr sus objetivos y así tener un desarrollo, requieren de una variedad de personas con diferentes características, conocimientos y experiencias, quienes serán responsables del resultado obtenido de su trabajo. En muchas ocasiones los recursos humanos son simplemente 'utilizados' como productores que aportan su trabajo, más no ideas y planeación para llevarlo a cabo; suelen también olvidarse del poder creativo y de la inteligencia que les identifican.

Los hombres buscan en cualquier caso una superación mediante el esfuerzo y que se les trate dignamente. Si en alguna ocasión

ofrece ideas que por alguna razón dada no son aceptadas, pero si respetadas, el empleado continuará esforzándose, buscando ser útil en el ámbito laboral. Pero si por el contrario, no solamente deja de ser solicitado sino que cuando por iniciativa propia aporta ideas y no son consideradas, el empleado puede llegar a creer que carece de valor y que no merece atención.

Existirán puestos en que el empleado no requiera aportar ideas para la toma de decisiones importantes, pero siempre es necesario que se le escuche en cuanto a sus necesidades y peticiones. "Muy a menudo, lo único que se requiere para mejorar la rentabilidad es tener en cuenta y llevar a cabo las ideas que ya tienen amplia circulación dentro de la empresa, y que son apoyadas por la mayoría del personal, menos por el propio gerente." (12)

1.4 EL RECURSO HUMANO DENTRO DE LA EMPRESA

Como se ha visto, cada uno de los recursos utilizados por la empresa tienen su debida importancia en su lugar específico, ya que desarrollan una función única. Pero ni los recursos materiales ni los técnicos tendrán razón de existir sin la presencia del recurso humano que los hace ser apoyo de producción, y es precisamente el recurso humano el que detecta cuando existen deficiencias en el funcionamiento de cualquier recurso y busca la manera de que aumente su capacidad de producción.

(12) LINES, JAMES. op. cit. p. 67

No es posible que cualquier persona que busque ser parte de la empresa se denique a una actividad o puesto vacante sólo porque existe dentro de la empresa, ya que no se cumpliría ni el objetivo perseguido en ese puesto, ni probablemente ese individuo aporte todo aquello de lo que es capaz. Al tener determinadas las actividades que se van a realizar dentro de la empresa para el logro de sus objetivos, es necesario hacer un estudio de las cualidades y conocimientos que debe tener aquella persona que desempeñará dichas funciones.

La selección de los recursos humanos es una importante y muy delicada actividad dentro de la empresa, ya que se seleccionarán a los elementos que trabajarán, cada uno en un determinado puesto, pero de forma sistemática con un mismo meta.

"La organización en que se realiza la selección de personal, la cual es la elección de la persona adecuada para el puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir de esta manera a los objetivos de la organización." (13) Este proceso de selección de personal encierra determinadas tomas de decisiones que afectan el futuro tanto de la empresa como de la persona.

(13) AMIAS GALICIA, F. Administración de Recursos Humanos p. 100

Cada persona tiene un patrimonio personal que aportar tanto en su ámbito laboral como en los demás ámbitos en que se desenvuelve diariamente, ese patrimonio personal que consta de experiencias, habilidades y conocimientos no puede ser aplicado en cualquier situación laboral, aunque si es posible que existan varios en los cual encaje; por lo que puesto e individuo se han de complementar lo más posible.

Ese patrimonio personal que tiene el hombre es utilizado por él mismo y aprovechado por los demás para satisfacer sus necesidades y fines perseguidos, por lo que decide conjuntar sus esfuerzos y actividades con otros individuos que traen consigo un patrimonio diferente -tal vez mayor o menor en calidad y cantidad- para producir bienes, lo cual le ayudará a su desarrollo tanto personal como profesional, con lo cual se emprende así un acto social, una empresa.

Cuando se tienen ya definidas las labores que se desempeñarán en cada uno de los puestos, el individuo seleccionado habrá de llevar a cabo las actividades determinadas para el logro, pero siempre dándoles un toque muy personal que le identifique, sin salirse de los parámetros que lleven a la meta y aportando lo más que se pueda en beneficio de todo el equipo de trabajo. Hay dos maneras de conseguir que los actos sean algo sentido personalmente

- a) desarrollándolos efectivamente de un modo distinto conforme a las cualidades y capacidades personales, y

b) cumpliendo los actos sin mucha originalidad en sí, pero haciendo de ello algo distintivo por el sentido que se le da.

"Según el tipo de actividad conviene basarse en lo uno o en lo otro." (14)

Para realizar estas tareas, la persona debe tener un agudo sentido de responsabilidad con competitividad, no contra los demás, sino consigo mismo, lo cual se complementa con lo que se aportan mutuamente empleado-empresa, ya que la persona decidió el lugar de trabajo al responder a la necesidad que la empresa le planteó, ni uno de los dos está forzado a complementarse, ya que el complemento se hace siempre voluntariamente. Aunque la empresa marca sus políticas, reglamentos y lineamientos de relaciones de manera oficial de las personas, también la persona ofrece a la empresa el rendimiento de su patrimonio personal.

Probablemente surjan ocasiones en las que no encajen de manera perfecta esas necesidades que el hombre tiene con las satisfacciones que se le ofrecen mediante el desarrollo de determinadas labores, pero si se tiene en mente que con esfuerzos se puede llegar a lograr lo que se ha planteado, no sería difícil que el empleado se adapte a las relaciones de trabajo mediante la adecuada preparación.

(14) ISAACS, David. Educación de las Virtudes Humanas. p. 68

Un empleado bien preparado es un recurso que hay que valorar, ya que no cualquier persona es capaz de cumplir en cualquier puesto con la misma eficiencia. El patrimonio personal del empleado puede ser de calidad suficiente para lograr metas, necesitando el apoyo y coordinación de unas cuantas personas en quien delegar ciertas responsabilidades con la tranquilidad de que serán cumplidas como se desea.

Para que el empleado responda a la búsqueda de objetivos, ha de gustarle el trabajo y el ambiente en el cual se desenvuelve durante esa actividad laboral, pero hay que tomar en cuenta que esto no le va a gustar por sí sola, sino principalmente por aquello que se le ofrece, y si así sucede, es más probable que se comprometa a vertir su creatividad en los medios puestos para lograr los objetivos. En respuesta a esto el empleado recibe por parte de la empresa la confianza de influir en tomas de decisiones de diferentes grados según el caso, lo cual ayuda a reducir el nivel de autoridad que se carga en los de altos directivos.

El empleado tiene necesidades naturales tanto de tipo moral como material, y es de la misma naturaleza que generalmente se vale para satisfacerlas. Así, haciendo adecuado uso de su inteligencia y de su capacidad de iniciativa puede manejarlas de tal manera que aproveche lo que se le ofrece en sus actividades laborales para beneficio propio, en todos, o casi todos, los ámbitos en que se desenvuelve. Pero al desempeñar esos labores que le beneficiarán, el empleado busca rendir lo máximo humanamente posible, para

conseguir los objetivos planteados en su puesto, y con esto merecer promociones, un avance a lo largo de una dimensión jerárquica, hasta alcanzar cierto nivel dentro de la empresa, lo cual al mismo tiempo ayuda al crecimiento de ésta.

En ocasiones esas promociones causarán problemas entre el grupo de trabajo, por lo cual el empleado desde que empieza a poner los medios para llegar a las metas debe aceptar el proceso jerárquico existente en el área laboral y saber que no todos los miembros pueden ir avanzando al mismo ritmo. Respecto a esto, el empleado debe saber la importancia que tiene su trabajo, de manera que pueda crecer y desarrollarse profesionalmente permaneciendo en un mismo nivel jerárquico.

Como parte de una organización informal también se encuentra con un problema natural: localizar a un determinado grupo de compañeros acordes a sus intereses y distracciones, con el cual pueda alinearse. Puede ser que el empleado se sienta bien respecto al trabajo que desempeña y de hecho obtenga óptimos resultados dentro de él, pero si no tiene la capacidad de ser aceptado como miembro informal dentro de la empresa, esos resultados no podrán ser óptimos durante mucho tiempo, ya que no se estarán satisfaciendo sus propias necesidades naturales.

Al ser aceptado y aceptar a los demás miembros del equipo en el cual se trabaja conjuntamente, se crea automáticamente una responsabilidad tanto individual como colectiva que está proyectada

hacia un bien a la comunidad, en el cual todos están involucrados para obtener óptima productividad de la empresa y por lo tanto de la misma sociedad, por lo que no debe existir contraposición entre quienes la integran. "La búsqueda de los factores sociales relacionados con la productividad y la eficiencia de la organización es imperativa puesto que se alega frecuentemente que los recursos humanos se utilizan con menor eficiencia que cualquier otro recurso utilizado en la producción de bienes y servicios." (15)

Dado que el factor humano es el único recurso que tiene responsabilidad en el logro de objetivos y crecimientos de la empresa se le ha de cuidar sin exigirle más de lo necesario y humanamente posible, ofreciéndole satisfactores de sus necesidades cotidianas, que le ayudarán a crecer como persona. El trabajo tiene gran influencia en la vida diaria del individuo, su conducta y actitudes que manifiesta en el desenvolvimiento de cualquier actividad, es un producto casi directo de lo que encierra en su trabajo.

El empleado, como hombre, no debe esperar a que esas oportunidades de desarrollo se le vayan presentando conforme aporta sus actividades laborales, sino que debe procurar encontrar dentro de la empresa medios que le permitan su perfeccionamiento respecto a las ordenes que le conciernen, como el intelectual, el orden moral,

(15) MILLER, Delbert. Sociología Industrial. p. 790

el social, etc. Si el hombre busca únicamente satisfacer sus necesidades por medio de la remuneración, tendrá un satisfactorio parcial, sin atender debidamente otras más importantes. Lo importante es que en su relación con la empresa se den la debida importancia uno al otro, queriéndose y que sientan vínculo, sintiendo que su esfuerzo ha servido para la mejora y desarrollo de ambas partes.

La participación del empleado dentro de la empresa evoluciona de acuerdo a la mayor conciencia que ellos mismos tengan respecto de sus derechos que son derivados de una mayor valoración de dignidad del trabajo y según la complejidad de la empresa por su constante crecimiento, así, los máximos representantes han de tener una mentalidad que evolucione positivamente respecto a la participación de los empleados.

Se puede decir que el éxito de que los trabajadores participen en el crecimiento de la empresa tiene su punto principal basado en un oportuno diálogo abierto y veraz que se lleve a cabo entre el empleado y su jefe, o la persona indicada, es decir, que exista una comunicación bidireccional, de esta manera dentro del cumplimiento de los objetivos se cumplirán metas muy importantes:

- A) el diálogo será un medio importante para conseguir que la empresa sea considerada como una comunidad de personas que promueve el desarrollo y formación de los hombres.

U) el diálogo es a la vez un instrumento que permite el aumento de la eficacia respecto a la productividad y proporciona una creatividad multipersonal.

Una vez que el empleado participa, beneficia y se beneficia, recibe apoyo de quienes le rodean y desarrolla su trabajo de manera adecuada y conveniente para la empresa, va así aumentando su patrimonio personal avanzando dentro de su carrera empresarial con dos factores a considerar:

A) cómo hacer uso de ese patrimonio personal incluyendo tanto experiencias como habilidades y conocimientos, para llevarlos más allá de las habilidades técnicas en los que se tiene especialización.

B) satisfacer la necesidad de llevar a los demás ese patrimonio, saber aconsejar.

Se encuentra así un beneficio, ayuda, guía y apoyo con los demás recursos humanos, pero sucede que todos los empleados participan de la misma manera, por el contrario, espera ser constantemente ayudado. Es entonces cuando se han de detectar los elementos negativos que están limitando la aportación positiva del empleado y localizar aquellas que le permiten y estimulan para que por sí solo se da cuenta de lo necesario que es esforzarse y poner los medios para lograr esos objetivos.

El supervisor debe estar prevenido de que existe la posibilidad de caer, ya sea consciente o inconscientemente, en considerar al hombre como simple instrumento que es utilizado para lograr los objetivos y obtener mayor productividad. Respecto a todo esto debe estar en constante vigilancia en cuanto al trato ofrecido al empleado, el lenguaje y todo utilizado para con él y tomar en cuenta que trabaja con personas portadoras de una dignidad particular.

Ya que no es suficiente conocer los objetivos para que los medios surjan, es imprescindible que se conozca al empleado de manera personal para delegar la responsabilidad adecuada, permitiendo una mayor libertad de interpretación personal, ya que conocida con claridad esa finalidad, con unas cuantas indicaciones generales, sin necesariamente ser extensas, serán suficientes para poder controlar las actividades que se realizarán en su función.

El empleado ha de tener criterio amplio para saber cuando un trabajo en determinada ocasión es aceptable, y tener motivos suficientemente atractivos para esforzarse al realizar su trabajo, no solo por el objetivo esperado, sino también por el contenido que se encierra detrás de ese resultado. Es importante que el empleado esté convencido de que tiene desarrolladas una serie de capacidades que le ayudan a realizar las actividades concretas que le llevarán a esos logros, pero entendiendo que aunque él es un elemento de elevada importancia, podría en caso necesario ser reemplazado si no rinde lo esperado.

En cada oportunidad de trabajo que la empresa ofrece al empleado, éste tiene una oportunidad de desarrollo tanto personal como profesional, promoviendo así una mejora en los procesos y actividades de la empresa misma. Al tener experiencias en las que ve las oportunidades como un reto, le ayudan igualmente a estar preparado a manejar situaciones cada vez más exigentes.

Al realizar esas actividades, por sencillas o cotidianas que sean, el empleado ha de tener un lugar reconocido dentro de la empresa, lo cual significa una seguridad de pertenencia que le lleva a dar más de sí mismo. "La organización moderna debe desenganarse de la vieja idea de que mayores sueldos y más prestaciones, automáticamente dan por resultado una mayor productividad. El efecto principal de estos casos es animar al trabajador a permanecer en su empleo, pero no a producir más o a ser más feliz, por consiguiente, la empresa debe pensar en los medios de satisfacer necesidades psicológicas tales como el sentido de responsabilidad y el instinto de superación." (11)

Al tener motivos para la superación, el empleado se ve inmerso en un ámbito de sana competitividad respecto a la eficacia y la productividad; se siente importante debido al trabajo que realiza, y a lo útil que éste es para la empresa.

(11) SAITO, Miguel Angel. Responsabilidad Social de la Empresa p. 115

11. LA PROBLEMÁTICA DE LA MOTIVACION EN LAS CIRCUNSTANCIAS CAMBIANTES DEL SER HUMANO

En el primer capítulo vimos que la empresa es un ente social que fija determinados objetivos según las necesidades existentes para su desarrollo y crecimiento, y cómo es que se apoya en los diferentes recursos necesarios para poder alcanzar esos objetivos de una manera óptima. Vimos también que la empresa dentro de la comunidad satisface necesidades principalmente de trabajo, en donde los individuos tienen la oportunidad de tener así un desarrollo tanto personal como profesional.

En este siguiente capítulo ahondaremos respecto a las necesidades naturales del individuo, ya no como empleado de la empresa, sino respecto a aquellas necesidades y motivaciones que dentro de la empresa, requiere como ser humano.

La educación del ser humano comienza desde su nacimiento y continúa hasta el último instante de su existencia. Para que el hombre deje plasmada su identificación personal en el desarrollo de sus actividades, debe satisfacer todas las necesidades que surjan, ya que constantemente aparecen otras nuevas y se satisfacer, es un proceso interminable. (*) Abraham Maslow afirma que dichas necesidades se organizan en una serie de niveles según una

(*) vid. infra. p. 83

jerarquía de importancia, aunque cada uno tiene su debida importancia sin relación con los demás.

En el nivel más bajo localiza las necesidades fisiológicas, -el hambre, descanso, ejercicio, abrigo, etc.- seguidamente vienen las necesidades de seguridad, que se refieren a la relación de dependencia hacia determinado objeto o situación. Las necesidades sociales llegan a ser motivadores importantes de la conducta humana, ser aceptados, pertenecer y asociarse en una sociedad en la que pueda dar y recibir.

Después de las necesidades sociales vienen las que afectan directamente al ego del hombre: la autoestima, confianza en sí mismo, independencia, logro, competencia y conocimiento. Las necesidades de reconocimiento, referente a la reputación, tener una posición y ser valorada respetuosamente por los demás. Este tipo de necesidades, a diferencia de las anteriores, no se satisfacen sino hasta que el individuo les llega a dar importancia. (*)

Las últimas necesidades son las de autosuficiencia, con éstas el hombre comprueba sus propias potencialidades, su continuo auto-desarrollo, amplia creatividad. "El hombre cuyas necesidades inferiores están satisfechas, ya no es motivado" a "satisfacerlas más." (17)

(17) MURKILL, Harwood. Clasicos en Administración p. 431

(*) vid. infra, p. 65

II.1 CONCEPTO DE LA NATURALEZA HUMANA

Como se ha mencionado, el hombre al tener necesidades tanto materiales como inmateriales, es considerado como un ser social por naturaleza. "Convivir, vivir en sociedad, es con sus ventajas e inconveniencias, algo a lo que el hombre está impulsado por una íntima tendencia natural, que no es solamente un instinto, sino también una fuerza de la que el hombre puede ser consciente." (18) El hombre, que tiene una capacidad inherente de reflexionar, busca por medio de esta reflexión tener una convivencia ordenada que le lleva a conseguir un bien con aquellos que convive. En el desarrollo de esta convivencia cada uno ha de aportar lo que tiene de sí, ya que todos los hombres tienen mucho en común, pero individualmente son distintos.

El hombre necesita de los demás para su propio proceso de desarrollo buscando una mejora personal. De la misma manera, tiene el deber con todos aquellos con quien convive, de ayudarles a que se desarrollen de la mejor manera posible. Para conseguir esta convivencia es necesaria la comunicación entre los distintos miembros de la comunidad. Así el hombre busca adaptarse al grupo al que pertenece. Si por circunstancias dadas, el hombre se encuentra en la necesidad de cambiar de grupo social o de ingresar a más de uno, es él mismo quien ha de buscar esa adaptación, no esperando que

(18) Idem.

sean los demás quienes lo busquen. "Hobbes acepta el principio maquiavélico de una teoría del temor y enseña que el origen de las más grandes sociedades, de ningún modo procede de la recíproca benevolencia de la gente, sino del mutuo temor que se tenían entre sí." (19) "Su santidad el Papa Pío XII afirmó que las personas al formar parte de una sociedad va desarrollando su personalidad, sin sufrir alteraciones pero no debe convertirse en instrumento de la sociedad, ya que la sociedad no existe por sí misma, sino por y para los individuos que la conforman." (20) Nos damos cuenta que el hombre depende totalmente de los demás para realizar cualquier actividad que lo lleva a su desarrollo.

Así, esa relación con los demás es una propiedad que tiene el hombre por ser un animal racional, comunica sus pensamientos e ideas a los demás, formando de esta manera lazos permanentes. Basta conocer la forma en que vivían los hombres desde su aparición en la tierra para cerciorarse de lo anterior. El hombre tiene un sentimiento natural y espontáneo de ayudar a los demás, de ofrecer amor de manera espontánea, si acaso se toma tiempo para pensar si habrá una razón para ofrecer o no amor, podría encontrarla, pero ya no de forma espontánea ni natural. En esta forma el hombre está haciendo uso de su voluntad para decidir si continúa conviviendo y buscando un bien común con ese grupo al que pertenece; cuando existe una voluntad egoísta de algunos hombres que buscan valerse de los demás para conseguir su propio bien, la sociedad se destruye.

(19) FERNANDEZ ARINAGA, J. Antonio, El Proceso Anticomunista, n. 155
(20) Ibidem, p. 154

Por la voluntad se forman algunas sociedades no naturales, como es la sociedad universitaria, o la sociedad en las empresas; pero el hombre no puede escapar, sin necesidad de hacer uso de su voluntad de dos sociedades básicas y necesarias para que él desarrolle su actividad:

- a) la familia
- b) la sociedad civil

La inclinación natural de la voluntad es la tendencia hacia el fin último en general: el deseo innato de encontrar la felicidad; para conseguir el fin último el hombre es movido por fines intermedios. El hombre constantemente está tomando decisiones para realizar sus actividades, estas decisiones las resuelve por medio de la voluntad que quiere el bien, un fin intermedio.

Las decisiones del hombre pueden llegar a tomar dos caminos: ya sea que tome el camino correcto según la inclinación natural, perfeccionándose así él mismo, ya que se acerca cada vez más a su fin; o bien si toma una decisión equivocada que lo aleja, sin saber, de su fin último: la felicidad eterna. No es la voluntad misma la que actúa, es el hombre el que decide, ayudado de esa voluntad.

Los actos de voluntad llevan consigo actos de inteligencia, la cual se pone al servicio de satisfacer las necesidades del hombre. El hombre tiene sentimientos y emociones respecto a todo lo

que le rodea, que son controlados por su inteligencia, ésta actúa de forma natural formando conceptos, ideas, juicios y conclusiones. La inteligencia es una facultad superior-espiritual del hombre, que le da la capacidad de reflexionar, es decir, de volver sobre sí mismo, puede entender su propio entendimiento buscando conocer la verdad para llegar al fin último, tiene una completa dependencia de las cosas materiales, pero dado que la materia del hombre está unida naturalmente de forma sustancial a la inteligencia, ésta busca conocer la verdad del ser de las cosas materiales. La inteligencia del hombre conoce por los sentidos.

Con el entendimiento de la inteligencia y la decisión de la voluntad el hombre es capaz de obrar con libertad. La libertad del hombre no implica el poder hacer lo que quiere cuando y como lo desea, sino que la libertad humana consiste en seleccionar por sí sólo algo de lo que está a su alcance. Aquí la inteligencia actúa especificando la elección, presenta la cosa a la voluntad y se elige con libertad. La libertad está condicionada, ya que al elegir algo se está decidiendo excluir las demás opciones; ya tomada la elección se tiene una responsabilidad respecto a lo elegido. "Solo hay deber para seres libres, los seres que no tienen libertad no cumplen ni dejan de cumplir ningún deber." (21) La libertad que proporciona al hombre la capacidad de actuar de forma natural por determinados deberes es lo que le distingue de los seres irracionales.

(21) MILLAN PUELLES, Antonio, Persona Humana y Justicia Social p.12

El hombre al distinguirse de los animales racionales se distingue en forma especialmente superior por su dignidad; por esa dignidad los hombres deben ser tratados como tales y no como instrumentos productores, ni como conjunto de fuerza física.

Si en el hombre existe una constante y exagerada preocupación por los bienes materiales, el significado de los valores caerá en una deficiente satisfacción de las necesidades esenciales del hombre, mientras que las necesidades espirituales son relegadas en el desarrollo humano, ya que el hombre es un ser inacabado, tiene necesidades que llega a satisfacer y surgen otras nuevas que ha de satisfacer según sus exigencias a través de todo su ciclo de vida dando así sentido y plenitud a su existencia.

Con esa capacidad de reflexión, con su voluntad e inteligencia, el hombre es naturalmente educable, ya que es perfectible. Él lo sabe y se pregunta por el sentido de su vida, valiéndose del progreso de la técnica que él mismo ha ido perfeccionando, de la tradición y de la cultura, a la cual va dando origen.

El hombre tiene necesidad de reflexionar para darse cuenta de lo que es, lo que tiene, lo que sabe, y de lo que puede dar a sus semejantes para que así pueda continuar su desarrollo personal.

"Para completar lo referente a la naturaleza humana podemos citar algunas generalidades del individuo:

A) El ser humano, es libre y soberano con su destino, dueño y responsable de sus acciones y ser voluntarioso en su ejercer.

B) El hombre trata de vivir con sus semejantes, porque su naturaleza es gregaria, gustándole sentirse conglomerao.

C) La persona humana necesita para suar íntegramente, del contacto con sus semejantes y es en esta relación activa donde llega a realizarse, sin embargo, no hay que confundir pensando que los individuos existen para la sociedad.

D) El esfuerzo individual debe inspirarse en la sociedad, pero teniendo en cuenta la importancia del individuo y la magnitud del bien común.

E) La participación individual en la convivencia grupal, es uno de los aspectos más importantes, con dicha participación se logra dinámica necesidad que garantiza el mejor uso de las aportaciones individuales." (22)

(22) FERRAÑEZ ARINAB, J. A. op. cit. p. 160

11.2 LAS CIRCUNSTANCIAS CAMBIANTES

Para que el hombre pueda satisfacer las necesidades que le llevará a su crecimiento personal, necesita de un motivo o algo que le mueva a iniciar ese proceso de satisfacción. El hombre tiene una motivación por su propia naturaleza, ya que tiene un organismo que dá lugar a determinadas conductas.

"La conducta humana está influida por las relaciones entre las características de su sistema orgánico y las del medio que le rodea." (23) La motivación inherente del hombre no es suficiente para llevar a cabo todas sus actividades. Existen muchas personas que no solo aceptan responsabilidades de diversas índoles, sino que buscan por sí mismas tener responsabilidades dentro y fuera del trabajo que llevan a cabo.

En realidad el hombre no trabaja toda la vida bajo las mismas circunstancias, ni aún cuando permanece por un largo periodo en el mismo trabajo o ambiente de trabajo, por eso debe estar preparado para tener una aceptación cuando se le presenten cambios, y para proponerlos cuando los considere necesarios.

Si el hombre cambia de ambiente de trabajo, se encuentra con un problema de socialización y adaptación al nuevo medio en que se desarrollará, existe la probabilidad de que haga hincapié en los

(23) Mc GREGOR, Douglas, op. cit., p. 100

valores y costumbres que regían su ambiente anterior. Es normal que existan jerarquías de valores en distintas empresas, y que el empleado esté en desacuerdo con algunas nuevas que se le presenten, lo cual podría ser un resultado negativo para la empresa.

"Si la autoestima del nuevo empleado puede sobrevivir a las experiencias confrontantes, probablemente estas constituyan una manera efectiva de introducirle rápidamente en la organización, pero muchos pueden experimentar desaliento y desmotivación a tanta desilusión, que deciden buscar trabajo en otra parte." (24) El empleado, si es nuevo en el ambiente de trabajo, probablemente busca encontrar nuevos factores que le lleven a su desarrollo personal, o mejores factores que los que se le presentaban anteriormente; factores no necesariamente concernientes al llevar a cabo su trabajo, sino de todo lo que le rodea.

Se ha de procurar darle un impulso estimulante lo más pronto posible, con la debida seguridad de que tiene una retroalimentación sobre lo que va realizando; esta retroalimentación debe servir de refuerzo para desempeñar un mejor ejercicio en futuros trabajos.

El desempeño de cada puesto tiene diferentes requerimientos, algunos pueden ser rutinarios y monótonos, aparentemente

(24) SCHIEIN, Edgar. Dinámica de la Carrera Empresarial p. 128

inactivos, aun en esos casos es posible que exista un factor motivante que lo haga ser atractivo. Es viable la existencia de un grupo social que exista de manera informal que propicie interés en el desarrollo de ese trabajo, procurando ocupar la atención del empleado en el logro de objetivos y sabiendo que su trabajo es base indispensable para que otros puedan desempeñar con eficiencia sus correspondientes actividades.

"El empleado puede ser un elemento importante considerado como altamente productivo, esto puede tener diferentes causas:" (25)

a) si existen determinados objetivos grupales que requieran una elevada producción para su satisfacción, los empleados producirán más.

b) igualmente, la producción puede ser más elevada si tienen condiciones de trabajo que sean adecuadas o sus necesidades. Es evidente que las comodidades físicas no aumentarán la producción; el elemento principal es la relación existente entre el jefe y los subordinados.

c) si el empleado tiene a su alcance las herramientas adecuadas y necesarias para el desarrollo de su trabajo, traerá como consecuencia una mejor producción; el elemento salarial puede llegar a ser un factor conjunto importante.

(25) MILLER, Delbert. op. cit. p. 795

La moral es un estado de satisfacción, reflejo de factores determinados principalmente por la confianza y disponibilidad para desarrollar las funciones propias del puesto de trabajo. La eficiencia es la productividad obtenida en el mínimo tiempo con el menor esfuerzo. Todos los resultados del trabajo tiene su causa principal en el ambiente en que se desarrollen; la moral existente en la empresa influye indiscutiblemente en la eficiencia del trabajo realizado. Así, puede existir una eficiencia alta mientras la moral sea baja. En el siguiente cuadro se muestran las diferentes combinaciones de la eficiencia y la moral ya sean bajas o altas:

	eficiencia alta	eficiencia baja
A	moral alta	moral baja
B	moral alta	moral baja
	eficiencia alta	eficiencia baja
C	moral alta	moral baja
D	moral alta	moral baja

(26)

Dada la moral en el ámbito laboral el empleado tiene formado un sentimiento personal hacia la realización de su trabajo, éstos sentimientos pueden ser de agrado en aquellos casos que siente especial atracción, tanto por aquello que desarrolla, como por lo que espera obtener, o bien, puede ser que exista un total desagrado o repulsión por lo que hace, no tiene gusto por lo que aporta, o en última instancia es posible que el sentimiento sea neutro, mostrando una indiferencia.

(26) Ibidem, p. 791

Este sentimiento puede llegar a variar en caso de ser necesario -mejorar- si se procura una estrecha y profunda relación entre quienes integran el equipo de trabajo. Esos sentimientos que se expresan, se llegan a reflejar en otras actividades del empleado, por lo que hay que procurar que sean siempre positivos.

Si dados los sentimientos los resultados no son los óptimos, será necesario llevar a cabo un análisis para conocer las causas; es posible que los resultados obtenidos sean los esperados, más no los óptimos. En caso de que el análisis refleje que los resultados no son los óptimos debido al desarrollo que se lleva a cabo, es imprescindible reestructurar el plan de trabajo en los puntos necesarios. No es fácil tomar la decisión de ofrecer un cambio en el proceso del trabajo, pero aún más difícil será aceptar y adaptarse a ese cambio.

Ante todo se elige una tarea ocupacional preliminar que determinará el tipo de formación, educación y entrenamiento que se llevará a cabo, después se establecerá un ideal factible o un sueño que pueda llegar a hacerse realidad. Esto es, formarse una imagen de lo que se realizará, que sea útil y esté de acuerdo con la cultura y valores de la organización, al alcance de las capacidades y ambiciones de quienes la integran, tener un concepto tanto de sí mismo como del papel que juega la empresa. En seguida se llevará a cabo una socialización anticipada con el fin de prepararse a emprender un camino en el que no se llega a una determinada meta, si no que si avanzar se está constantemente llegando. En esta

socialización se desarrollarían aquellas actitudes y valores que se consideran necesarias para seguir el camino. Por último, se va acercando al éxito, el individuo se va encontrando con una notable diferencia entre la formación y el interés por el logro de los objetivos que tenía al principio de su carrera. El grado en que las personas aprendan a enfrentar la resistencia al cambio puede muy bien determinar la trayectoria futura de su carrera.

El cambio, el crecimiento y el desarrollo dentro de la empresa exigen una comprensión de la forma en que ocurren y como ocurren es que la empresa apoye en ese preciso momento la aceptación al cambio. No es necesario que de principio exista un acuerdo o aceptación de las actitudes de los individuos en el desarrollo de su trabajo, pero existe una gran ventaja en conocerlos y entenderlos para iniciar el cambio cuando sea adecuado.

Los cambios son algo necesario dentro del desarrollo de cualquier organización, ya que todos aquellos que la forman se comportan de una manera dinámica y evolucionan, dando como consecuencia cambio en las necesidades.

"El encajamiento de las necesidades es un proceso dinámico que se debe inspeccionar y administrar en forma periódica." (27)

(27) SCHEIN, Edgar. op. cit. p. 25

II.5 LA MOTIVACION EN EL SER HUMANO

La motivación (del latín *movere* = mover) es la forma en que se mueve o dirige la conducta humana, razón por la cual una persona realiza una determinada acción. Para que los empleados acepten los cambios presentados es conveniente que se les ofrezca un motivador que les afecte directamente, y que conozcan que existe una razón justificada para que se den esos cambios. "Existen motivos 'naturales' que mueven al hombre en la acción de su vida, los cuales pueden ser clasificados básicamente de la siguiente manera:

- a) biológicos
- b) psicológicos
- c) sociales
- d) valores

"Cuando las necesidades están condicionadas por el ambiente se tiene como resultado la creación de deseos, estos son impulsos que llevan a las personas a conseguir metas específicas de acuerdo a lo que esperan en ese ambiente de desarrollo." (28)

Ya que los motivos son satisfactores de los deseos y necesidades del hombre, no puede existir un motivo que determine como será la reacción de las personas en una circunstancia dada, por lo tanto, es difícil -pero no imposible- llevar a cabo una estrategia para poder elevar y mantener alta la moral dentro del ámbito laboral con resultados constantemente productivos en cualquier situación.

(28) MELIEM MARTINEZ, Salvador, op. cit., p. 55

"Al hablar de motivación pueden surgir varios errores, que pueden ser:

- a) que al considerar el crecimiento de la organización no se le dé la suficiente importancia al aspecto económico.
- b) centrarse totalmente en los grupos formales de trabajo, olvidándose totalmente de la importancia que tienen los grupos informales dentro de la organización.
- c) invertir el énfasis al referirse a los aspectos tan objetivos y subjetivos de la autoridad, y
- d) no tener claros los conceptos de 'moral' y 'responsabilidad', creando así confusión entre ellos." (29)

Aunque los valores de las personas van cambiando conforme a las experiencias que va obteniendo dentro de su desarrollo, la mayoría de las personas se mantienen de manera firme en sus patrones de motivación; cuando una persona quiere cubrir determinadas necesidades, busca satisfactores con los cuales ya ha tenido experiencias. Por supuesto, la persona puede ir más allá de esas actitudes muy particulares que marcan determinadas etapas de su vida en las que se enfrenta con la necesidad de buscar satisfactores, ya que conoce los posibles resultados.

Los motivadores no son siempre objetivos, y por lo tanto, dadas las experiencias personales, pueden tener un alto grado de subjetividad. "Ser motivado por un motivador es a todas luces un deporte para personas que psicológicamente están bien constituidas, sin obstáculos por temores y afectos a forzar acontecimientos." (30)

Para cualquier empresa es muy importante contar con gente que tenga motivos de ser productivos y buscar superación, pero si estos motivos no se hacen presentes, la empresa corre dos tipos de riesgos; en primer lugar ya sea que después de invertir tiempo, dinero y esfuerzo en la persona, ésta decida buscar otro lugar que le ofrezca mejores oportunidades y la empresa no reciba la respuesta correspondiente a su inversión; o bien, que la persona que debería renunciar en determinado momento no lo haga a tiempo, convirtiéndose en un tumor o simple obstáculo para el desarrollo.

Se pudiera pensar que para obtener resultados favorables habría que ofrecer una mayor remuneración, o bien mantenerse en un determinado tabulador salarial y únicamente dar mérito a sus cualidades. Respecto a todas estas necesidades de trabajo existen diversas teorías de motivación que buscan dar una adecuada respuesta satisfactoria a este problema del ser humano; dichas teorías tienen su principal fundamento en el concepto que tienen del hombre y su desarrollo personal.

(30) MELJEM MARINIZ, Salvador, op. cit., p. 69

La teoría X es un punto de vista tradicional respecto a la dirección y control, que dice que el desempeño siempre debe de estar vinculado a las recompensas y sanciones de acuerdo a un correcto o incorrecto desempeño de trabajo. Las recompensas son condicionadas según el comportamiento humano, ya que no se trabaja por el trabajo en sí, sino por lo que se obtendrá de él.

"Una de las ideas principales que se tienen en la teoría X es que el ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda..." (31) El jefe que lleva a cabo esta teoría está convencido de que el empleado tiene esa tendencia humana e innata de alejarse del trabajo en general, y es él mismo quien debe buscar que esa tendencia sea superada para obtener una mayor productividad trabajando el tiempo adecuado.

"La segunda idea de esta teoría se refiere a que debido a esa tendencia a rehuir el trabajo la mayor parte de los personas tienen que ser obligados a trabajar por la fuerza, controlarlos y dirigirlos a amenazarlos con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado o la realización de los objetivos de la organización." (32) Esta teoría sugiere que es tan fuerte esa repugnancia al trabajo que ni siquiera puede superarla con el hecho

(31) Mc GREGOR, Douglas. El Aspecto Humano de las Empresas p. 45
(32) Ibidem, p. 44

de saber que obtendrá una recompensa a cambio de su esfuerzo. Al obtener determinada recompensa exigirá una mayor parte la siguiente vez que tenga que realizar esfuerzos por el trabajo, pero ese nuevo esfuerzo probablemente no sea superior al anterior, a menos que se le presione con amenazas y/o castigos.

"Una tercera idea dice que el ser humano promedio generalmente prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad." (33) En esta forma se ve al ser humano como conformista y "falto de" iniciativa, por lo que el jefe que lleve a cabo esta teoría no sabe delegar responsabilidades y busca comportarse un tanto paternalista con sus subordinado.

La teoría X trata de explicar cómo son determinadas conductas humanas en el desarrollo laboral y en general de la vida social del trabajador, pero acepta que en muchas situaciones no se encuentran estos tipos de comportamiento.

"Con algunos avances en estudios realizados a principios de este siglo se han esclarecido algunas inexactitudes de la teoría X, al igual que aquellos puntos en los que se considera acertada." (34) Dice que el hombre es un animal insatisfecho, ya que tiene un esquema por satisfacer; tiene que reforzarse constantemente para

(33) Idem.

(34) Ibidem. p. 45

cubrir sus necesidades. Afirma que cuando las necesidades primarias o fisiológicas se van satisfaciendo, empiezan a dominar la conducta humana las del nivel superior: la seguridad, necesidad de no encontrarse con amenazas o peligros (lo cual no es frecuente encontrarse dentro del área laboral). Este no es un punto importante para la teoría, por lo que se centra más en las necesidades materiales del hombre.

Cuando quedan satisfechas las necesidades materiales, su conducta se ve motivada por aquellas necesidades de estimación. El jefe que se refiere a la teoría X pudiera pensar que este tipo de necesidades son un peligro para la empresa, ya que el empleado mismo tiene constante prioridad por satisfacerlas, y es por eso que busca controlar y orientar las actividades de la conducta humana. "Cuando algunas necesidades del hombre dan lugar a que sus actividades sean coaccionadas, se está llevando a que no se logren los fines de la empresa, ya que el empleado no coopera adecuadamente, ni tiene interés alguno en hacerlo; este proceder es un efecto no una causa." (35)

Sobre las necesidades sociales se encuentran las necesidades del YO, que son las más importantes tanto para el jefe como para el empleado mismo, ya que está en juego el concepto de la propia persona. Mc. Gregor las divide en dos categorías:

(35) Ibidem, p. 47

"a) referidas al concepto personal ---> que uno mismo tiene de sí,
b) respecto al propio prestigio ---> que son dadas por los demás, como es el respeto, el reconocimiento de una categoría, etc." (36)

Actualmente muchas empresas ofrecen sólo oportunidades limitadas para que los trabajadores de niveles inferiores satisficgan sus necesidades de personalidad. Muchos de los beneficios marginales -como son las prestaciones médicas, pago de horas extras, planes de ahorro en comercios, etc.- sólo son apreciadas o tomadas en cuenta cuando el empleado deja el trabajo o cuando por alguna otra razón deja de tener derecho a ellas. A pesar de esto, junto con la remuneración correspondiente, éstas son compensaciones que la empresa ofrece por ese esfuerzo que hace para ayudarte a lograr tus objetivos. "No es extraño que para muchos asalariados el trabajo constituya una forma de castigo, precio que tiene que pagar por las prestaciones que su empleo le depara" (37)

Cuando la empresa ayuda al empleado a cubrir esas necesidades que presenta y de esta manera se desplaza una fuerza motivadora hacia necesidades superiores; si la empresa continúa dándole importancia a las necesidades que el empleado va presentando, las compensaciones que le ofrezca no pueden dar como resultado la eficiencia, por lo

(36) Idem.

(37) Ibidem. p. 49

que la empresa se ve obligada a usar el castigo o la amenaza como respuesta; de esta manera, la teoría X aparentemente es adecuada.

El problema en el caso mencionado es que se confunden los efectos con las causas; se le ofrecen satisfacciones relativas y limitadas a sus necesidades, tomando esos satisfactores como fines y no como medios que son.

"La teoría X produce resultados relativamente buenos en determinadas circunstancias; cuando la empresa se limita en proporcionar satisfactores que cubran necesidades primarias, como el ofrecer un empleo adecuado, un salario justo, óptimas condiciones de trabajo, etc. Pero la teoría X no funciona cuando el empleado da cuenta que tiene cubiertas sus necesidades primarias y sintiendo algún estímulo de las necesidades superiores. De esta manera la empresa crea condiciones de trabajo en las que el empleado sienta importancia, que se sienta estimulado y capacitado para buscar por sí mismo satisfacción a esas necesidades." (38)

Pero la conducta humana no puede ser controlada por el hecho de proporcionar prestaciones y condiciones de trabajo. "La doctrina de una gerencia a base de dirección y control, -independientemente de su dureza o tenidad- no basta para motivar la conducta humana, porque las necesidades que pueden cubrir provocan estímulos relativamente de poca importancia para el comportamiento en nuestra

(38) Ibidem

sociedad actual. La dirección y el control son de valor limitado para 'motivar' a los individuos cuyas necesidades importantes son de carácter social y personal." (39)

Aunque la teoría intenta dar una explicación acerca de lo que es la naturaleza humana, únicamente explica las consecuencias de una determinada técnica administrativa. Suelen darse diversos enfoques en distintas estrategias para llevar a cabo un control de la conducta humana, pero todas con su raíz en las ideas de la teoría X.

La empresa se da cuenta que el empleado, como hombre adulto que es, tiene desarrollada su capacidad para aprender de las experiencias, creciendo en conocimientos y habilidades en forma continua constantemente. El empleado tiene capacidad de modificar su conducta sin necesidad de coacciones, premios, castigos, o amenazas, ya que tiene una inteligencia que le ayuda a conocerse y a conocer el entorno que le rodea. La teoría X no toma en cuenta este punto tan importante del empleado, es un SER HUMANO y no un simple trabajador que puede ser sustituido por una máquina, además no sigue siendo un infante que requiere de constante supervisión en su actividad.

(39) Idem. p. 52

11.3.2 TEORIA Y de Douglas Mc. Gregor

La Administración de los recursos humanos ha tenido un gran desarrollo durante el presente siglo, teniendo su punto de arranque en la década de los 20's, complementando con todas las relaciones laborales que le conciernen. La posición del empleado en la empresa ha mejorado notablemente en cualquier nivel, desde obreros hasta los mismos directivos. En las empresas se ha tomado en cuenta un sistema de valores que toma en cuenta al hombre como SER HUMANO.

En la década de los '30 a los '40 se le dió especial importancia a la clase trabajadora. Se vió una tendencia 'blanda', olvidándose casi por completo de los premios y castigos, y el autoritarismo; pero no duró mucho, ya que se llevó a cabo muy superficialmente. "Se llegó a la conclusión de que el abandono de la autoridad no elimina el autoritarismo, ya que aunque se trabaja en un ambiente de paz laboral, éste no era un ambiente de empresa saludable." (39)

No continuaron los estudios referentes al comportamiento humano dentro de la empresa, teniendo como resultados muchos aspectos especializados que han permitido llevar a cabo una nueva teoría al respecto.

(39) ibidem p. 57

La nueva teoría, la teoría Y, tiene como base para el proceso de la administración del personal los siguientes puntos:

a) Toma en cuenta el desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo, considerándolos de manera natural. Afirma que al ser humano no le disgusta el trabajo, más al contrario, éste es considerado tanto como una fuente de satisfacción como un castigo, según las circunstancias dadas.

b) Acepta que el esfuerzo humano puede ser encaminado al logro de los objetivos mediante el uso del control externo, pero afirma que no es ésta la única manera de hacerlo. El empleado debe saber dirigir sus acciones y controlarse a sí mismo para lograr los objetivos con los que se ha comprometido.

c) El empleado se ha comprometido con la empresa a ayudarlo a lograr sus objetivos en compensación que asocia con su logro. Las más importantes de éstas compensaciones pueden ser productos directos del esfuerzo que desarrolla para lograr esos objetivos.

d) El empleado se acostumbra tanto a aceptar como a buscar nuevas responsabilidades en determinadas circunstancias. En caso dado que el empleado busca no tener responsabilidades ni crecimiento profesional, son generalmente consecuencias de experiencias personales, más no aspectos ímplicitos en la naturaleza humana.

e) Una gran mayoría de los empleados tienen la capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio, creatividad, y la iniciativa.

f) Actualmente los empleados no utilizan como debieran su capacidad intelectual para llevar a cabo sus actividades de la vida diaria." (40)

Por todo lo anterior, la teoría Y muestra que el hombre es un ser dinámico que tiene posibilidades de desarrollo y crecimiento; sobresale la necesidad de seleccionar adecuadamente las estrategias de control no dirigidas a determinado sector de trabajadores, sino a todos los empleados como recursos humanos que está en vías de desarrollo.

La mala administración de los recursos humanos, la falta de control y poca productividad de su parte es resultado de los directivos y gerentes que no han tomado en cuenta a los empleados, no tiene relaciones adecuadas para conocerlos suficientemente.

Así, vemos que esta teoría da especial importancia a la integración dentro de la empresa para poder, de esta manera, lograr los objetivos de una manera óptima, encaminando los esfuerzos en común al éxito.

(40) Likier, p. 59

"El concepto de integración y autocontrol supone que la organización realice mejor y más eficazmente sus objetivos económicos, haciendo ajustes en aspectos importantes a las necesidades y aspiraciones de sus miembros." (41)

En un trabajo en grupo siempre debe existir integración. Lo cual indica que se debe buscar el éxito de la empresa mediante el importante trabajo que cada uno aporta, de manera tal que todos puedan participar de los beneficios obtenidos. Pero no solo se deben tomar en cuenta las necesidades de integración, sino también las individuales, ya que cuando se lleva a cabo un esfuerzo común en las que tengan tanta importancia los intereses grupales como los de cada uno de los miembros, frecuentemente se obtienen resultados positivos.

"De acuerdo con los principios que rigen la teoría T, es necesario que se lleve a cabo la integración, ya que de otra manera la empresa puede salir perjudicada" (42) Al tomar en cuenta el trabajo de integración se debe cuidar de la forma en que se toma en cuenta la integración, no caer en el error de encauzarla únicamente hacia los intereses de la empresa apoyada en los miembros que la integran.

(41) ibidem, p. 61

(42) ibidem, p. 64

"La teoría Y da por sentado que el individuo va a ejercer la dirección y el control de sí mismo en sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización en el grado en que se comprometa al logro de dichos objetivos" (43). En este caso el empleado debe tomar en cuenta la fuerza de su compromiso ya que puede llegar a tener un bajo índice de autocontrol y autodirección; en cambio, si existe un verdadero compromiso de cumplir, no será necesario que exista mucho control externo. "Las tácticas y prácticas de la gerencia influyen notablemente en la fuerza del compromiso." (44)

La teoría Y da a conocer la forma de ir desprendiéndose gradualmente del control externo, según se vean resultados acordes al compromiso hecho con la empresa. "Las ideas de la teoría Y no niegan la eficacia de la autoridad, pero sostienen que no es conveniente para todos los efectos y en todas las circunstancias" (45). Esta teoría lleva a los empleados a tener iniciativas y a adaptarse a las innovaciones presentadas y que él mismo puede presentar.

11.3.3 LA JERARQUÍA DE NECESIDADES, de Abraham Maslow

Esta teoría explica la motivación por medio de una identificación de necesidades, además orienta la relación existente entre la motivación y la satisfacción, dice que solo las necesidades

(43) Ibidem.

(44) Ibidem, p. 70

(45) Ibidem, p. 71

no satisfechas dan lugar a la conducta del individuo.

Todo ser humano tiene cinco necesidades básicas que satisfacer: (*) (46)



1) Las necesidades fisiológicas se refieren a las exigencias físicas y biológicas del cuerpo. Son las necesidades básicas, ya que son las que el hombre busca satisfacer antes que cualquier otra, por ejemplo el hambre, sueño, descanso etc. "Maslow afirma que si a algún ser se le privara de todas sus necesidades, su impulso por satisfacer las necesidades fisiológicas sería mayor que cualquier otro." (46a)

2) Las necesidades de seguridad encierran el deseo de estabilidad y seguridad personal. El hombre busca cierta permanencia estable que le asegure que su persona está fuera de peligro teniendo la probabilidad de seguir así largos periodos.

3) Las necesidades sociales consisten en que el hombre necesita sentirse importante en determinado grupo, busca un determinado

(46) MASLOW, Abraham, cfr. Motivation and Personality pg. 35
(46a) HODGETTS, Richard, Comportamiento en las Organizaciones p. 100
(*) vid. supra, p. 35

reconocimiento mediante la comunicación que tiene con los miembros del grupo social al que pertenece.

4) Las necesidades de pertenencia muestra no solo la necesidad de recibir, sino también de dar a los demás. sintiéndose necesario en las relaciones con los demás. Dar afecto. Se generan así sentimientos de confianza en sí mismo por el reconocimiento que se les brinda.

5) Las necesidades de autorrealización son aquellas que llevan al hombre a la búsqueda de lo perfecto. por lo que constantemente se está actualizando mediante los medios que están a su alcance. "La autorrealización es el deseo de convertirse en todo lo que se es capaz de llegar a ser." (47)

Cuando el individuo llega a la última necesidad, buscamañejar el medio en que se desenvuelve. Lucha por alcanzar todo aquello que sabe que, aunque con muchos esfuerzos, está dentro de su potencial.

"Esta teoría tiene cuatro supuestos básicos:

- Las necesidades de nivel más bajo deben satisfacerse antes que las de un nivel superior.
- Una vez satisfecho una necesidad ya no sirve como motivador; se tiende a seguir a niveles más elevados dentro de la jerarquía.

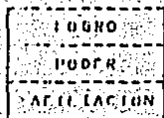
(47) Ibidem. p. 101

- En la mayoría de los casos, la conducta del individuo se ve afectada por varias necesidades en un momento dado.
- Entre más alto es el nivel jerárquico de la necesidad, existen más formas de satisfacerla." (48)

Respecto a esta teoría podemos decir que no se prueba que una vez satisfecha determinada necesidad pierde fuerza como motivadora. Además debido a las diferencias individuales, cada persona puede tener una necesidad en mayor grado que otra y satisfacerla de muy diferente manera.

11.3.4 TEORÍA DE LAS NECESIDADES BÁSICAS, David McClelland

Esta teoría identifica tres necesidades básicas que tiene todo individuo:



"Cada individuo en algún momento de la vida, tiene la necesidad de afiliación, de poder o de logro; la intensidad de esa necesidad y la conducta varían según determinada situación; pero siempre con la tendencia a sentir una con más intensidad." (49)

Las personas que buscan satisfacer sus necesidades aceptan una responsabilidad personal para poder solucionar determinados

(48) Idem.

(49) SCHERIN, Edgar, op. cit. p. 81

problemas. se busca siempre el trabajo complejo para poder así sentir el triunfo de un trabajo con su propio esfuerzo, sienten confianza en su propia capacidad de realizar las cosas. Si se buscan riesgos pequeños. La satisfacción será poca, además de que la frustración y fracaso al no lograr determinada meta será mayor.

Los individuos al finalizar una actividad buscan una retroalimentación para conocer que tan bien están realizandolas cosas.

"Existen cuatro etapas específicas respecto al impulso de realización en las personas:

- El individuo se debe esforzar por recibir la retroalimentación necesaria, así el individuo busca obtener logros más elevados.
- Se deben buscar modelos óptimos reales que seguir para poder llevar a cabo un buen trabajo.
- Si se busca modificar la imagen personal, emulando ser alguien que necesita éxitos y desafíos, el desarrollo del trabajo será más eficaz.
- Dicha fantasía debe ser controlada por el mismo individuo pensando y hablándose a si mismo en términos positivos." (50)

(50) HODGETTS, . op. cit. p. 105

El problema que se ve en esta teoría es que se enfoca únicamente a personas que tienen ganas de realizar trabajos que les llevan a grandes logros, o simplemente que están dispuestos a tomar decisiones importantes en los trabajos, sin tomar en cuenta a aquellos individuos que carecen de esas características.

11.3.5 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES, de Frederick Herzberg.

Los factores planteados en esta teoría son la higiene y los motivadores. La higiene es el procedimiento que lleva a cabo la empresa para proteger la integridad física y mental de sus trabajadores, previniéndolos de los riesgos propios al desempeño de su trabajo. Estas necesidades se relacionan más específicamente con el empleo, reflejando las cosas concretas que el individuo busca en ellas. "Las personas tienden a querer cosas diferentes en diferentes momentos y a adjudicarles significados diferentes a los valores que encierra un determinado empleo." (51)

Se sostiene que la satisfacción e insatisfacción son dos factores independientes. Se considera que la higiene no tiene un nivel de motivación ya que no genera satisfacción, simplemente evita la insatisfacción. Son factores externos al trabajo que se realiza, pero que ayudan a que éste permanezca y si estos factores están ausentes se creará una insatisfacción. Dentro de estos factores se consideran las condiciones de trabajo, las prestaciones, las actividades extralaborales, etc.

(51) SCHEIN, Edgar, op. cit. p. 82

Los motivadores son aquellos que se asocian con sentimientos positivos hacia el trabajo relacionandolos con el trabajo mismo, entre estos factores se encuentran la responsabilidad, el reconocimiento, las actividades que se incluyen para lograr los metas laborales, etc. Los motivadores dan origen a satisfacciones o cuando menos no crean insatisfacción.

"La teoría trata de mostrar la relación existente entre la satisfacción en el trabajo y la productividad" (52) Hay ocasiones en las que el individuo se siente excepcionalmente bien respecto al trabajo y otras en las que experimenta malos sentimientos. Cuando tiene sentimientos positivos es debido a la presencia de motivadores y cuando sucede lo contrario es debido a la falta de factores higiénicos.

11.3.6 TEORÍA DE LA EXPECTACIÓN, de Victor Vroom

Esta teoría principalmente explica la manera en que la conducta del individuo se inicia, como se dirige, que hace para mantenerse y finalmente la forma en que se retiene. "Los individuos son seres pensantes y razonables, que abrigan creencias y tienen esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas." (53)

(52) HERBERT A. SIMON, op. cit., p. 106

(53) VROOM, Victor H. op. cit., Motivación y Otra Dirección, p.147

Para analizar lo que motiva al individuo hay que tomar en cuenta qué es lo que él busca y de qué manera pretende obtenerlo. Al hacer esto hay tres conceptos que la teoría toma en cuenta: (*)

INSTRUMENTACION VALENCIA EXPECTATIVA

La instrumentalización es considerada como la relación que percibe el individuo entre un resultado de primer nivel y otro de segundo nivel. Por ejemplo si un empleado recibe una promoción por la alta captación de clientes potenciales durante el primer semestre del año, existe una correlación positiva; el resultado es favorable en cada uno de los niveles.

La valencia equivale a la preferencia que muestra una persona por realizar algo específico; se toman en cuenta las alternativas y los resultados consecuentes de cada una.

Las expectativas son las probabilidades que percibe el individuo para obtener óptimos resultados, para el logro del fin, la cual varía entre no tener posibilidad alguna o tener una certeza total.

Esta teoría tiene mayor validez cuando se refiere en forma personal, ya que se aclaran los factores de motivación individual, pero también es viable su uso en grupos que exponen expectativas y la manera en que piensan lograrlo.

(*) vid. infra p. 70

II.4 EL LIDERAZGO EN LA MOTIVACION

De nada serviría conocer las diversas teorías de motivación si no se pueden llevar a cabo en la situación adecuada buscando un mejor desarrollo en la organización.

"La diferencia entre un gerente que simplemente realiza un trabajo en la empresa y un líder radica principalmente en el propósito, ya que el líder inyecta energía y el gerente sólo controla esa energía." (54)

El gerente debe tener la capacidad de guiar a un grupo de subordinados es decir debe saber tomar el papel de líder para integración del equipo de trabajo; en ocasiones éste papel es tomado de manera inconsciente con resultados positivos (logrando las) metas) planteadas por medio de la integración grupal. "El liderazgo se puede definir como el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta específica." (55)

El líder puede influir en el grupo de diferentes maneras; ya sea por la autoridad que refleja jerárquicamente el puesto que ocupa, y los subordinados llevan a cabo la actividad porque la

(54) MILLIK, Lawrence. Cual es el Proposito de la Empresa cfr. p. 9

(55) HOBGETTS, Richard, op. cit. p. 198

autoridad así lo pidió; o bien existe influencia simplemente porque el subordinado está constantemente dispuesto a seguir a determinado individuo.

Cualquier grupo, para madurar como tal, tiene la necesidad de un líder, alguien que sea capaz de unificar los esfuerzos por encima de la divergencia de pensamientos. "El líder es aquel que sin ser escogido influye en los demás conduciendo y tomando compromisos y responsabilidades para alcanzar las metas fijadas, transmitiendo a los demás entusiasmo en la realización del trabajo para solucionar problemas y vencer obstáculos." (56)

De esta manera vemos que para que exista un líder, deben existir seguidores que refuercen la eficiencia de aquel. El líder debe mostrar espíritu de sana competencia, ofrecer ayuda moral buscando beneficios para todos, pero principalmente para sus seguidores. En estas relaciones de líder y subordinado existen determinadas limitaciones en el comportamiento de ambos ya que se está en dependencia de la situación, el tiempo y la experiencia que se tiene. "Debemos considerar cuánto tiempo han trabajado juntos los miembros del grupo, cuál es el ambiente que se respira en el grupo, cuánto tiempo lleva el líder con el grupo y el tiempo de relación que éste ha logrado desarrollar con sus subordinados." (57)

(56) CHIVERTEN, Manuel. El liderazgo. p. 10
(57) SCHMIN, Edgar. op. cit. p. 104

En cualquier tipo de organización se necesita de la existencia del liderazgo, pero en cada una será diferente debido a las exigencias y necesidades que se tengan; no es igual el liderazgo que requiere una organización joven que comienza a desarrollarse, que aquella que tiene un desarrollo avanzado. La diferencia de los tipos de liderazgo es debida principalmente a la participación por parte de los miembros y a la interacción existente.

Dentro de la tarea del liderazgo existen diferentes factores que es conveniente tomar en cuenta, como son: las características personales tanto del líder como de los seguidores, la situación real y el tipo de actividades a realizar, y la forma de percibir la situación por ambas partes. "La suma total de las percepciones forman el diagnóstico que el líder hace de toda la situación, y es a partir de dicho diagnóstico que el líder decide qué se ha de hacer." (58)

No existe en realidad un perfil específico que caracterice al líder, aunque se piensa que entre los más comunes se incluye la inteligencia, confiabilidad, responsabilidad, iniciativa y tener una determinada posición o status.

Existen varias teorías que tratan de explicar la relación entre el líder y seguidores y la situación mediante modelos obtenidos a partir de observaciones de campo.

(58) Ibidem, p. 58

II.4.1 TEORIA CONDUCTUAL

Esta teoría trata de explicar qué es lo que hacen los líderes, investigando las relaciones que existen entre la conducta del líder y los seguidores.

"Existen dos dimensiones principales referentes a modelos conductuales de liderazgo:

a) cuando existe verdadero interés por parte del líder para que el trabajo se lleve a cabo,

b) el líder siente especial interés por los propios seguidores." (59)

Algunos líderes prefieren tomar una actitud democrática haciendo que los seguidores sientan la responsabilidad de participar en la toma de decisiones, participando también de los méritos obtenidos. En este caso el líder se centra más en la satisfacción que lleguen a tener sus seguidores que en el rendimiento en sí. "En casos en que el líder da la oportunidad de participación a sus seguidores, la participación puede ser el resultado, más que la causa de un grupo satisfecho y de alto rendimiento." (60)

Otro tipo de líderes prefieren comportarse de manera autocrática, los seguidores tienen una posición algo cómoda ya que

(59) HODGETTS, R. op. cit. p. 200

(60) ibidem. p. 201

se sujetan a seguir los pasos decididos por su líder. En estos casos se tiene la ventaja de obtener resultados de inmediato, la productividad se eleva a corto plazo, aunque a costa de posibles insatisfacciones de los empleados respecto a la situación presentada.

En síntesis, la teoría conductual se refiere a que debe existir adaptación del líder y los seguidores respecto a la situación.

11.4.2 TEORÍA DE LA CONTINGENCIA

Esta teoría muestra principal atención a cada uno de las partes que forman el liderazgo: el líder, el trabajo, los seguidores, la situación. Ayuda al líder a realizar un diagnóstico de cada uno de esos componentes y la relación que entre ellos existe. "El problema del líder es cómo encontrar buena correspondencia entre sus propias características y las que la situación requiere." (61)

Esta teoría descansa en el supuesto de que el estilo de liderazgo más adecuado para llevar a su máximo el desarrollo del grupo de seguidores depende de la relación trabajo - grupo. "Cuando existe una situación favorable, el tipo de líder adecuado es aquel que se da importancia al trabajo; más si la situación no es lo

(61) Idem.

suficientemente favorable, lo conveniente es contar con un líder que se centre en las relaciones." (62)

Así, podemos ver que esta teoría indica que el rendimiento que se tenga está relacionado tanto con el estilo de liderazgo como con la oportunidad que tiene el líder de influir en el comportamiento de los seguidores.

Dentro de esta teoría se encuentra también la llamada 'trayectoria y meta'. Incluye nuevos elementos como son las expectativas, la valencia e instrumentalidad. El líder tiene la tarea principal de especificar el trabajo que deben realizar los seguidores facilitándoles la trayectoria para alcanzar la meta y ofreciéndoles oportunidades de experimentar satisfacciones personales.

"Para lograr las metas planteadas, la mejor trayectoria es que se tome al estilo conductual como una relación entre seguidores y trabajo a realizar." (63)

Así, vemos que hay que tomar en cuenta las características individuales, de qué manera acepta cada seguidor a diferentes tipos de líderes, ya que cada uno responde de manera diferente a personas diferentes. Respecto al trabajo, se debe tomar en cuenta la

(62) *ibidem*, p. 203

(63) *idem*.

estructuración de la tarea, de la cual dependerá la actuación del líder. "Si el líder desea contar con subordinados muy satisfechos, deberá utilizar por lo común un alto grado de dirección en tareas no estructuradas y un grado reducido de dirección en las ya estructuradas." (64)

11.4.3. TEORIA DE LOS RASGOS

Se busca, en esta teoría, identificar aquellas características que sobresalen y distinguen a los líderes, tanto aquellos que han tenido éxito como los fracasados, ambos para tomarlos como experiencia. En general existen características que distinguen a determinados líderes; pero estas mismas características pueden ser encontradas en personas que no lo son; como son la constante actividad social, tener originalidad, mente inventiva, ser fiel y digno de confianza, inteligencia bien encauzada, etc. (*)

La teoría de los rasgos empezó a desarrollarse a fines de la primera guerra mundial, con constantes investigaciones y resultados poco útiles, ya que desde un punto de vista universal no se han tomado en cuenta una serie de características que señalan al líder óptimo; esto lo hace ser una teoría poco importante que ha dejado de ser material de estudio para los interesados.

(*) Véase cuadro p. 64

(64) Ibidem, p. 213

"En general se ha llegado a la conclusión de que ciertas aptitudes mínimas pueden requerirse de todos los líderes, pero que las mismas características también se hallarán distribuidas extensamente entre los no-líderes; además, los rasgos del líder que pueden ser necesarios y efectivos en un grupo o situación pueden ser bastante diferentes de los de otros en distintos emplazamientos." (65)

Después de haber visto diversas teorías de liderazgo podemos mencionar un breve serie de algunas características que diferencian al líder de un jefe:

- un jefe ordena a sus hombres, el líder los dirige.
- el jefe ejerce autoridad, el líder obtiene buena voluntad.
- El jefe inspira temor, el líder entusiasmo.
- El jefe dice YO, el líder se refiere a NOSOTROS.
- El jefe señala tareas, mientras el líder actúa y da ejemplo de como hacerlo.
- El jefe dice lleguen a tiempo, el líder llega con anticipación.
- El jefe sabe como se hace, el líder lo muestra.
- El jefe obliga al trabajo, el líder hace del trabajo una tarea grata.
- El jefe deja que otros exanquen, el líder da la cara primero." (66)

(65) MILLER, Octobert. op. cit. p. 755

(66) CLOUTHIER Manuel. op. cit. p. 12

III. EL TRABAJO, DESARROLLO DEL SER HUMANO

III.1 EL DESARROLLO HUMANO

El desarrollo humano es un proceso inevitable en la vida del hombre; en todas las actividades que realiza, desde que nace hasta su muerte, este desarrollo es ayuna para alcanzar su fin último. Tiene el hombre necesidad de los demás para tener un desarrollo adecuado, ya que no nació para vivir solo. El hombre es un ser educable, es decir, tiene la capacidad de recibir educación, nunca será perfectamente educado. La educación es el proceso por el cual se busca el perfeccionamiento del hombre, desarrollando sus diversos aspectos para dirigirse a un determinado fin. "La educación es el perfeccionamiento de las capacidades específicamente humanas." (67) En esta definición se incluye el desarrollo de todas las manifestaciones de la naturaleza humana, así, la educación no tiene otro sentido más que el de disponer adecuadamente a los hombres para desarrollarse en la convivencia diaria, por lo tanto, los ámbitos de la educación son los mismos en que normalmente lleva a cabo sus actividades diarias.

III.1.1 EL DESARROLLO INDIVIDUAL Y SOCIAL DEL HOMBRE

En la antigüedad la educación era dirigida por y para la familia, pero aquella se fue considerando poco a poco como una necesidad importante y como un derecho, así, pasó a ser una

67) GARCIA HON, Victor. Principios de Pedagogía Sistemática
Cfr. pp. 26-31

actividad social, casi olvidándose del deber que tiene la familia de ayudar al individuo a crecer y desarrollarse. La educación grupal desplazó a la educación individual. La educación impartida directamente al individuo ofrecía la oportunidad de contar con una atención constante a los obstáculos que el hombre encontrará en su diario vivir. En cambio, la educación en grupo es una oportunidad de convivencia en la sociedad, a demás de representar economía en tiempo y esfuerzo. El hombre, en su diario vivir, no debe encasillarse en una u en otra, debe aprender a discriminar determinadas actividades según las finalidades planteadas; en su actividad ya sea individual o en grupo, ha de encontrar los medios y la orientación adecuada para que no se detenga en momentos en que no los necesita, ni se adelante cuando no es oportuno, ya que cada persona es diferente, se tienen aptitudes diferentes, grado de rendimientos, intereses y emociones muy diversas.

Debido a su naturaleza racional, el hombre necesita de un desarrollo racional, además de cubrir sus necesidades materiales y psicológicas, cuyo tema se trató en su debida oportunidad. En la búsqueda de su desarrollo racional el hombre conoce lo que le rodea en el mundo, y es capaz de quererlo gracias a su voluntad, de esta manera puede actuar sobre de ellos para dominarlos y si es necesario modificarlos para ponerlos a su servicio; el hombre es el único ser capaz de llevar a cabo este proceso: conocer, querer, actuar, modificar.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Pero el hombre no solamente conoce y quiere lo material, también necesita desarrollar, actualizar y perfeccionar sus capacidades específicamente humanas. Durante las primeras etapas de su vida, el hombre es guiado para este perfeccionamiento mediante la ayuda de sus padres y de los instructores de la institución escogida por los mismos. Es entonces cuando adquiere experiencias y habilidades que le servirán de base para desenvolverse más tarde en actividades laborales que él mismo ha de escoger de entre una amplia gama de oportunidades. "Hacer crecer la personalidad es desarrollar lo que de superior tiene el hombre, es levantarlo por encima del mundo sensible, es hacer que se adhiera por la razón y la voluntad a una actividad propiamente humana, a una actividad espiritual." (68)

Durante sus diferentes etapas biológicas, el hombre tiene diversos intereses que los cubre de muy distintas formas contribuyendo de esta manera a su desarrollo humano. Durante sus primeros años es un niño dependiente que se va adaptando al medio en que ha nacido, trata de entenderlo y de darse a entender por medio de señas o ademanes. Más adelante, de acuerdo a las experiencias obtenidas, aprende a tener dominio sobre el ambiente, tiene un poco de independencia, equilibrándola con la dependencia que aún tiene hacia sus educadores; aprende por imitación, principalmente de los familiares y las personas que se encuentran más cerca físicamente.

(68) MENDÍZ GUTIÉRREZ, Ma. el Carmen. Algunas Conferencias Sobre la Necesidad del Pedagogo en la Empresa p. 41

Cuando deja esta etapa, el hombre se encuentra con un mundo en el que él mismo ha aportado parte de sí, ahora tiene más decisiones y responsabilidades que afrontar. Equilibra sus actividades familiares, laborales, y personales, tratando de relacionarlas adecuadamente. Si ha escogido el camino de la paternidad, se ha de dar cuenta del compromiso tanto moral como emocional que tiene ante la familia y ante la sociedad. Reafirmar los valores que ha de heredar a los hijos, manejando las necesidades de ellos, y aceptar posibles cambios en su desarrollo personal, son ya tareas difíciles que tiene que afrontar. Más tarde vendrá la partida de los hijos en donde se proyecta un poco de sí mismo. El hombre hace una revisión de sus compromisos hechos con la vida y la realidad que vive. Cuando llega el momento de retirarse de las actividades que le ayudan a sostenerse se da cuenta de los avances de su desarrollo personal; sabe que aún tiene tiempo de continuar su desarrollo; así va ajustando su estilo de vida a las reducidas actividades actuales.

Vemos como el hombre va cambiando de la potencia al acto, conoce, tiene intenciones y actúa, se va perfeccionando intencionalmente. La educación es un perfeccionamiento que supone un cambio positivo en el hombre.

En el trabajo profesional el hombre se puede desarrollar en cuanto a sus capacidades superiores, ya que hace uso de su inteligencia, es capaz de conocer y tener una proyección a futuro, conocer su posición respecto a los demás y al desarrollo de su

trabajo, hacer uso de su voluntad, y de su iniciativa y hacer una aportación personal que le guie a su fin último, a su perfección. Pero el hombre es incapaz de crecer por sí mismo, necesita de los demás, ya sea directa o indirectamente: de la familia, de los compañeros de trabajo, de la sociedad en general.

Es principalmente en la familia en donde el hombre aprende a socializarse, a desarrollarse en un ámbito natural, es ahí en donde adquiere valores y aprende las bases para su futuro. En la escuela da un paso más de desarrollo social, convive con otros que probablemente no tengan las mismas bases ni se dirijan al mismo fin. En su desarrollo personal, el trabajo profesional es una actividad básica, ya que constantemente está aportando parte de sí al mismo tiempo que recibe de los demás, teniendo la oportunidad de activar sus capacidades superiores mediante la comunicación y la decisión.

Los valores que se han adquirido y son reafirmados, deben de ser defendidos constantemente en la vida, descubrir su importancia y dirigirlos adecuadamente. Con sus bases bien sólidas el hombre es capaz de dirigir y modificar la estructura de una determinada sociedad, si el hombre busca perfeccionarse en el mundo en que vive, esa modificación será no solo para su propio bien, sino para el de los demás. Es importante tomar en cuenta tanto lo que se hace, como la forma en que se hace, el valor que se le da al trabajo realizado y a la finalidad esperada.

Hay que aclarar que no todos los valores con los que el hombre lleva a cabo su desarrollo humano son aprendidos en la

familia. En su diario vivir el hombre tiene experiencias positivas y negativas, de donde obtiene valores que refleja y relaciona en el desenvolvimiento de sus actividades día a día.

"En efecto, no existe ningún hombre que sea completamente independiente de toda sociedad." (69) No significa esto que simplemente por realizar una actividad en un lugar físico cerca de alguien más, se esté conviviendo. El hombre puede no convivir con quienes realmente están cerca de él, pero siempre necesita relacionarse con muchos de quienes le rodean para no deteriorar su desarrollo humano. El desarrollo individual depende en gran parte de la intención personal de activar las capacidades humanas, sin poder hacer distinciones de que exista alguien que sea más ser humano que otro, aunque claro, todo hombre es superior al resto de los seres por el simple hecho de poseer una inteligencia que le ayuda a desarrollarse y una voluntad que le ayuda a querer desarrollarse. "Todo hombre, por ser una persona, tiene una categoría que lo hace superior a los seres que carecen de razón; esa categoría no distingue, en concreto, a ningún determinado ser humano." (70)

El desarrollo humano no se debe considerar únicamente como el principio del progreso social, sino que también se debe tomar en cuenta como su finalidad y justificación, ya que lo que se busca en el desarrollo social es que exista un bien común que atañe directamente a sus miembros, los hombres.

(69) WILLIAM PUDIFIS, A. Persona Humana y Justicia Social, p. 24
(70) Ibidem.

El hombre en su desarrollo personal tiene dos aspectos en los que está inmerso. Primeramente en cuanto a su integración en la sociedad en que actúa. Esta como ya se ha mencionado, se refiere a la aptitud que el hombre va adquiriendo para tener constantes relaciones con los demás. "La integración del hombre en la sociedad es el proceso de madurez social de la personalidad." (71) El hombre se va desarrollando por medio de su actuación apoyada a las normas que la sociedad preestablece, aceptando que existen distintas funciones que se cumplirán al convivir con los diferentes miembros de esa sociedad.

En la sociedad el hombre busca convivir de acuerdo a las costumbres y a la cultura que reina en esa sociedad, pero también busca modificar y modelar de acuerdo a los valores que lleven a la sociedad a un progreso que lo acerque a su fin último. así, al lograr el fin último de la sociedad, el hombre se va desarrollando acercándose a su propio fin. El hombre en su desarrollo personal dentro de la sociedad necesita estar inmerso y actuar en la vida de sus semejantes para de esta manera favorecerles en su desarrollo humano mientras se deja ayudar por ellos para continuar así su proceso de desarrollo.

"Las civilizaciones nacen crecen y mueren. Pero como las olas del mar en el flujo de la marea van avanzando, cada una un poco

(71) GILMAN VALDIVIA, I. Humanismo Trascendental y Desarrollo, p.47

más, en la arena de la palya de la misma manera la humanidad avanza por el camino de la historia. Herederos de generaciones pasadas y beneficiándonos del trabajo de nuestros contemporáneos, estamos obligados para con todos y no podemos desinteresarnos de los que vendrán a aumentar todavía más el círculo de la familia humana. La solidaridad universal, que es un hecho y un beneficio para todos, es también un deber." (72)

El segundo aspecto en el que el hombre se encuentra inmerso en cuanto a su desarrollo personal es el encontrar su propia identidad. El hombre no puede llegar a tener su propia identidad si no tiene una clara conciencia de sí mismo, que conozca sus capacidades superiores, su libertad y responsabilidad. Con esto el hombre conocerá cual es su fin temporal, desenvolviéndose a la realidad, con la posibilidad de encontrarse con una frustración de no lograr una determinada meta temporal, que le servirá de experiencia para reflexionar respecto al camino que lleva en su desarrollo humano.

En la búsqueda de su identidad personal, el hombre corre el riesgo de caer en una enajenación que le lleve a desvíos, desconociéndose a sí mismo y queriéndose identificar con algún modelo exterior que no está a su alcance. Esto suele suceder cuando el hombre da importancia a los aspectos materiales y no a sus

(72) Ibidem.

propias capacidades espirituales, se siente inseguro respecto a la identificación de sus valores, su inteligencia y su voluntad se vuelve esclava de una determinada ambición de ser o tener aquello que no le corresponde.

III. 1.2 EL DESARROLLO HUMANO EN EL AREA LABORAL

Como se ha mencionado en repetidas ocasiones, el trabajo del hombre es una de las principales actividades en las que se desarrolla, tiene relaciones con muchas personas en diferentes situaciones. También dentro del area laboral el hombre se encuentra inmerso en los dos aspectos de su desarrollo humano: identidad personal e integración social.

En cuanto a su desarrollo personal dentro de una determinada area de trabajo, el hombre se puede considerar un tanto dependiente de la organización en la cual aporta parte de sí, pero al mismo tiempo dicha organización dependerá para su progreso de la capacidad de desarrollo de cada uno de sus miembros, por lo que se deben saber encajar esas necesidades mutuas. A través del tiempo, el hombre aprende a interactuar con esa sociedad. Deben tomarse en cuenta que ambas -organización e individuo- forman parte de una sociedad que se desarrolla. El hombre ha de ubicarse física y moralmente, si acaso encuentra algo con lo que no está de acuerdo es importante que analice si esto entorpece su desarrollo y el de la propia organización, de esta manera está contribuyendo al progreso de ambas partes.

Una persona que tiene a su cargo determinado número de subordinados debe tener la capacidad de percepción de tal manera que se pueda tener un sentido más realista de la situación, así podrá saber si ese proceso va progresando o retrocediendo. Si se reconoce que el aprender a vivir con la ambigüedad que se encuentra en el trabajo es importante y necesario para el desarrollo personal, no le será difícil aprender a ayudar a los demás en su desarrollo humano.

Cualquier organización en su planeación debe considerar las necesidades que pudieran tener los miembros que la forman y las relaciones más cercanas que tienen con el trabajo que desempeñan, la familia, el esparcimiento mental, intereses personales. Hace muchos siglos se consideraba que el hombre necesitaba el trabajo únicamente como medio de subsistir y recibir una retribución económica lo suficiente para vestir y comer, nunca se consideró al trabajo como un medio por el cual el ser humano puede realizarse como tal.

Es una realidad que la remuneración del trabajo satisface una necesidad económica del hombre, de esta manera se le facilita su desarrollo físico y material, sin el cual le sería imposible vivir satisfiriendo sus necesidades básicas: comer, vestir, asearse, obtener un lugar en donde vivir. Podemos encontrar casos en que por determinadas causas, alguna persona no requiera del trabajo para satisfacer estas necesidades, aun así, necesitará del trabajo para sentir que su desarrollo progresa, ya que es en el trabajo en donde

La sociedad le ofrece la oportunidad de poner en práctica toda esa riqueza que encierran sus capacidades superiores.

Si el hombre se encierra en un trabajo que no le ayude a su desarrollo tanto social como humano, él mismo se estará obstaculizando de tal manera que se estanca en su formación, sin obtener modificación o perfeccionarse por medio de la constante lucha que el desarrollo humano exige. No hay que olvidar que el trabajo es sólo un medio que ayuda al desarrollo personal, es necesario el descanso para el desarrollo humano.

Este desarrollo humano dentro del trabajo es un proceso lento, en el que el hombre se va adaptando, tiene experiencias, reafirma sus valores o adquiere unos nuevos, se prepara en su rama profesional. Si el hombre no tiene una actitud positiva ante su trabajo, no descubrirá la forma en que éste le favorecerá para actualizar sus capacidades intelectuales y volitivas. El hombre se puede desarrollar en su trabajo conforme al aprendizaje que va adquiriendo, las experiencias que le ayudan a tomar decisiones, al tener capacidad de aceptación, y aportando lo propio a los demás.

III.1.3 LA EDUCACION COMO PARTE DEL DESARROLLO HUMANO

La educación, (del latín educere=conducir hacia, educere = extraer) Etimológicamente se entiende a la educación como una actividad, es un desenvolvimiento interior del hombre, el cual no

tiene sentido si no se refiere a un desenvolvimiento que le lleve a mejorar, a buscar su desarrollo personal. Así, el hecho educativo actúa sobre la forma de ser del hombre, modificándolo para poder alcanzar un objetivo buscado. "Hablar de educación como formación se concibe como medio de dar formas perfectas al hombre." (73) Por lo que si se prepara al hombre para que cumpla su destino, se le está perfeccionando.

El hombre ha de aprender a valorar todas aquellas aptitudes naturales, utilizándolas como medio para llegar a dicha finalidad. Pero la educación no se ha de considerar como una perfección natural, sino una perfección humana que emana del querer del hombre, intencionalmente hace uso de su voluntad para acercarse a lo perfecto. Se refiere a la educación como perfección humana debido a que existe una dirección, influencias externas, hay reflexión y se busca un fin con determinada intención en todas las facultades específicamente humanas.

Podemos definir a la educación de muy variadas maneras, pero creo que una muy acertada es "El perfeccionamiento intencional de las facultades específicamente humanas." (74) Para que exista un perfeccionamiento, es necesario conocer lo que se perfecciona, y

(73) GARCIA HUIZ, Víctor, op. cit. p. 20

(74) ibidem, p. 24

de qué manera, por lo que la inteligencia es la primera facultad que interviene en el desarrollo del hombre. Una vez que se conoce, actúa la voluntad para querer desarrollarse.

En ocasiones suele confundirse a la educación con el término 'cultura'; dado que la cultura se refiere a las modificaciones que hace el hombre en su intento de perfeccionar la naturaleza; el hombre es naturaleza que puede ser modificada por otros hombres buscando su perfeccionamiento. Si acaso se entiende por cultura algo que incluye las facultades superiores del hombre, se puede decir que la educación es una actualización de la cultura.

"La posibilidad de la educación descansa, en último término, en la posibilidad que la naturaleza humana tiene de perfeccionarse mediante una actividad que sobrepasa la pura materialidad de las cosas." (75) El perfeccionamiento de la inteligencia viene cuando conociendo, se alcanza la verdad, de esta manera se va actualizando la cultura. Así mismo, la cultura se actualiza cuando el hombre modifica y utiliza la tecnología para su propio bien. La formación estática es otra manera de actualizar la cultura, ya que se descubre la belleza; o bien, a través de la formación moral, en donde el hombre es capaz de distinguir y escoger entre el bien y el mal, entre lo falso y lo verdadero; y mediante la modificación de muchos otros aspectos naturales, el hombre se va educando, actualizando la cultura.

(75) Lucm.

Como se ha mencionado, con la educación se busca preparar al hombre para convivir con sus semejantes, capacitándolo para poder enfrentar todo lo que le lleve a la perfección. De esta manera, el hombre se puede educar tomando en cuenta dos factores esenciales. En primer lugar, los factores humanos, que son aquellos que surgen de la propia naturaleza humana, su capacidad natural de transmitir y expresar a los demás sus ideas y pensamientos y sentimientos; ésto no necesita de preparación alguna. En segundo lugar está la tecnología; el hombre llega a manejar la técnica después de una cierta preparación. Estos dos factores se encuentran en cualquier realidad en que el hombre desarrolle una actividad, en donde tenga relación con sus semejantes.

"Se puede decir que la educación de hoy tiene como tarea propia la de preparar hombres que sepan trabajar, pero que sean capaces de trascender el trabajo mismo para encontrar en él su profunda significación humana, hombres capaces de convivir en comunidad sin convertirse en masa, de participar en la vida y en los problemas de la sociedad de hoy de acuerdo a su propio criterio y haciendo uso de su responsable libertad personal." (76)

Cabe aclarar que cualquier actividad puede tener carácter educativo, aún cuando no exista una verdadera intención de modificar al hombre. Se puede considerar que muchos hechos que acontecen en

(76) *Ibidem*, p. 42

La sociedad son educativos aunque no intervenga la voluntad para influir en quienes están a su alcance. Por ejemplo, si se considera determinado libro éste puede influir en un lector sin que el autor del mismo así lo haya pensado; puede ser que intervenga la voluntad del lector para conocer algo que le perfeccione, educándose.

Queda claro que el hombre puede ser educado en tantos ámbitos como en los que desarrolle una actividad, influyendo de ésta manera los medios tecnológicos, radio, televisión, literaturas, prensa, compañeros de trabajo, familia, grupo social, institución escolar, familia, etc.; algunas con más intensidad y de manera más personal que otras.

"En su desarrollo personal el hombre tiene necesidad de expansión, expresión y participación, lo cual no queda satisfecho con una actividad rutinaria." (77) Con la expansión el hombre busca conocer algo más de lo que puede descubrir a simple vista, atendiendo a su necesidad de tener contactos con diversos sectores de la vida social, queriendo tener nuevas experiencias, eliminando así su pasividad ante lo que le rodea. Con la expresión el hombre busca desarrollarse y hacerse notar ante quienes le atienden. Busca dar a conocer sus ideas y sentimientos en beneficio de los demás y

(77) Marcelo, Imdeo G. Hacia una Didáctica General Dinámica p. 431

del suyo propio, tiene la oportunidad de planear y llevar a cabo sus inquietudes; su espíritu creador va teniendo oportunidad de manifestarse y afirmarse. "Las relaciones de la vida humana se establecen directa o indirectamente mediante los factores expresados en el ámbito de desarrollo." (78)

La participación es uno de los aspectos importantes en el desarrollo humano dentro de cualquier ámbito en que se desenvuelve. El hombre se interesa por enfrentarse a la realidad, tomar parte en actividades en las que es responsable de las consecuencias, ya sea en forma individual o grupal. En la participación el hombre asume actitudes personales frente a situaciones reales. Este factor tiene un lugar especial en el desarrollo humano, ya que el hombre se va desarrollando a través de la posición que toma al enfrentarse a determinada situación, tomando de esta manera una conducta social.

El individuo tiene una expresión y participación especial dentro del trabajo que realiza en la sociedad, de tal manera que es el trabajo el que determina casi totalmente su posición ante sus semejantes; el ocio queda en un segundo plano. Por lo anterior se ha de tomar en cuenta que la vida del hombre no tiene sus límites en el trabajo o en la familia. "En el ocio el hombre es dueño de su vida, puede disponer de sí mismo y de mucho de lo que le rodea." (79)

(78) GARCIA HUZ, Victor, op. cit., p. 539
(79) idem.

El ocio no significa no hacer nada, más bien implica realizar alguna(s) actividad(es) en el tiempo que se tiene libre de las ocupaciones principales.

Durante el tiempo de ocio se pueden encontrar actividades con carácter de distracción que divierten al hombre. Existen dos formas en que el hombre puede tomar parte de una actividad que le distrae y le lleve en su desarrollo personal: 1) tomando parte de la actividad, 2) siendo espectador de algo. Al tomar parte de las actividades el hombre tiene relación con las cosas, participa y se expresa hasta donde le es posible. Al ser espectador es receptivo y pasivo, puede analizar la situación y ser crítico al respecto. Existen muchas formas de ser espectador, en la lectura, en las exposiciones gráficas, en la contemplación teatral, etc.

Podemos darnos cuenta de la importancia que tiene la intervención de la educación en la planeación y realización de las actividades que influyen en el ámbito del desarrollo humano. El hombre, ante cualquier situación es emisor de ciertos sentimientos, ante los cuales tiene que realizar una crítica del valor del mensaje emotivo en esa relación. "No puede olvidarse que la educación se realiza por medio de una comunicación, que puede ser lejana -por parte de periodistas, autores y actores- o cercana -por parte de la familia, los padres, los maestros-; si compaginan en su finalidad, la comunicación será un elemento de educación que será reforzada unos a otros." (80)

(80) Ibidem, p. 573

III.2 EL SENTIDO HUMANO DEL TRABAJO DENTRO DE LA EMPRESA

El crecimiento y desarrollo de la empresa se ve rodeado totalmente por la labor humana, sin la efectividad de ésta el rendimiento empresarial no existiría. El hombre dentro de la empresa debe tomar en cuenta qué es lo que el trabajo exige y si se encuentra en condiciones de cumplir con lo exigido; si no se encuentra en condiciones óptimas, de alguna forma se le habrá de ayudar a crear las indispensables que necesita. "Para el éxito del trabajo es importante que quien lo ejecuta se identifique con él en el mayor grado posible ya que se pretende conseguir algo que significa un valor tanto para sí como para otros." (81)

El trabajo suele ser confundido con el empleo, por lo que aclara que el trabajo implica satisfacción personal por una determinada actividad; esa satisfacción puede darse a través de diferentes formas: elogio por parte de otros, remuneración, etc. En cambio el empleo es un medio de subsistencia que implica relación con otras personas, jefe-subordinado. Dentro del empleo se desarrolla una fuerza de trabajo que es el potencial que se tiene para realizar esa actividad: conocimientos, experiencias, y en general todo el bagaje personal.

(81) HILDEI, Johannes. La formación PARA el Trabajo en la Empresa

"El trabajo se refiere a un esfuerzo con carácter de medio no de fin" (82). No es una actividad primordial del hombre; el hombre no es trabajador por naturaleza, existen muchas otras actividades por medio de las cuales el hombre se autorrealiza, como es el hacer uso de su libertad, de su inteligencia, de su racionalidad y su constante esfuerzo por trascender, (lo cual sin duda está inmerso en el trabajo) pero todas estas actividades son superiores al trabajo.

Existen corrientes que mediante el trabajo explotan al hombre sin tomar en cuenta su naturaleza humana, llevándole únicamente a dar importancia a bienes materiales, degradando la naturaleza humana. El hombre no se puede superar si únicamente tiene como objetivo lo material, para realizarse debe buscar algo superior a él.

Por una parte el capitalismo constituye un sistema que sólo busca el progreso económico y la propiedad privada como un derecho. Se ve a todos los hombres con igualdad, mientras que algunos, dotados por la naturaleza, tienen mayor habilidad para realizar destrezas manuales, otros tienen una mayor capacidad intelectual; se tienen habilidades, capacidades y aptitudes en diferentes grados, por lo que no todos los hombres pueden desempeñar de igual manera un mismo trabajo.

(82) WILLIAM PUZOS, Antonio, Persona Humana y Justicia Social, n. 108

El marxismo acentúa la importancia del trabajo puramente manual, ya que, según esta corriente, es la única manera de crear intercambio entre el hombre y la naturaleza para poder así obtener los valores que necesita el hombre, valores materiales. "El marxismo afirma que el proceso de la vida tanto social como política e intelectual está determinado por el trabajo productivo, que es lo que hace al hombre ser triunfador como tal." (83)

Contrario a lo anterior, la doctrina católica afirma que el hombre puede considerar a su trabajo como un medio para alcanzar su propio fin, puesto que trabajando se cumple el deber y derecho de procurar tanto para sí mismo como para los demás lo necesario para convertirse en un elemento útil para la sociedad. Le pone en contacto con todos los problemas del hombre, pero tiene suficientes motivos para superar los obstáculos que puedan surgir, siendo éste uno de los medios para llegar a su único fin: la felicidad.

El trabajo es una actividad que ha de ser realizada por seres racionales, por más insignificante que sea dicho trabajo, se requieren las facultades específicamente humanas para lograrlo. "El ser humano es libre, por lo cual puede elegir entre vínculos; puede decidirse por los compromisos que más le mejoren, aunque puede

(83) GRAN ENCICLOPEDIA RIALP, tomo 15, p. 711

decidirse por elegir el mal. Esto no es parte de la libertad, es signo de ser libre." (R4) Al ser libre el hombre está siendo responsable, por elegir un determinado fin en el trabajo que realiza, está teniendo una intencionalidad.

La persona hace uso de sus cualidades específicamente humanas al mismo tiempo que pone en práctica algunas virtudes humanas. Ha de saber qué es lo que se quiere al trabajar; para esto debe tener una clara orientación al respecto. Su actividad humana depende en último lugar de la calidad de los recursos materiales que utiliza. El hombre puede hacer uso de esos recursos materiales mejorándolos para que le sirvan mejor a él, o bien para servir a los demás, siempre respetando al destinatario de dicho trabajo.

Como ya se mencionó, es necesario aplicar ciertas virtudes en la realización del trabajo; en ocasiones estas virtudes serán llevadas a cabo de una manera un tanto inconsciente, ya que no existen virtudes específicas para llevar a cabo el trabajo. "El establecimiento de prioridades respecto a las virtudes humanas que deben cultivarse en el propio trabajo es un asunto personal; depende de la situación interior de cada persona y de las condiciones en que realiza su trabajo." (R5)

La laboriosidad es una virtud ligada totalmente al trabajo, que lleva a la persona a servir a los demás mediante su trabajo, no

(R4) UFFRO, Oliceros. Realización Personal del trabajo p. 33
(R5) Ibidem. p. 112

ha de entenderse como una constante ansia de trabajar. La laboriosidad ayuda a rectificar los motivos en el desempeño del propio trabajo, cumpliendo con amor el propio deber. No es una virtud que se desarrolla únicamente en el ámbito profesional. "La laboriosidad supone conocer criterios de un trabajo bien hecho en cada caso particular, contar con motivos suficientes para esforzarse, y tener bastante desarrolladas una serie de capacidades accesorias para hacer bien la actividad concreta." (86)

La paciencia es una virtud que también se puede llevar a cabo en la realización del trabajo, ya que la finalidad esperada no siempre es palpable de forma inmediata. En el caso del trabajo en un empleo, es el jefe quien debe tomar en cuenta la paciencia para que el subordinado aprenda también a tenerla. La virtud de la paciencia implica reconocer las limitaciones de las propias posibilidades, sin querer llegar demasiado lejos, demasiado arriba. "El hombre prudente sabe reflexionar sobre su propia realidad y relacionarla mejor con el futuro deseado." (87) La paciencia supone que el saber esperar tiene una compensación; al ir más allá de los molestias y obstáculos que suelen surgir.

Otra de las tantas virtudes que pueden ser incluidas en las actividades de trabajo es la humildad; esta supone no hacer alarde

(86) ISAACS, DAVID, La Eucaristía de las Virtudes Humanas n. 63
(87) Idem.

de los propios dones personales, saber escuchar aceptando opiniones y sugerencias respecto a la realización del trabajo. Pero ser humilde no únicamente incluye el propio trabajo, sino que también es saber admirar en los demás las cualidades que tiene. En el trabajo siempre se busca una satisfacción personal, pero no es compatible con el querer que se le elogie por las actividades realizadas.

El hombre humilde busca el éxito mediante el servicio a los demás dando de sí todo aquello que está a su alcance, aún con un alto esfuerzo. Habrá que hacer compatible el trabajo bien hecho, que produce éxito, con la humildad, aprender también a perder, a que no siempre se actúa bien y a sacar provecho de los fracasos. "Solamente cuando se alcanza la insuficiencia personal es posible alcanzar el grado más alto de humildad." (88)

El hombre en el trabajo debe conocer bien la actividad que va a realizar, el objetivo que se pretende con el trabajo que lleva a cabo, pero también es necesario que se dé cuenta del lugar que ocupa dentro del todo que forma parte, saber cuán importante es su trabajo para que se logre determinada finalidad general.

Cada quien debe volver sobre los detalles de su trabajo, conocer si es un trabajo realmente bien hecho que ayuda al contexto de un trabajo organizado, es necesario que conozca como puede

(88) ISAACS, David, op. cit. pg. 178

influir para llevar a cabo un mejor trabajo. Un trabajo, siendo una actividad del hombre, es siempre susceptible de mejora. "La mejora es la característica esencial de un trabajo humano, ya sea propia en la realización el trabajo, o bien en el resultado obtenido, en la calidad de lo que se ofrece al beneficiario del trabajo." (89)

Por otro lado, el trabajo es tanto un deber como un derecho. El deber humano del trabajo se refiere al deber que tiene el hombre de llevar a cabo una actividad para así subsistir, ofrecer a los demás algo de sí mismo. De esta manera el ser humano está siendo justo, ya que no vive solo a costa del trabajo de los demás; el hombre necesita del trabajo de los demás, por lo que ha de corresponder, de ser agradecido en la medida que le es posible. Es así como el hombre contribuye con su trabajo al bien común. "El deber de hacer algún trabajo como medio de ganarse la vida no existe para quien puede disponer de algún medio lícito." (90)

El hombre dentro de la sociedad en la que contribuye al bien común, ha de realizar, en la medida en que el bien común lo requiera, el trabajo que se ajuste más a su vocación y aptitud, en la que logre su desarrollo personal y de los demás personas.

El derecho humano al trabajo parece ser una correspondencia al deber del trabajo. Ese derecho a trabajar le viene dado porque

(89) OTTERO, Oliveros, op. cit. p. 38

(90) MILLAN PUELLIS, Antonio, op. cit. p. 118

todo hombre tiene derecho a procurarse lo que es necesario para sí y para quienes le rodean, pero tomando en cuenta que esa necesidad de prosperidad no perjudique en modo alguno a nada ni a nadie. Si cada quien procura hacer su trabajo con amor y servicio a los demás aportando algo de beneficio, el bien común se perfecciona y el trabajo personal se enriquece.

Dentro de este bien común el trabajo se ejerce en diversos ambientes y circunstancias viéndose influido principalmente por la actitud personal de quien la desempeña, por eso se le debe dar especial importancia a la actitud que tiene el hombre hacia el trabajo. Existen actitudes positivas y negativas. Las actitudes de trabajo pueden ir directamente hacia la actividad realizada o bien hacia el ambiente general en que se lleva a cabo el trabajo. Una actitud de confianza permite una preparación hacia los resultados, dando apoyo al contexto general, y permitiendo una visión del desarrollo del trabajo.

Existe la posibilidad de que el hombre ofrezca tanto de sí en su trabajo que se quede sin aprovechar otros aspectos de importancia. "Respecto al trabajo, se podrá tener mucha responsabilidad, mucha disposición de servicio, deseos de superación en el área que se abarque, pero se reflejará un desequilibrio personal si no se da la suficiente importancia a cada uno de los ámbitos en que el hombre se desenvuelve." (91) En casos como estos

(91) UTERO, Oliveros, op. cit. p. 141

se necesita desarrollar la capacidad de relacionar las diversas áreas en que el hombre normalmente se desenvuelve sin llegar a involucrar unas en otras. Por citar algún ejemplo, si se tienen problemas económicos, el hombre puede llegar a no disfrutar debidamente su trabajo al involucrar ambos, si no salen bien las cosas en el trabajo, este individuo podrá impedir estar totalmente presente en sus convivencias familiares, diversiones, etc.

Así, dentro del área de trabajo deberá existir una flexibilidad en relacionarlo con las demás áreas en que se desarrolla, teniendo una actitud de integración.

En todo esto es necesario tener en cuenta el descanso, ya que suele suceder que se tenga una ocupación total por el trabajo. El descanso no consiste en no hacer nada, cada quien puede encontrar diferentes maneras de descansar, pero sin abusar. "Para cada ser humano existe, sin duda, un peculiar conjunto armónico de actividades que facilitan la relación óptima trabajo-descanso." (22)

El hombre trabajador debe encontrar la manera de superar la polarización de su actividad, ayudado por el correspondiente autodominio, encontrando así tiempo para la familia, para los amigos, para su propia persona, ya que también tiene otras y otras responsabilidades extralaborales que atender. No es raro encontrar

(22) Ibidem, p. 143

situaciones de quienes trabajan sin tener total convencimiento de lo que hacen, lo hacen como algo que no interviene en su propio desarrollo personal, considerando ese tiempo invertido como tiempo ocupado en actividades no humanas. Existe una posibilidad de mejorar la calidad de ese trabajo, si se considera la relación de los ámbitos de desarrollo humano ya mencionados con oportunidad.

"Los hombres tienen prestigio o desprestigio ante la sociedad, entre otras cosas, por la forma de entender y de realizar su trabajo; no se puede estudiar la influencia de los problemas familiares en la eficiencia laboral, pero si es posible tener un equilibrio en ellos." (93) En definitiva los aspectos familiares no son los únicos que influyen en la calidad de los resultados obtenidos por el trabajo realizado, pero indudablemente si es uno de los factores más influyentes en este aspecto. Estos dos factores, familia-trabajo, deberán influir sólo de manera benéfica, complementariamente, el ser humano debe procurar excluir todos aquellos factores que interfieran de manera negativa.

Así, podemos concluir que todo trabajo bien relacionado con las demás áreas de actividad del ser humano contribuye al desarrollo personal, tomando en cuenta que lo importante es tener primordialmente una actitud de servir positivamente a los demás según sus necesidades, dando al trabajo su debido valor de medio

(93) *ibidem*, p. 129

perseverante. No basta querer hacer el bien, sino hay que saber hacerlo con perfección humana, superando las limitaciones personales y ambientales. "Para la superación de mis limitaciones necesito descubrirlas, aceptarme con ellas y proponerme su eliminación sucesiva." (94) Primero que nada debemos tratar de eliminar aquellas limitaciones que son obstáculo para el desarrollo de las capacidades de dar y recibir, cargando de optimismo las relaciones humanas.

III.3 FUNCION DE LOS GRUPOS DENTRO DE LA EMPRESA

Entre las múltiples áreas de las actividades diarias del hombre existe siempre el llamado tiempo libre. El hombre, según sus intereses lo emplea en actividades que le sean de mayor atracción, teniendo siempre determinado objetivo. El tiempo empleado en estas actividades es tiempo invertido, será tiempo desperdiciado si no se sabe aprovechar de manera que satisfaga al hombre disfrutando de los resultados de un obtenido. Cuando el trabajo es una actividad en la que se invierte la mayor parte del tiempo, es conveniente que se tome en cuenta la manera de distribuir el tiempo de las actividades que se buscan a manera de descanso para que no interfieran unas con otras, de esta manera se podrá disfrutar cada una en su momento: los hijos, el conyuge, la familia, los amigos, el sueño, las comidas, la lectura, las actividades manuales, los deportes, el arreglo personal, entre muchas.

(94) *Ibidem*, p. 95

El empleo del tiempo libre se caracteriza por seguir determinadas pautas en forma de costumbre, en el empleo de éste se encuentran algunas desviaciones debido al abuso de su uso, el hecho de buscar o tener excesivo tiempo libre puede conducir al ocio, se llega a ser improductivo trejando, u aún peor, retrocediendo en el desarrollo personal. Con el tiempo libre se consigue una posición en la sociedad, ésta puede ser una posición alta o baja, según la importancia que se le dé al empleo. Erróneamente, muchas personas dedican su tiempo libre a determinadas actividades con el objetivo de alcanzar sólo un prestigio social.

"El empleo del tiempo libre es también fuente de importantes fenómenos de agrupamiento; parece como si la gente tratara de compensar la disciplina del tiempo de trabajo no con la autoafirmación personal del que busca la intensidad y la tranquilidad, sino diluyéndose en la masa anónima y heterogénea, en la que la gente atrae a la gente." (95)

Respecto a los fines lucrativos, se pueden distinguir dos tipos de grupos: los que lo buscan y, a los que le son indiferente. Los grupos que buscan un fin lucrativo pueden ser de manera formal o informal; entre los formales se encuentran las agrupaciones deportivas, filantrópicas, aficinados y culturales; entre los informales cuando los amigos o conocidos se reúnen en cualquier lugar, ya sea una casa, club, bar, baile, etc.

(95) MUNNE, Federico. Grupos, Masas y Sociedades p. 402

La planificación del tiempo libre en una sociedad es un verdadero problema actual, ya que debido a que cada quien es dueño de su tiempo, puede caer en la explotación comercial del ocio exaltando lo menos digno del hombre. En realidad el tiempo libre no deja de ser controlado por el entorno social. "El control del tiempo libre también puede ser formal, ya sea de un modo privado mediante la organización empresarial del tiempo libre, o público a través del derecho." (96) Si la manera de utilizar el tiempo libre traspasa los límites de la iniciativa personal, se ve restringido por las exigencias sociales.

La organización del tiempo libre reafirma, no destruye su característica principal: la libertad para elegir actividades. "Lo deseable es una organización del tiempo libre si no de una manera compulsiva, si inductivamente para que sea aprovechado." (97) Se encausa el empleo del tiempo libre por medio de la regulación de los factores de interés y los objetivos esperados para el bienestar tanto individual como social.

Así, los hombres buscan actividades que les sean diferentes de lo cotidiano, grupos informales -muchas de las veces- o agrupaciones formales otras más; en cualquiera de los casos siempre se ha de conocer quién es quién dentro del grupo, qué lugar ocupa cada quien, saber de qué forma se llevan a cabo las actividades,

(96) *Ibidem.* p. 4n6

(97) *Idem.*

cómo se cumplen los objetivos dentro de ese grupo, y qué es realmente lo que sucede, cuál es la situación que reina en el desarrollo grupal, todo esto sin perder de vista la forma en que se sitúa al mismo y que relación tiene con el resto del grupo.

Respecto a la comprensión de qué es en realidad un grupo, existen diversas y muy variadas aspiraciones, algunas se refieren al grupo como una organización, otros dan importancia a la interacción, o bien a la percepción del individuo hacia cada uno del resto del grupo, hay quienes lo definen desde el punto de vista de la motivación. Pienso que una definición de grupo debe incluir todas estas características, ya que dentro de un grupo es importante que el individuo perciba sus relaciones con los miembros del conjunto de personas al que se adhiere para satisfacer determinadas necesidades. De igual manera se han de tomar en cuenta los elementos que interactúan dentro del grupo, y si es posible saber de que manera lo hacen. "Un grupo es un conjunto de dos o más individuos interdependientes e interactivos que buscan alcanzar objetivos comunes." (98) "Puede decirse que existe un grupo cuando dos o más personas poseen, como una de las cualidades de sus relaciones, cierta interdependencia y cierta unidad reconocible, hay interacción, es decir, cada uno de los componentes reacciona ante la conducta de cada uno de los otros." (99)

(98) HODGETTS, Richard. op. cit. p. 151

(99) BANY, Mary A. La Dinámica de Grupo en la Educación p. 52

Para conocer el comportamiento del grupo es necesario hacer una observación en conjunto, la actuación del grupo y no de sus partes por separada, ya que aunque cada miembro es importante como parte del grupo, no es su actuación el resultado total de la actuación grupal.

Los grupos dentro de la empresa tienen diversa razón de ser; pero siempre existe como causa común el hecho de tener expectativas que satisfagan algunas necesidades. La proximidad física es una razón frecuente por la que se forman grupos, si el área de trabajo es cercana, suele tenerse interacción constante; y si entre aquellos que trabajan cerca existe alguien que influye en el resto, existe también una probabilidad de que surja un grupo, generalmente de manera informal.

Otra causa evidente por la que aparezca un grupo en la empresa, es cuando las personas se identifican por características similares, como es el caso de tener actitudes y tendencias muy parecidas a la de los demás, o bien cuando se tiene la misma posición económica, el mismo sexo; aún cuando se tienen sentimientos similares, como la alegría, la tristeza, amargura, etc.

Cuando los individuos buscan determinada meta, suelen buscar la manera de formar un equipo que tenga las mismas expectativas, participando en determinadas actividades que les ayudará a todos los miembros a lograrla. "Es difícil establecer una separación entre las actividades de un grupo y sus actas, inclusive puede sentirse

especialmente atraído al grupo sin conocer a los miembros que la forman." (100) Puede suceder que no les interese tener relaciones con sus compañeros de equipo después de cumplir la meta, esto se ve más frecuentemente cuando el grupo es formal, ya que en grupos informales que se forman para cumplir una meta suelen darse amistades que refuerzan la unión grupal. "El grupo continúa existiendo porque a través de la interacción pueden los individuos satisfacer mejor sus propias aspiraciones." (101) Los motivos individuales deben siempre ser congruentes a los del grupo, los cuales a su vez influyen en el comportamiento de los miembros.

Los grupos se caracterizan por tener determinados elementos como son:

a) COHESION. hace referencia a la atracción que tienen cada uno de los miembros del grupo, con el resto, es un elemento importante, ya que si existe un alto grado de cohesión el grupo tendrá más fuerza de unión, pero si sucede lo contrario, éste tiende a desaparecer; de esta manera, también ayuda a tener una depuración de los miembros indeseables para el grupo. Cada grupo es exclusivo, ya que sus miembros se desarrollan de manera especial.

Existen dos variables sobresalientes en un grupo con alto grado de cohesión: la interacción y la productividad. Los miembros son cooperativos y se ayudan entre sí, existe la comunicación que les

(100) HOGSTTS, Richard, op. cit. p. 155

(101) DANY, Mary A. op. cit. p. 58

lleva a tener rendimientos favorables. "La interacción comprende los medios por los cuales los individuos se relacionan los unos con los otros y llevan a efecto las tareas para el desarrollo, mantenimiento y crecimiento del grupo." (102)

b) ESTRUCTURA. Esta depende de la dimensión del grupo. Pueden existir subgrupos cuando el grupo alcanza un gran tamaño. Lo ideal dentro del grupo es que sea homogéneo, ya que la estructura podrá ser más estable, cumpliendo cada quien con su correspondiente papel; aunque los miembros pueden cambiar de posición, sin que el cambio afecte fuertemente a las jerarquías establecidas. Gracias a la estructura grupal es más fácil comprender la conducta de sus miembros.

c) METAS. Dentro de cualquier grupo debe existir siempre un objetivo que se busca mediante las actividades realizadas. Al compartir los motivos se está ayudando a que la existencia grupal continúe; son precisamente las metas del grupo las que orientan las actividades individuales y la de los subgrupos. (*)

d) NORMAS. Estas pueden ser establecidas por el grupo en general, o bien por sus iniciadores. En casos en que el grupo exista y un individuo desee pertenecer a éste, sabe que debe apegarse a las normas, que le sirven de base para predecir la conducta del resto

(102) Idem.

(*) vid. supra, p. 104

del grupo. "Las normas estipulan la forma en que los miembros del grupo deben actuar." (103). Algunas normas son aplicables a todos, otras sólo a determinados miembros del grupo, y pueden tener cierta flexibilidad para cumplirse según situaciones dadas, y de acuerdo a lo que el grupo estipule. Las normas son aceptadas por los individuos debido a su propia conveniencia, ya que aceptarlas es una 'condición' para pertenecer al grupo.

e) PAPELES. Son los llamados roles. Los papeles dependen frecuentemente de la posición que ocupe el individuo dentro del grupo -su puesto, su nivel jerárquico-, se refiere a las actividades que el individuo realiza para cumplir su misión dentro del grupo. El papel de cada quien debe estar bien comprendido para que pueda actuar adecuadamente, ya que si no sucede de ésta manera, el individuo puede percibir algo diferente a lo que se espera de él.

Una vez que el individuo percibe adecuadamente, puede desarrollarse conforme su autoridad, su responsabilidad y sus deberes. Los papeles cambian en cuanto cambia la estructura grupal. El papel que se espera que cumpla el individuo debe ser compatible con lo esperado por su conducta; nunca se debe dar una sobrecarga, si acaso existe dicha sobrecarga, habrá que establecer prioridades en las actividades a realizar.

(103) HUGGINS, Richard, op. cit., p. 157

f) LIDERAZGO. Este es uno de los elementos más importantes dentro de la estructura grupal. El liderazgo puede ser de manera formal o informal. Cuando se habla de un líder formal, se habla de aquel que ha sido elegido por los miembros, o al menos por una parte de los miembros del grupo, con la finalidad de llevar una adecuada organización dentro del desempeño de las actividades fijadas. Si se trata de un liderazgo informal, este no es nombrado a manera de votación, tiene cierta autoridad sobre el grupo sólo por su carisma natural ayudándoles a encaminar sus actividades; puede ser destituido de este nombramiento en cuanto el grupo sienta que no cumple adecuadamente con su papel.

El grupo tanto formal como informal, siempre tiene un momento de inicio y desde ese momento se empieza a desarrollar como tal. Al iniciar la formación del grupo existe una aceptación mutua por parte de sus miembros, empieza a notarse una cierta interdependencia e interacción, los miembros se familiarizan con la estructura, se conocen sus papeles y se hacen saber las metas y expectativas de los individuos. Esta etapa de aceptación mutua no asegura el crecimiento del grupo, pero sí su desarrollo.

Una vez que se inició el grupo viene una etapa de comunicación. En ésta se aclaran las normas, la toma de decisiones, y se refuerza el conocimiento de las metas del grupo. Una tercera etapa es la del crecimiento grupal, el desarrollo se lleva a cabo mediante la realización adecuada de las actividades personales y subgrupales para lograr las metas, debe notarse un alto grado de

cohesión que indique el buen desarrollo y productividad por parte de cada uno, encauzando esfuerzos con resultados satisfactorios. Por último la etapa de control y organización, la mayor responsabilidad recae en el líder, existe una retroalimentación de lo obtenido hasta el momento y si es necesario puede haber una evaluación.

En los casos en que por diversas causas exista un cambio de estructura, el grupo probablemente sufrirá una regresión en sus etapas, si el cambio estructural no es muy notorio el grupo se podrá reponer con facilidad, cuando sea un cambio fuerte, verá el líder quien determine en que etapa deberán re-comenzar para continuar desarrollándose como grupo.

IV, LAS ACTIVIDADES EXTRALABORALES DENTRO DE LA EMPRESA

IV.1 QUE ES EL GRUPO VITRO?

En el año 1909 se fundó, en la ciudad de Monterrey N.L., la Vidriera Monterrey, S.A. siendo fuerte apoyo de una importante cervecera, ya que fabricaba principalmente los recipientes para envasar el producto de dicha empresa. Satisfaciendo diversas necesidades de la comunidad, Vidriera Monterrey creció, adquiriendo y creando nuevas empresas de diversos ramos hasta formar lo que es hoy el Grupo Vitro. El Grupo Vitro busca conjugar a hombres y otros recursos para poder seguir ofreciendo tanto bienes como servicios, para de esta manera poder contribuir a la realización del bien común, satisfaciendo así las necesidades tanto de sus accionistas, clientes y proveedores, como de aquellos que conformamos la sociedad; Esto lo lleva a cabo respetando la dignidad y propiciando el mayor crecimiento de los valores sociales, culturales, materiales y espirituales de las personas que contribuyen directa o indirectamente con las empresas que lo integran.

La filosofía del grupo se enmarca en tender a la excelencia, dándole la misma importancia al recurso que considera es el más valioso con el que cuenta --> el recurso humano, logrando una integración plena a través del trabajo en equipo, lo cual les llevará a obtener productos de calidad.

Se considera que los resultados son altamente satisfactorios, reflejando con ello la disciplina y entusiasmo en cada una de las actividades que realiza su gente.

Actualmente el Grupo está formado por una presidencia, un director general, del cual dependen sus nueve respectivas direcciones de división, desprendiéndose de cada una de ellas un gerente general para la coordinación de las empresas correspondientes. Estas direcciones se pueden agrupar en dos partes:

* Las direcciones corporativas y de servicios, cuyos indispensables servicios permiten cumplir las obligaciones con el gobierno mexicano, agencias internacionales, con los bancos y con el propio personal que forma parte del grupo: a

- Dirección Jurídica, Relaciones Públicas y Bancarias.
- Dirección de Servicios Administrativos y Finanzas.
- Dirección de Planeación y Relaciones Humanas.

* Las Direcciones productivas, que con sus resultados tangibles se puede apreciar la calidad de los productos, debido al empeño y dedicación en la colaboración del trabajo personal de cada uno de los empleados y trabajadores:

- Dirección Envases.
- Dirección Cristalería.
- Dirección Industrias Básicas.
- Dirección Enseres Domésticos.

- Dirección Fibras y Silicatos.

- Dirección Vidrio Plano.

DIVISION ENVASES. Se busca proveer a los mercados de los recipientes que ellos necesitan para su producto en especial. Para esta propósito se cuenta con tecnología avanzada con el fin de seguir siendo la delantera en este mercado; además de contar con recursos para detectar los requerimientos de los clientes -y posibles clientes- en cuanto a sus necesidades cambiantes.

El desarrollo tecnológico es enfocado al ahorro de energía e incrementa el control del proceso. Los resultados obtenidos se reflejan a demás en los recipientes más ligeros y con mayor calidad. Los mercados de hoy en día demandan productos con precios más bajos y de calidad que cumpla internacionalmente; por esta razón se estandarizaron productos con modelos idénticos para diferentes marcas, como son envases de diversos refrescos, perfumería de distintos casos en recipientes iguales, etc. Se ofrecen botellas con tapas giratorias hechas en un mismo molde para diferentes productos, simplificándolas al hacerlas de menos piezas. Aunque las exportaciones se vieron afectadas por la demanda de envases retornables de refrescos, ofrecidos en un mercado norteamericano, se tomó ventaja de otros productos en ese mercado; se ha aprovechado la oportunidad de exportar envases farmacéuticos y de botellas de vinos a América del Sur y Estados Unidos, supliendo así algunos de los mercados que ellos tenían.

CRISTALERIA. Esta división se ha podido establecer en el mercado mundial gracias al apoyo de la moderna tecnología utilizada en la fabricación de servicios de mesa, candeleros, ornamentos, etc. La calidad y servicio de las diversas empresas les ha permitido entrar a un amplio mercado con múltiples artículos no solo de ornamento, sino también de gran utilidad en el hogar.

El crecimiento también se debe en gran parte a las constantes innovaciones de exclusivos productos de cristal y a la estrategia de mercadotecnia y distribución. No se descuida lo referente a la exportación, no sólo procurando mantenerse en el mercado, sino poner en alto el nombre de México en cuanto a la calidad de sus productos, ya que se encuentra en un nivel de competencia internacional.

Corporación Crisa, la empresa del grupo que maneja el mercado en Estados Unidos de Norteamérica, ha decidido consolidar la posición competitiva y continúa situándose como uno de los líderes distribuidores de cristalería y de productos resistentes a altas temperaturas. A finales de 1987 se abrió la primera tienda de Crisa, con productos directos de la fábrica, lo cual permite llegar más rápido y directamente al consumidor. El reto que se tiene para el futuro inmediato es mantenerse en el mercado con una demanda mayor, tanto en México -el principal consumidor- como a nivel internacional, ya que gracias a los esfuerzos de cada uno de los trabajadores se tiene la capacidad de exportación. Se redoblan los esfuerzos para desarrollar nuevas tecnologías, de tal manera que se provea a todos los consumidores, tanto del país como en los

diferentes plazas del mundo a las que se llega, con soluciones creativas que surgen del talento del valioso recurso con que cuenta la empresa: el hombre.

INDUSTRIAS BASICAS. El crecimiento de la división de Industrias Básicas se debe básicamente a las innovaciones en el mercado: se ofrecen nuevos productos, se abren nuevos mercados, se tiene nueva y mejor tecnología, y se combinan estos tres factores. Cuantitativamente el crecimiento se puede expresar gracias a las amplias estrategias de captación. Se mantienen las fuentes de trabajo compensando las bajas ventas del consumo doméstico por el repentino incremento en exportación de compresores de aire, y bombas de agua.

Una fuerte empresa de apoyo en esta división es Fama, que desarrolla el proceso tecnológico en equipos industriales y metalúrgicos; contactando órdenes para equipos de aeropuertos. Las principales exportaciones se hacen al Japón, Corea, Australia y Portugal. Una clave importante es el servicio técnico a los usuarios de la maquinaria exportada. El sector químico es fuente principal en la tecnología de la obtención de sodio, que es el producto básico para muchos otros productos. También se ha iniciado el mercado de bicarbonato y cloruro de calcio, principalmente para el mercado petrolero e industrial.

Para poder atender la industria de la cerámica en el noreste de Estados Unidos se tiene control de la industria del potasio y

aluminio en esa zona. En esta división se continúa con la orientación al programa de ahorro de energía, manteniendo o aumentando la producción y su consumo.

INSEREN DOMESTICOS. La gran demanda de los productos de las empresas que pertenecen a esta división se debe al interés que se tiene por parte del grupo de satisfacer algunas necesidades que se tienen en el hogar, facilitando y acelerando ciertas labores en él.

Across y Supermatic, importantes marcas del país, han reafirmado su prestigio en el mercado de aparatos domésticos a través de artículos como: utensilios esmaltados de cocina, refrigeradores de una y dos puertas, con una amplia variedad de tamaños, capacidad y colores, acondicionadores de aire para uso doméstico y de oficina, estufas, lavadoras etc. En 1972 se unió a esta división la reconocida marca 'Crolls', actualmente se cuenta también con la participación de la Corporación Whirlpool. De esta manera, Vitro Inseren Domésticos contribuye al mercado mexicano con la venta de productos fabricados por diversas empresas dentro del grupo.

El propósito de esta división no es sólo la venta de los productos, sino poder contribuir a que el consumidor tenga la seguridad de obtener productos con control de calidad y mantener al público los talleres técnicos de servicio a lo largo del país, los cuales permiten ofrecer una pronta y oportuna atención al cliente que así lo requiere.

FIBRAS Y SILICATOS. Los productos obtenidos en las empresas de esta división se encuentran en la vida diaria de cualquiera de nosotros. La línea de materiales aislantes es particularmente importante por la contribución que hace a un gran sector de la población al ahorro de energía. Los productos aislantes pueden encontrarse en plantas industriales, en tuberías, boilers, y otros productos especializados en determinadas producciones. En la industria de la construcción se encuentran en techos y paredes de viviendas y oficinas, en refrigeradores, hornos, etc.

El refuerzo de las fibras en combinación con resinas plásticas son usadas en una amplia gama de productos que se pueden encontrar en partes de automóviles, aparatos domésticos, productos deportivos, botes de peuce, antenas parabólicas, cascos de seguridad, etc. Algunos de los artículos son fabricados en empresas del grupo, en otros casos se venden los productos como materia prima para su fabricación. Recientemente se inició el departamento de instalaciones, ofreciendo un servicio altamente calificado, con técnicos especializados en la industria, tanto del sector público como privado. La empresa Silicatos y Derivados S.A. produce silicatos de sodio y potasio, que pueden ser usados en la industria del papel como decolorante, siendo ayuda en el proceso de reciclar papel, se utiliza también en plantas de tratamiento de agua, en el aceleramiento del proceso en fijación de piezas de cerámica. En la industria de goma se utiliza como base para producir llantas, suelas de zapatos, tenis, mangueras, etc.

VIDRIO PLANO. Esta división se ha beneficiado gracias al crecimiento de la industria automotriz y de la construcción, ya que en algún tiempo el vidrio plano era usado casi únicamente para ventanas. Hoy en día se han encontrado muchas otras aplicaciones, limitadas tal vez por la imaginación del hombre: cubiertas para autos, repisas, techos y paredes, por lo que se tiene la principal producción de vidrio plano para la construcción, mueblería y automotriz. La influencia de estos productos ha llegado a ser evidente en la arquitectura moderna ya que pueden encontrarse en puertas, recubrimientos, domos, bases, muebles para oficina, y muchos otros usos decorativos, al mismo tiempo que reflejan y absorben el calor ambiental provocando un ahorro de energía.

DIVISION JURIDICA, RELACIONES PUBLICAS Y BANCARIAS. Los difíciles momentos por los que ha pasado México en los últimos años ha llevado a esta división a tener experiencias pasando por duras pruebas, por lo cual se ha hecho continuo uso de todos los recursos que se tienen al alcance, llevándolos a su máxima capacidad. La nueva codificación de impuestos, los continuos cambios en la legislación, y la rapidez con las que nuevas reglas y decretos han sido establecidas, da a conocer que el departamento legal está oportunamente capacitado para hacer uso de los nuevos herramientas que visita lo competente al Grupo.

Recientemente se abrieron las oficinas con sede en Washington D.C. la cual se encarga de todo lo concerniente a las relaciones con Estados Unidos, siendo clave en las exportaciones de las

empresas del grupo. La reciente asociación con la Corporación Whirlpool significó un esfuerzo adicional para asegurar los detalles, no sólo legales, sino estratégicos y financieros al respecto. Esta División también tiene a su cargo la organización de la Reunión de Accionistas y la realización tanto del 'Reporte Anual' como el 'Reporte a Hombres'. Se realizan audiovisuales y nuevo material de apoyo para diversas presentaciones dando a conocer resultados y crecimientos del Grupo y de las empresas que lo forman. También se programan, organizan y desarrollan visitas bancarias; se hacen programas de reducción de deudas. En general se organizan y vigilan las obligaciones bajo acuerdos preestablecidos.

DIVISION DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y FINANZAS. El rápido crecimiento del Grupo, la complejidad de nuevos sistemas para cómputo de ingresos, impuestos y contabilidad, mantienen al personal de esta división completamente ocupados. Se realizan cursos de entrenamiento para gente que pertenece a las empresas del grupo, lo cual de momento hace que se tenga una carga más pesada, pero con resultados que agilizarán los labores. Para obtener el máximo beneficio de la tecnología invertida se establecieron estatutos en el sistema de información gerencial.

Se controla y mejora la red de comunicación interna. Nuevas empresas se van incorporando al sistema de información del Grupo; se busca tener mayor alcance en los sistemas de educación y de vivienda. Se trabaja con esfuerzos en la productividad, lo cual lleva a tener una notable reducción en costos de servicios.

La productividad en auditoría interna se ha incrementado utilizando programas de cómputo para obtener eficiencia en este servicio. Se continúa mejorando la planeación de estrategia y operaciones de manera tal que contribuyan más a los objetivos.

DIVISION DE PLANEACION Y RELACIONES HUMANAS. La labor de planeación se extiende a todas las empresas del grupo de tal manera que se pueda atender a cada una de manera "personal" obteniendo las mejores relaciones de trabajo posibles; por lo que se ha actualizado el manual de políticas de labor. Se tienen avances al elevar la calidad de vida de las familias de los trabajadores, al igual que la revisión y renovación de los programas de servicios médicos, de educación, culturales, recreación y deportivos. Un evento de gran importancia para los trabajadores y su familia fue el campeonato infantil de soccer que se realizó a finales de 1987, en donde se contó con la presencia de 52 equipos formados por los hijos de trabajadores de algunas empresas. También se continúa con el programa de becas, aumentando principalmente en las áreas tecnológicas y de administración.

Los programas de ayuda para que los trabajadores obtengan casa se han extendido incluyendo el programa de renta con opción a compra. Se llevan a cabo programas de hábitos de ahorro, ofreciendo diversos estatutos legales de tal manera que el trabajador puede tener diversas opciones de ahorro. La oportunidad de obtener seguro de gastos médicos mayores es para el trabajador una opción que le proporciona tranquilidad. De esta manera se ofrecen

múltiples programas de prestaciones y servicios que ayudan al trabajador a mantenerse en un digno y agradable ámbito de vida familiar. Se busca que sean aprovechados los beneficios ofrecidos, de tal manera que conozcan las facilidades que tienen -sin costo, o a muy bajo costo- al ser parte del Grupo.

El mercado más importante del grupo ha sido por muchos años la exportación de sus productos en los ya mencionadas áreas de producción. Se continúa aprovechando las diversas oportunidades con mercados que incluyen a Estados Unidos de Norteamérica, Canadá, Centro y Sudamérica, Europa, Asia, África y Australia.

Dentro de su crecimiento, el Grupo se va identificando con empresas que cuentan con una filosofía y dirección similar a la propia, reafirmando la búsqueda de asociación con líderes mundiales en tecnología y calidad; en estos el grupo va aprovechando las ventajas de sus socios: el importante crecimiento en el mercado de exportación, así como los ingresos a nuestro país. A pesar de las dificultades y complejos momentos que vive no sólo el país, sino el mundo entero, el Grupo Vitro espera por lo menos mantener el volumen de exportación, dado el compromiso que se tiene con México y su futuro, por lo que se está preparado para enfrentar con determinación y entusiasmo los retos que se presentan.

Hoy en día, los productos mexicanos deben competir con el mercado a nivel mundial, por lo que se busca estar al día en cuanto

a tecnología. El alto nivel al cual operan las plantas industriales del Grupo son en gran parte determinadas por los directos o indirectos volúmenes de exportación de aquellas industrias que son provistas por productos de industrias que forman parte del grupo.

El Grupo ha tenido un notable crecimiento en los últimos años gracias a las inversiones que busca. Las más importantes en los últimos dos años han sido principalmente:

- Inversión inicial para aumentar la capacidad y actualizar la tecnología de plantas que son utilizadas en la fabricación de productos de vidrio borosilicato y cristal con plomo, tanto para industria como para consumidores directos;

- Dos plantas de importante producción: a) de artículos de vidrio plano para el mercado de exportación; b) para moldear productos industriales de fibra de vidrio.

- Nuevo sistema de aplicación de barniz en los productos de Troqueles y Esmalte, S.A.

- Proyectos para reducir costos y actualización de tecnología en el manejo de sosa caústica en Industrias Básicas.

- Actualización de tecnología en las máquinas de algunas empresas de la división de envases.

- Terminación del nuevo edificio del Grupo Vidro y de la División de Vidrio Plano 79 años después de la fundación de la primera

empresa del grupo. Hay terreno suficiente para que las demás divisiones construyan sus oficinas junto a los ya mencionados. Se pretende tener todas las oficinas centrales de las diversas divisiones en un solo lugar, en un futuro no muy lejano; la división de envases ya empezó con la construcción de su sede.

En cuanto al número de personal, el crecimiento también ha sido considerable. A finales de 1983 se contaba con alrededor de 25,500 empleados, actualmente, 6 años después, se tienen 36,000 empleados, beneficiando así a un mismo número de familias, no solo por la oportunidad de trabajo ofrecida, sino por los servicios y prestaciones proporcionados, con el fin de reforzar los lazos familiares como parte de su vida diaria, procurando siempre el bienestar familiar.

IV.2 COOPERACION SOCIAL A.C., UNA EMPRESA DE SERVICIOS

Cooperación Social A.C., COSOAC, es una empresa del Grupo Vitro cuya función principal es ofrecer a todos los empleados que integran las diferentes empresas del Grupo Vitro del área metropolitana, zona del Bajío, Querétaro y Puebla, una sana y oportuna manera de aprovechar el tiempo libre. En aprecio al ser humano, COSOAC busca propiciar el desarrollo moral, social, físico, cultural y cívico de los empleados y de sus familias a través de actividades apropiadas, planeadas y dirigidas para el aprovechamiento de su tiempo fuera del trabajo, conforme a políticas y normas establecidas.

Propiciando el desarrollo en dichas áreas, la empresa busca mejorar, fomentar y aprovechar valores, cualidades y habilidades que conduzcan a la excelencia y a incrementar la calidad de vida, atendiendo las múltiples necesidades individuales, familiares y colectivas; de esta manera se pretende contribuir a la elevación de los niveles sociales, morales y culturales de los trabajadores con resultados de bienestar y tranquilidad.

El objetivo general de COSOAC es propiciar la integración de los trabajadores y sus familiares mediante diversas actividades ofrecidas por la misma empresa, desarrollando así sus habilidades naturales y proyectando una mejora en la calidad de vida.

La Gerencia General de COSOAC está apoyada fuertemente por las Gerencias de Cultura y Recreación y la de Prestaciones y Servicios, además de la Gerencia de Administración y Finanzas.

En la Gerencia de Recreación y Cultura se trabaja con tres coordinaciones: la de eventos especiales, la coordinación de actividades en la zona del Estado de México y la coordinación de Turismo Social. Es así como esta Gerencia integra las actividades de las diferentes empresas coordinando eventos deportivos, sociales y culturales. Es sobre esta gerencia en la cual recae la responsabilidad de la buena planeación, organización y desarrollo de todas aquellas actividades extralaborales en las que toman parte los empleados, llevando en alto el nombre de la empresa de la cual forman parte y del grupo al que pertenecen. Recae en ella también

la responsabilidad de la buena promoción y por lo tanto del alto índice de asistencia de los eventos programados.

En la Gerencia de Prestaciones y Servicios hay cuatro coordinaciones: la coordinación de restaurantes, la de despensas, coordinación de prestaciones a ejecutivos y coordinación de previsión y combate de incendios. Es esta gerencia la responsable de contactar y ofrecer a los empleados de las diferentes empresas del Grupo en el área correspondiente, las prestaciones como complemento a los servicios, como son:

- vales para restaurantes
- despensas mensuales entregadas a domicilio
- becas de estudio
- examen médico periódico
- canastillas de helado para trabajadoras y esposas de trabajadores
- caja de prestación y ahorro
- ayuda a familiares por defunción del empleado
- seguro de gastos médicos mayores
- seguro para automóvil
- bonos en grandes cadenas de tiendas
- etc.

Debido al crecimiento de las empresas y demanda de eventos, se ha creado una nueva gerencia de apoyo que abarca la zona del Bajío y Querétaro, de esta manera COSOAC puede ofrecer una pronta atención

a quienes en esa zona lo requieren. Dicha gerencia está apoyada directamente por tres coordinaciones: La coordinación de residente en obra, coordinación de operación y coordinación de prestaciones y servicios.

Las prestaciones y servicios corporativos que la empresa ofrece a sus beneficiarios -tanto al trabajador como a su esposa e hijos menores de 24 años y que no trabajen- son:

- SEGURO MUTUALISTA, consistente en un seguro en el cual el socio paga el 20% del salario mínimo correspondiente por cada miembro que fallezca. El monto recaudado se entrega a los beneficiarios que el empleado haya asignado en la solicitud de membresía, previamente elaborada y autorizada, de tal manera que al convertirse en miembro del sistema de seguro, el empleado tiene la tranquilidad de que en caso de su fallecimiento la familia contará con recursos económicos para gasto del funeral.

- ASISTENCIA LEGAL; el trabajador cuenta con asesoría en aspectos civiles mercantiles y penales, a través de personas especializadas, quienes atienden la solicitud, dando seguimiento a los trámites hasta la conclusión del asunto a tratar.

- CANASTILLA PARA BEBÉ; Al nacer el hijo de una de las trabajadoras o esposa de uno de los trabajadores, se le obsequia una bañera con ropa y artículos para bebé.

- PREMIOS POR ANTIGÜEDAD; se otorgan premios y preseas como mérito a la perseverancia dentro de su trabajo en un determinado tiempo previamente establecido. Asimismo, se logra el control y la uniformidad en el otorgamiento de estos reconocimientos.

- JUGUIRES DE NAVIDAD; en la época navideña la empresa ofrece dulces y juguetes a los hijos (menores de 10 años) de los trabajadores de las empresas. Se seleccionan proveedores de juguetes, los cuales a su vez son clasificados de acuerdo a la edad y sexo de los niños. Esto se lleva a cabo entre el quince y el veinticinco de diciembre de cada año, de tal manera que se conserven las tradiciones de la época de navidad.

- DISPENSA FAMILIAR; mediante contratos con proveedores, se obtienen descuentos en artículos de la 'canasta básica' de acuerdo al grupo familiar que le corresponde al trabajador, conforme su estado civil, cantidad de hijos que tenga y demás requisitos que establece el reglamento, además se proporcionan artículos complementarios. El servicio incluye entrega mensual a domicilio.

- COORDINACION DE SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL; es el área responsable de promover una cultura en seguridad en las empresas, también se les proporciona asesoría y controla los resultados estadísticos, brindando a los trabajadores el apoyo que requieren para el logro de los objetivos que en materia de seguridad sean fijados por la empresa.

- PENSIONES Y JUBILACIONES; La empresa otorga a los trabajadores que cumplen 65 años de edad, y que cuentan con 15 años de antigüedad como mínimo dentro de la empresa, pensiones complementarias de acuerdo a las bases del reglamento de planes de jubilaciones, cumpliendo así con el derecho a recibir una pensión que les permita satisfacer sus necesidades al dejar la vida económicamente activa.

- SEGUROS DE AUTOMOVILES; mediante un contrato con una compañía aseguradora, se ofrece a los trabajadores de planta la adquisición de pólizas de seguro de automóvil personal, sin que tenga que hacer el desembolso del costo de dicha póliza en una sola partida; la empresa descuenta un porcentaje del costo a través de nómina.

- VIVIENDA PARA TRABAJADORES; a través de obtener créditos de INFONAVIT se otorgan casas al personal al mas bajo costo posible, de tal manera que el trabajador la paga con las bases establecidas por el propio infonavit.

- BECAS PARA TRABAJADORES E HIJOS; con la inquietud de contribuir al desarrollo cultural, en cuanto a la preparación técnica y científica de los trabajadores y su familia, se cuentan con dos tipos de becas a saber: a) Becas no recuperables: en la que se concede a título gratuito, sin que el becario o el solicitante estén obligados a reintegrar su monto. b) Becas recuperables: el becario o solicitante adquieren el compromiso de reintegrar el monto de la misma en un determinado tiempo fijado al momento de obtener dicha beca.

- SEGUROS DE GASTOS MEDICOS MAYORES; se le ofrece al trabajador la facilidad de obtener un seguro de gastos médicos mayores mediante el pago de la prima a través de nómina, obteniendo mejores condiciones de las que puede contratar en forma individual. Este seguro puede ser contratado por todo trabajador, así como su esposa o hijos que se sujeten al reglamento establecido en la empresa.

- BONOS DE DESPENSA; La empresa otorga bonos de despensa a los trabajadores de planta, equivalentes a un 15% de sueldo nominal. El trabajador aporta la décima parte de dicho porcentaje. Los bonos son nominativos y canjeables en diversas tiendas de autodescuento de la localidad.

- CONVENIOS CON CASAS COMERCIALES; se tienen convenios con casas comerciales en las cuales mediante una orden de compra, el trabajador puede adquirir diferentes artículos cuyo valor será descontado por nómina de acuerdo al plazo previamente establecido. También se tienen acuerdos con casas comerciales en las que mediante previa identificación como trabajadores de la empresa se obtienen atractivos descuentos.

- SERVICIO DE RESTAURANTES; este servicio se ofrece a los trabajadores a través de los restaurantes de las empresas del grupo, atendidos por concesiones. El valor y el cobro del servicio es de acuerdo a lo establecido en cada empresa.

- CAJA DE AHORRO; con el fin de fomentar el hábito de ahorro entre el personal para formar un fondo que al a vez que gana intereses permite ayudar a solventar al propio personal, los problemas económicos a que en un momento dado se enfrente. A solicitud del trabajador, éste ahorro se deduce por nómina.

IV.3 LAS ACTIVIDADES EXTRALABORALES DENTRO DE LA EMPRESA

El hombre fuera de su trabajo siempre busca actividades que de una u otra forma lo distraigan de su cotidiana labor. Este cambio de actividades es para el empleado una manera de descanso, tiempo que puede dedicar a llevar a cabo una actividad por la cual siente especial atracción, al mismo tiempo que convive con otras personas, o con las mismas que en el trabajo, pero en diferentes circunstancias. El Grupo Vitro ofrece al empleado tres tipos de actividades a las cuales puede asistir e incluso participar en ellas junto con su familia. Dichas actividades son: sociales, culturales, y deportivas.

En las actividades SOCIALES se busca fomentar la participación, se invita a planear, coordinar y tomar parte en eventos encaminados a satisfacer determinadas necesidades de identidad, agrupación y aún propiciar el desahogo de tensiones de los empleados. Al participar en los eventos sociales existe una interrelación entre personas con distintas ideas, intereses, culturas, edad, sexo, etc., pero siempre tendrán algo en común que

les identifique: se están desarrollando bajo ciertas condiciones, existe un diálogo, hay intercambio de opiniones, se suscita una plática informal, se forma parte de un grupo; de esta manera se van conociendo las personas logran así un entendimiento entre ellas. Se llevan a cabo eventos masivos con diversión y distracción que contribuyen a acrecentar el bienestar familiar de los empleados. En ocasiones los eventos sociales se ven un poco mezclados de cultura, lo cual hace más atractiva la convivencia; dado caso es presentado en festejos navideños, fiestas patrias, o simplemente, en las convivencias familiares y departamentales. En otras ocasiones algún evento social se ve mezclado con las actividades deportivas, como sería la clausura de un torneo.

La mayor parte de los eventos tienen que ser planeados y organizados tomando en cuenta principalmente el lugar físico disponible, las instalaciones con que se cuenta dentro de la empresa, o en algún lugar con el que se tenga convenio, además de las características propias del grupo al que se dirige.

La estructuración y promoción de este tipo de eventos se lleva a cabo a través de la Gerencia de Recreación y Cultura. En ocasiones se lleva a cabo un mismo programa general para las diferentes empresas del grupo, otras de las veces se llevan a cabo diferentes programas con diferentes empresas del grupo, existe otra planeación en las que se incluyen en el mismo programa eventos comunes que unen a las empresas.

Los eventos sociales no son siempre dirigidos al empleado, o a la familia entera; se organizan también actividades dirigidas especialmente a los hijos o a las esposas o madres del empleado, como finalidad primordial; tomando en cuenta que esto contribuye indirectamente al desarrollo integral del hombre.

Las actividades DEPORTIVAS contribuyen a la educación física del empleado. El objetivo principal de estas actividades es promover el deporte en sus diferentes grados de aprendizaje, además de actuar como complemento de la recreación; se busca de esta manera mantener o mejorar la salud tanto física como mental de todos aquellos a quienes está dirigida.

La participación en este tipo de actividades puede ser totalmente activa o fungir como simples espectadores tanto en las prácticas como en las competencias organizadas entre las empresas. Para tener este tipo de eventos es necesario contar con adecuadas instalaciones, no necesariamente dentro de la empresa. En ocasiones se llevan a cabo en instalaciones externas, como son las de diversas dependencias gubernamentales o en instituciones privadas, pero nunca descuidando la identidad o filosofía del grupo.

El deporte ayuda al desarrollo personal del empleado, ya que se experimenta una actividad física que se encausa a la superioridad tendiendo al perfeccionamiento de lo que se está realizando. Lo principal en la práctica de las actividades deportivas es la

satisfacción personal de llegar a algo con el propio esfuerzo sin esperar compensación alguna. Los logros en este tipo de actividades pueden ser conseguidos tanto de forma individual como grupal; aunque existen algunos deportes que cuentan con ambas características, se pueden llevar a cabo en equipo o competir individualmente, como es en el tenis, atletismo, natación, etc.

Es importante que el hombre tome en cuenta el éxito y el fracaso como ayuda para continuar su formación personal, ya que en las actividades deportivas siempre habrá perdedores; hay que aprender a que es una forma de superar obstáculos y saber valorar el esfuerzo del "ganador" aún en las más pequeñas competencias.

Es este tipo de actividades las que tienen mayor consistencia y asistencia dentro de los eventos organizados en las empresas. Se organizan eventos interempresas con la participación de diversos deportes, calificando en encuentros regionales para colocarse a nivel nacional; son los llamados "Juegos Olímpicos Vitro Club" en donde participan no sólo empleados sino esposas e hijos; es el evento más importante del año dentro del Grupo. Los participantes se preparan con esfuerzo y esmero para dejar una huella en el camino hacia la meta, el éxito no se alcanza con esfuerzo a medias.

Referente a la organización de las actividades CULTURALES dentro del Grupo Vitro, existen debilidades debido a que no se cuenta con un organismo rector que facilite estos eventos; al igual

que con las demás actividades, se tienen convenios con diversas dependencias gubernamentales e instituciones privadas que aportan facilidades en el cumplimiento del programa, como son las instalaciones del INSSSE, la Delegación correspondiente, el Instituto Nacional de Bellas Artes, Bibliotecas Públicas, etc.

Con estas actividades se busca proporcionar los medios para fomentar la cultura en sus diferentes manifestaciones de música, danza, artes plásticas, artes escénicas, y literatura en diferentes niveles: iniciación, intermedio y avanzado. De este modo se busca la transmisión y conocimiento de ciertas costumbres y formas de vida en la sociedad, otorgando validez a los ideales.

Los empleados y sus familias pueden participar en algunas de estas actividades únicamente como espectadores, como es el caso de las visitas a museos, asistencia a cineclubs o a bibliotecas; en otros casos pueden participar activamente como parte de la pequeña compañía de teatro infantil, el ballet folklórico, etc.

IV.4 ORGANIZACION DE LAS ACTIVIDADES EXTRALABORALES DE LAS EMPRESAS DEL AREA METROPOLITANA DEL GRUPO VITRO

Para llevar a cabo la práctica y organización de eventos, algunas empresas que cuentan con propias instalaciones hacen uso de ellas, las que no, están en constante contacto con instituciones y

dependencias gubernamentales, que les facilitan el acceso a sus instalaciones, como son el IMSS, ISSSTE, gimnasios y deportivos de la delegación correspondiente, etc. Las empresas del Grupo que cuentan con instalaciones propias son únicamente cinco:

Plásticos Bosco

1 cancha de futbol de salón

1 cancha de voleibol

Vidriera los Reyes

Auditorio para 90 personas

Gimnasio para: box, lucha, condicionamiento físico atlético

Casino: 2 mesas de billar, 2 mesas de futbolito, 1 mesa de ping pong, 3 mesas dominó, sala de televisión.

3 canchas de voleibol

2 canchas de futbol de salón

2 canchas de basquetbol

Vidriera México

Auditorio: 307 butacas individuales, proyector cine 16 mm, equipo de sonido

Gimnasio: box, lucha, condicionamiento físico atlético

1 cancha de basquetbol

1 cancha de futbol de salón

1 cancha de voleibol

Vidrio Plano de México

Auditorio para 150 personas, proyector cine 8 mm.,

videocasetera

1 cancha de futbol

2 cancha de voleibol

2 canchas de basquetbol

1 cancha de tenis

1 cancha de beisbol/softbol

Vitro Fibras

Gimnasio Rústico (40 personas)

Salón de actos múltiples para 100 personas, sin equipo

1 cancha de voleibol

1 cancha futbol infantil

1 cancha basquetbol

Las actividades que se practican en las empresas son:

Culturales:

teatro infantil en 2 empresas

teatro en 3

danza en 2

ballet folklorico en 2

conciertos musicales en 1

visitas a museos en 5

biblioteca de planta en 4

cineclub en 6

Sociales

convivencia familiar en 4 empresas
festejo día de la madre en 9
festejo día del niño en 6
convivencia departamental en 8
posada en 10
festejo día de las secretarías en 20
festejo día de reyes en 10
festejo día de la Virgen de Guadalupe en 18
festejo día de la amistad en 5
festejo día de muertos en 2
festejo fiestas patrias en 5

Deportivas

fútbol de salón en 10
voleybol femenino en 8
voleybol varonil en 11
fútbol infantil en 12
basquetbol femenino en 11
basquetbol varonil en 8
ping pon en 6
ajedrez en 4
dominó en 4
bolíbol en 6
softbol en 3
fútbol en 28

natación en 1 empresa

judinismo en 2

excursionismo en 2

pesas en 1

karate en 1

vencidas en 1

aerobics en 2

bolche en 3

tenis en 4

fisico-culturismo en 1

El cuadro que a continuación se presenta muestra las actividades que practican las 30 empresas del Grupo dentro del área metropolitana incluyendo el número de personal sindicalizado y su total de empleados; para obtener dicha información se recabaron datos con la aplicación de un cuestionario (anexo I), habiendo obtenido dichos datos se presenta una propuesta a diversas empresas -ajenas al grupo en que se investiga- para detectar las necesidades de ofrecer a los empleados diversas actividades extralaborales. Las empresas se identifican con un número correspondiente. (anexo II)

Empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
ACTIVIDAD																														
P.Sindicalizado	201	-	447	85	77	51	574	60	1113	1370	49	930	254	-	-	260	-	384	63	700	142	71	310	-	-	-	-	-	-	-
Empleados	102	184	149	25	25	24	156	30	308	280	71	245	57	57	23	20	37	254	24	500	57	93	191	12	12	9	18	11	77	45
Total trabajadores	304	184	596	110	102	75	730	90	1421	1650	120	1175	311	57	23	280	37	638	87	1200	199	164	501	12	12	9	18	11	77	45
CULTURALES																														
Teatro infantil		*								*																				
Teatro										*								*						*						
Danza									*																					
Ballet folklórico		*					*			*																				
Conciertos																														
Visitas a museos		*	*			*	*			*																				*
Biblioteca de planta	*									*										*										
Cineclub	*	*				*		*	*	*											*									
SOCIALES																														
Convivencia familiar		*	*						*											*			*							
Fiesta día de padres	*		*			*		*	*	*								*	*	*										*
F. día del niño		*	*							*									*	*										*
Convivencia escolar	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Festividad		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
F. día de la familia	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
F. día de Reyes	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
F. día de Noviembre	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
F. día de la amistad	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
F. día de muertos	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
F. fiestas patrias	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
DEPORTIVAS																														
Voleibol femenino	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Voleibol varonil	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Futbol infantil	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Basquetbol femenino	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Basquetbol varonil	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Ping pong	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Ajedrez	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Domino	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Escrime	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Golf	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Futbol	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
H Natación	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Alpinismo	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Excursionismo	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Pesca	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Karate	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Judo	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Teniscan	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Varicos	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Golf	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Tenis	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Fisico culturismo	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Total actds/empresa	14	7	24	9	13	12	18	6	26		14	9	4	2	2	3	2	12	1	13	3	2	15	1	1	1	1	1	1	9

V. PLAN DE TRABAJO COMO PROPUESTA DE DETECCIÓN DE
NECESIDADES PARA OFRECER ACTIVIDADES EXTRALABORALES
EN DIVERSAS EMPRESAS

V.I. INTRODUCCION

El hombre fuera de su trabajo siempre busca actividades que de una u otra forma le distraigan su labor cotidiana. Este cambio de actividades es para él una manera de descanso, tiempo que puede dedicar a llevar a cabo una actividad por la cual siente especial atracción, al mismo tiempo que convive con otras personas, o con las mismas que en el trabajo pero en distintas circunstancias. Para poder lograr que el trabajador desempeñe una labor satisfactoria - tanto para él como para la empresa, hay que darse a entender que la empresa sabe lo importante que es él dentro de ésta.

Se consideran actividades extralaborales aquellas que la empresa ofrece al trabajador en un horario distinto al del trabajo, que no se relacionan directamente con la producción del trabajo realizado y son complemento en la formación personal del trabajador ya que el desarrollo laboral es sólo una parte de la formación del hombre; dado que el hombre tiene diversos ámbitos en los que se desenvuelve cotidianamente, y en cada uno de ellos debe tender a realizarse con excelencia. En dichas actividades el trabajador encuentra una oportunidad de socialización y manifestación de sentimientos, así como el desarrollo de habilidades; además estas actividades pueden llegar a ser aprovechadas por la familia, lo cual propicia una integración familiar.

Las actividades sociales culturales y deportivas son un servicio que la empresa ofrece con el fin de proporcionar al trabajador un beneficio a su personal; son un valor básico para el trabajador, ya que por su propia cuenta difícilmente buscaría y/o aprovecharía; aunque al mismo tiempo son útiles a la empresa, pero su principal y más inmediata ventaja es para el trabajador mismo, ya que le son ofrecidas por el simple hecho de ser parte de la empresa y no una gratificación otorgada por mostrarse productivo dentro de la empresa.

Para ofrecer a los trabajadores las diversas actividades extralaborales se debe tener bien situadas tanto la posición del trabajador para la empresa como el lugar que la empresa ocupa para el trabajador; además de tener bien clara la finalidad con que esto se hace, procurando tener los medios más adecuados para su logro.

Es difícil unificar un plan de trabajo para las empresas del país, ya que difieren mucho sus características: objetivos, intereses en la región, número de empleados, facilidad para contar con recursos propios de las actividades, etc.; pero por muy difíciles que sean las características, es posible para cualquier empresa de cualquier tamaño poder ofrecer a sus trabajadores actividades en las que pueda aprovechar el tiempo fuera del trabajo, propiciando un sano desarrollo físico y mental al mismo tiempo que refuerza los lazos de integración familiar. De esta manera el trabajador podrá satisfacer algunas de sus necesidades desarrollando sus habilidades y proyectando una mejora en la calidad de vida.

V.2 ANALISIS DEL TIEMPO DISCRETIONAL DEL PERSONAL Y SUS AFICCIONES

Para poder ofrecer actividades adecuadas, es necesario conocer al personal, no sólo en cuanto al desarrollo en sus actividades laborales, sino también en lo que se refiere a sus intereses personales, distracciones, número de miembros en la familia, asociaciones a las que pertenece, tiempo que dedica a la convivencia familiar, etc. El trabajador, como ser humano necesita que se le de un lugar importante en su trabajo; el contacto personal le llevará a sentirse más cerca de la empresa. Para conocer más al trabajador se pueden llevar a cabo entrevistas y cuestionarios.

* Entrevistas con el personal. Aparentemente llevar a cabo entrevistas personales con cada uno de los trabajadores, para obtener información al respecto, es un tanto laborioso y difícil, especialmente cuando la empresa cuenta con un alto número de personal, incluyendo el tercer turno, quienes en ocasiones suelen tener menor atención dada la dificultad de horario para descansar, llevar a cabo actividades fuera del trabajo y convivir con el resto del personal.

La organización de las entrevistas personales se puede llevar a cabo por áreas, departamentos y jefes directos del trabajador. El jefe organizará su tiempo, ajustándolo para atender a su personal en un determinado lapso planeado (en tres días atenderá a siete trabajadores), llevando a cabo entrevistas para obtener los datos requeridos.

Para iniciar la entrevista hay que tomar en cuenta que para obtener resultados que se acerquen más a la realidad, será más importante la actitud que tome el jefe que las preguntas que éste realice; se le explicará la finalidad de conversar con él para propiciar seguridad y que se sienta aceptado. Es conveniente que el jefe inicie la conversación con temas muy generales y aprovechar las oportunidades para tratar temas que le interesen, buscando con prudencia que sea un encuentro agradable. Temas que se deben tocar son: que le hizo decidir pertenecer a ESTA empresa, que importancia tiene para él la empresa, que espera que ésta le ofrezca, etc. y continuar con temas respecto a las actividades extralaborales de su interés personal y de su familia, como: cuáles son sus diversiones, si asiste a eventos sociales, culturales y deportivos, en dónde, con qué facilidad y frecuencia asiste, cómo son las convivencias familiares, con qué recursos cuenta para facilitar a su familia la asistencia a eventos que los interesan.

Una vez que el jefe tiene información individual de su personal, englobará la información en un reporte departamental, el cual canalizará al área correspondiente, para de esta manera ir unificando los intereses de los trabajadores de las diversas áreas, obteniendo un instrumento que servirá de guía para el desarrollo de la organización y promoción de las actividades.

* Aplicación de Cuestionario. Con un cuestionario aplicado a todos los trabajadores se podrá complementar la información obtenida

en la entrevista antes mencionada. No deberá ser muy largo, pero si lo suficiente para obtener datos que ayuden al análisis de aficiones y tiempo disponible de los trabajadores. Se puede iniciar con preguntas respecto a la persona y a la familia y continuar con aquellas que hacen referencia a la ocupación del tiempo libre:

	NOMBRE	EDAD	OCUPACION	VIVE
TRABAJADOR				
ESPOSA (O)				
HIJOS				
MADRE				
PADRE				

1. La casa en que vive es propia, rentada, o de la familia? _____
2. Qué tipo de libros se encuentran en su casa? _____
3. Qué hace los días que no hay labores? _____
4. Cuáles son sus diversiones favoritas? _____
5. Le gusta tener amistades? _____
6. En su casa conocen a sus amigos (as)? _____
7. Conoce a la familia de sus amigos (as)? _____
8. Sabe cuál es el trabajo o estudio específico que desempeñan los

miembros de su familia? _____

9. Pertenece o ha pertenecido a alguna asociación? (si) (no)
cual _____
10. Si la respuesta es SI, que lugar ocupa (ó) en ella? _____
11. Que actividad le hubiera gustado aprender y por que no lo ha
logrado? _____

En las siguientes opciones marque la que se adecúe a la realidad, procurando que las respuestas sean verdaderas y exactas. En caso de que ninguna coincida, escriba la que considere adecuada. Puede elegir más de una.

12. Que parte del día pasa en el trabajo?
- (a) la mañana
 - (b) la tarde
 - (c) la noche
 - (d) la mañana y tarde
 - (e) _____
13. Dónde prefiere pasar el tiempo que no está en el trabajo?
- (a) dentro de mi casa
 - (b) en cualquier lugar que no sea la casa
 - (c) en algún parque o jardín
 - (d) en algún lugar de diversión pública
 - (e) _____

14. Con quién prefiere pasar el tiempo libre?

- (a) con sus papás
- (b) con su esposa (o)
- (c) con sus hijos
- (d) con los amigos
- (e) con compañeros de trabajo
- (f) _____

15. En qué ocupa su tiempo libre?

- (a) ayudando en quehaceres de la casa
- (b) estudiar e idear formas de perfeccionar su trabajo
- (c) jugar algo en grupo
- (d) leer
- (e) hacer algún trabajo manual
- (f) practicar algún deporte
- (g) ver cualquier programa de televisión
- (h) visitar museos y exposiciones
- (i) oír música
- (j) _____

16. Qué juegos prefiere?

- (a) los que se practican en grupo
- (b) los que realiza uno solo
- (c) los que requieren alguna actividad física
- (d) aquellos en los que interviene el ingenio
- (e) los pasivos
- (f) _____

17. Qué lecturas prefiere?

- (a) cuentos de fantasía
- (b) aventuras
- (c) informaciones científicas
- (d) historietas cómicas
- (e) policíacas
- (f) literatura clásica
- (g) _____

18. Qué trabajos manuales prefiere?

- (a) mecánica
- (b) corte y confección
- (c) tejer y/o bordar
- (d) arreglo y adorno de la casa
- (e) reparaciones diversas
- (f) trabajo en plomado
- (g) construcción y armado
- (h) _____

19. Qué diversiones prefiere?

- (a) ver televisión
- (b) escuchar el radio
- (c) ir al cine
- (d) pasear por la ciudad
- (e) ir de excursión
- (f) practicar algún deporte
- (g) asistir a eventos deportivos
- (h) _____

20. Qué opina de la forma como ocupa su tiempo libre?

- (a) no he pensado si está bien o mal empleado
- (b) creo que es la mejor
- (c) estoy satisfecho
- (d) me gustaría administrarla mejor
- (e) no estoy conforme pero no puedo cambiarla
- (f) no depende de mí
- (g) no me preocupo si lo aprovecho con beneficio alguno
- (h) _____

21. Cuánto tiempo a la semana ocupa para:

- (a) practicar algún deporte _____
cual y en donde? _____
- (b) asistir a reuniones sociales _____
- (c) leer artículos de interés general _____
() revistas () periódicos () libros () boletines
- (d) asistir a eventos culturales _____
- (e) convivir con la familia _____
- (f) ver la televisión _____

Obtenidos estos datos se globalizan los resultados para conocer los intereses generales, comparándolos con aquellos obtenidos en las entrevistas, para así determinar cuales eventos son los más convenientes para empezar a trabajar en la planeación de los eventos.

La aplicación del cuestionario y la entrevista no necesariamente tienen que ser llevadas a cabo con todos los trabajadores, se puede tomar una prueba representativa que arroje datos confiables de acuerdo a la realidad.

V.3 MENU DE POSIBILIDADES

La empresa, con el interés de ofrecer a los trabajadores diversas actividades extralaborales, complementarias en su formación personal, buscará propiciar medios adecuados para llevar a cabo dichas actividades. Cuando no se cuenta con los recursos necesarios es viable recurrir a instalaciones públicas o privadas que cumpliendo un mínimo de requisitos ofrecen la facilidad de asistir a sus instalaciones, como son: los salones e instalaciones municipales y estatales con sus módulos deportivos, la correspondiente delegación, el Instituto Mexicano del Seguro Social, el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, Clubs Deportivos y Sociales Privadas.

Para la programación de eventos, es conveniente tener una calendarización anual o semestral según convenga, siguiendo un determinado cronograma que dé a conocer el tiempo programado para las actividades, de esta manera a simple vista se podrá tener una idea general de los actividades que se realizarán en un determinado periodo:

mes	enero				febrero				marzo				abril				mayo			
semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
evento 1																				
evento 2																				
evento 3																				
evento 4																				

Las diferentes actividades a ofrecer a los trabajadores pueden ser de tres tipos:

• Sociales. Reuniones con jubilados, excursiones, pequeños viajes de fin de semana, campamentos, festejos de cumpleaños, convivencias familiares, convivencias departamentales, posada navideña, festejo del día de las madres, fiestas patrias, día de los muertos, día de la secretaria, del niño, día de reyes, día de la "empresa" conmemorando aniversario.

• Culturales. Grupo Musical, círculo de lectura, taller de poesía, teatro tanto infantil como para adultos, danza regional, conciertos, visitas a museos, cineclub, club de filatelia, fotografía, taller de pinturas con diversas especialidades (carbón, acuarela, óleo, etc.), biblioteca.

• Deportivos. fútbol, béisbol, voleibol, tenis, boliche, basquetbol, gimnasia rítmica y aeróbica, natación, pesca y caza si la región lo permite.

V.4 LOS PROMOTORES DE LOS EVENTOS

De acuerdo a la estructura y tamaño de la empresa, se puede optar por diversas maneras para organizar y promocionar las actividades a los trabajadores. La persona en quien recae esta labor tiene una fuerte responsabilidad ante la empresa y sus trabajadores, ya que en gran parte de ello depende el interés que el trabajador tenga para participar siendo un recurso mediano tanto para que él incremente su productividad como para que continúe integrando su formación personal.

Al promocionar los eventos y actividades a los trabajadores se ha de buscar una forma motivante que despierte en ellos el interés de participar y de invitar a quienes están a su alcance. En la promoción es preciso que el funcionario responsable dé a conocer:

- qué tipo de evento es el que se organiza o promueve.
- La calendarización y horario del evento.
- Duración del mismo.
- Lugar en que se desarrollará.
- Participantes, expositores y demás asistentes invitados.
- Características particulares de la actividad o evento.

A) Funcionario que forma parte de la Empresa. Cuando la empresa no es muy grande es factible que algún funcionario de la empresa, con apoyo de funcionarios de diversos departamentos, tome un poco de su tiempo para planear, organizar, promover y desarrollar

las actividades extralaborales. En este caso es recomendable que dicho funcionario, o al menos alguno de quienes colaboran con él, sea especialista en la dirección de recursos humanos.

Para iniciar se puede llevar a cabo el mismo procedimiento que para el análisis del tiempo discrecional de los trabajadores. Si en la empresa nunca se han llevado a cabo eventos extralaborales se puede iniciar con actividades en grupos informales reuniéndose para obtener información propia del tema. Se buscará que entre los trabajadores, con sus diferencias individuales, exista armonía grupal en donde cada uno tiene sus intereses particulares, procurando sentimientos de aceptación mutua.

Estos grupos de convivencia han de ser, no sólo horizontales, sino verticales, es decir procurar las relaciones informales entre el personal de diferente nivel jerárquico.

El funcionario en este caso puede ser designado por un determinado comité, a votación, o ser elegido por el director de la empresa encomendándole dicha labor como un trabajo extra a las funciones propias de su puesto.

ii) Especialista en Administración del Tiempo Libre. Cuando la empresa se da cuenta de la necesidad que tienen sus trabajadores de integrarse más a la empresa, puede considerar una respuesta satisfactoria la integración por medio de las actividades fuera de su horario de trabajo. Al estar conscientes de esto es conveniente

tomar en cuenta la importancia y experiencia que tiene un especialista en administración del tiempo libre; quien se puede contratar para iniciar la organización de los eventos y actividades adecuadas que más convienen a los trabajadores en ese momento.

Este especialista estudia y analiza la distribución de tiempos en las personas e instituciones, sus intereses, objetivos y capacidades; todo esto debe armonizar de tal manera que se aproveche y sea productivo.

C) Departamento especializado. La empresa puede contar con un departamento interdisciplinario en el que se lleven a cabo las debidas investigaciones, obtener información, planear, programar, y desarrollar actividades; buscar contactos con instituciones públicas o privadas que faciliten el acceso a instalaciones propias para el evento.

Los profesionistas que pueden formar el departamento son: sociólogo -> que estudia el comportamiento de las personas en sus diversas áreas de acción; pedagogo -> quien busca el perfeccionamiento de las capacidades humanas, al mismo tiempo que elabora planes y programas de las actividades.; Administrador del tiempo libre -> este profesionista programa actividades en horarios adecuados de tal manera que las personas aprovechen las veinticuatro horas del día de la manera más óptima; Administrador de Empresas y Finanzas -> Para optimizar los recursos financieros, ya que se requieren gastos de adaptación de instalaciones, rentas, contratos

con expositores e instituciones, además de conocer el manejo y la estructura empresarial.

D) Asociación Filial. Si el tamaño y las necesidades de la empresa y de sus trabajadores así lo requiere se contará con una empresa de servicios que puede organizar y promover todas las actividades extralaborales para que exista perfecta coordinación en el trabajo. Dicha empresa de servicios debe tener políticas y filosofía iguales a las de la empresa para quien se trabaje, buscando que através de actividades y eventos apropiados se desarrollen lo más posible los aspectos sociales/culturales y deportivos de los trabajadores, y si la empresa así lo decide, en su familia también. De esta manera se aprovechan las cualidades y habilidades del trabajador. La asociación filial puede estar formada por un equipo interdisciplinario como el del departamento especializado.

CONCLUSIONES

PARTICULARES

1. El elemento más importante en la empresa es el hombre, ya que sin este no podría formarse aquella, el hombre ayuda al crecimiento y desarrollo de la empresa haciendo uso de su inteligencia y voluntad. Es el mismo hombre quien determina los fines perseguidos, pone los medios y logra los objetivos dentro de la organización.
2. Con su trabajo el hombre es un complemento para la sociedad, hace aportaciones valiosas según las necesidades presentadas. Debe tener en cuenta la importancia de su trabajo, ya que cuando sea una aportación importante, no será indispensable, ya que en dado caso, puede ser sustituido por otro hombre con capacidad suficiente para realizar dicho trabajo.
3. El hombre ha de tomar conciencia de que no vive solo, ya que en su diario vivir forma parte de por lo menos un grupo, de donde adquiere experiencias que más tarde transmitirá.
4. El hombre como individuo tiene necesidades que satisfacer para desarrollarse como ser humano; sin ser unas más importantes, dichas necesidades surgen en diferentes momentos y en diversos grados; en tal momento el hombre sabrá determinar prioridades para ir satisfaciendo. El hombre en una empresa, antes que empleado debe ser considerado como ser humano, por lo que se le pueden ofrecer diversas formas de satisfacer algunas de las necesidades que presenta.

5. El trabajo es una necesidad que el hombre tiene, y muchas de las veces no se dá cuenta de ello, por lo que habrá que llevarle a que lo satisfaga de una manera agradable, como complemento de su desarrollo personal. De esta manera, ambos, empresa e individuo encuentran una oportunidad de aportar algo de sí y de aprovechar la experiencia presentada.
6. El desarrollo tanto de la empresa como del hombre es inacabado; siempre puede seguir creciendo, nunca buscando explotarse uno al otro, sino ofreciendo lo mejor de sí en las condiciones adecuadas. Hay que tomar en cuenta las diversas áreas que se interrelacionan en el desarrollo para no caer en el error de polarizarse empresa-individuo.
7. La empresa de cualquier tamaño es una comunidad que permite al hombre desarrollarse, ofreciendo así algo de sí a la sociedad.
8. El ser humano difícilmente trabajará con eficiencia si no tiene un desarrollo en todas las áreas en que se desenvuelve; ha de tener un crecimiento íntegro. La integración familiar del trabajador se verá reflejada en el desempeño e sus labores.
9. El hombre como empleado de la empresa debe sentirse parte de ella para llevar a cabo un buen trabajo, realizándolo con gusto y satisfacción.

10. Las actividades extralaborales ofrecidas por la empresa al trabajador, son uno de los principales medios -indirectos- que le ayudarán a lograr sus objetivos, ya que con ellos es viable que el trabajador encuentre satisfacción en ciertas áreas de su desarrollo personal, de esta manera será fácil llevar a cabo un trabajo de calidad satisfactoria.

11. La integración de ciertas actividades socioculturales y deportivas de las diferentes empresas de un solo grupo en una misma sede proporciona al trabajador una oportunidad más de integración familiar y social, abarcando así un mayor ámbito en el cual pueda desarrollarse en diversas áreas.

12. Es imprescindible que la empresa tome en cuenta el lugar tan importante que tiene en el desarrollo del hombre, ya que es ahí, en su trabajo, en donde pasa una gran parte de su tiempo, conviviendo con quienes también forman parte de dicha empresa.

13. Los obstáculos son necesarios en el desarrollo integral tanto de las personas como de la empresa.

SINTETICA

El desarrollo humano, al ser íntegro, ha de abarcar todas aquellas áreas en las cuales el hombre actúa día a día. Estas diversas áreas se han de complementar unas a otras sin llegar a confundirse entre sí. Al mismo tiempo este desarrollo debe ser constante, no puede detenerse un solo instante. Dentro del trabajo del hombre se debe tomar en cuenta este continuo desarrollo que facilitará al trabajador a colaborar en el progreso de la empresa, apuntando al trabajo como un importante medio de calidad, nunca como un fin.

La empresa ha de tomar en cuenta las principales necesidades que tiene el hombre fuera el trabajo para de esta manera ofrecerle satisfacciones que pueden traer consigo importantes cambios hacia una mejora, tanto en el desarrollo personal como en el empresarial. Para que la empresa pueda ofrecer una serie de actividades extralaborales, tanto al empleado como a su familia, pienso que es necesario un grupo de especialistas que lleven a cabo una planeación con una adecuada orientación y asesoría; dicha organización de las actividades conlleva la responsabilidad de la promoción y motivación hacia los empleados

BIBLIOGRAFIA

- ALLEN, Louis
Como iniciar y hacer prosperar la Pequeña Empresa.
Editorial FUNSA
Pamplona, España, 1983
189 p.
- ARIAS GALICIA, Fernando
Administración de Recursos Humanos.
Editorial Trillas
México, 1976.
475 p.
- HANY, Mary A.
La Dinámica de Grupo en la Educación.
Editorial Aguilar
México, 1965
449 p.
- DAVIS, Keith
El Comportamiento Humano en el Trabajo.
Mc Graw Hill Book Co.
New York, 1941
622 p.
- GALLU, Miguel Angel
Responsabilidades Sociales de la Empresa.
Editorial FUNSA
Pamplona, España, 1980
217 p.
- GARCIA HOZ, Victor
Principios de Pedagogía Científica.
Ediciones Rialp
Madrid, 1981
694 p.

- GELLERMAN, Saul W.
Motivación y Productividad.
 Editorial Diana
 México, 1979
 646 p.
- GUZMAN VALDIVIA, Isaac
Humanismo trascendental y Desarrollo.
 Editorial Limusa
 México, 1987
 181 p.
- HODGETTS, Richard
Comportamiento en las Organizaciones.
 Nueva Editorial Interamericana
 México, 1987
 451 p.
- ISAACS, David
La Educación de las Virtudes Humanas.
 Editorial LUNSA
 Pamplona, España, 1980
 264 p.
- LINES, James
La Mejora de Utilidades.
 Lugar Consorcio Editorial
 México, 1976
 235 p.
- LAFARGA, Juan
Desarrollo del Potencial Humano.
 Ed. Trillas
 México, 1980
 100 p.

MASLOW, Abraham

Motivación y Personalidad.

Editorial Harper & Row

New York, 1970

369 p.

MC GREGOR, Douglas

El Aspecto Humano de las Empresas.

Editorial Diana

México, 1972

237 p.

MC GREGOR, Douglas

Motivación y Mandato.

Editorial Diana

México, 1981

231 p.

MERRIL, Harwood F.

Clásicos en Administración.

Editorial Limusa

México, 1986

459 p.

MILLAN PUELLES, Antonio

Persona Humana y Justicia Social.

Ediciones Rialp

Madrid, 1978

166 p.

MILLIK, Delbert

Sociología Industrial.

Ediciones Rialp

Madrid, 1967

941 p.

- MUNNE, Federico
Grupos, Masas y Sociedades.
 Editorial Hispano Europea
 Barcelona, 1970
 615 p.
- NERICI, Imideo Giuseppe
Hacia una Didáctica General Dinámica.
 Editorial Kapelusz
 Buenos Aires, 1984
 541 p.
- UTERO, Oliveros F.,
Realización Personal en el Trabajo.
 Editorial FUNSA
 Pamplona, España, 1978
 150 p.
- RIVCS PONCE, Agustín
Administración de Empresas.
 Editorial Limusa
 México, 1980
 188 p.
- RIEDEL, Johannes
La Formación Para el Trabajo en la Empresa.
 Ediciones Rialp
 Madrid, 1965
 157 p.
- SCHEIN, Edgar H.
Dinámica de la Carrera Empresarial.
 Fondo Educativo Interamericano
 Massachusetts, 1982
 334 p.

- SCHEIN, Edgar H.

Psicología de la Organización,
Editorial Prentice Hall
Massachusetts, 1980
252 p.

- VROOM, Victor

Motivación y Alta Dirección
Editorial Trillas
México, 1979
366 p.

TESIS

- MELJEM MARTINEZ, Salvador

La Importancia del Elemento Humano en la Administración de Empresas
Universidad La Salle
México, 1969
92 p.

- MINDLZ GUTIERREZ, Ma. el Carmen

Algunas Consideraciones Sobre la Necesidad del Pedagogo en la Empresa
Universidad Panamericana
México, 1977

- VIVANCO HENRIQUEZ, Ma. Susana

El desarrollo Organizacional como Proceso y Fundamento de un Programa de Formación para Ejecutivos de una Institución Bancaria,
Universidad Panamericana
México, 1981

REVISTAS

- HERZBERG, Frederick.
El Viejo Sabelotodo.
Revista Biblioteca Harvard de Administración de Empresas
vol. 4, no. 74
Editada por Publicaciones Ejecutivas de México, S.A.

- LLANO CIFUENTES, Carlos.
El Estilo de Mando en la Empresa.
Revista ISTMO no. 56
Editada por Centros Culturales de México, A.C.
México

- MARTINEZ SALZ, Santiago.
Psicología y Dignidad del Trabajo.
Revista ISTMO no. 143
Editada por Centros Culturales de México, A.C.

- Mc CLELLAND, David C.
El Poder es el Gran Motivador.
Revista Biblioteca Harvard de Administración de Empresas
vol. 9, no. 174

- SADA ZAMBRANO, Andrés Marcelo.
El Empresario, su Responsabilidad Social.
Revista Tetra-ni no. 28
Editada por I.T.E.S.M.

- SERVITJE, Roberto.
La Empresa y los Desafíos del Desarrollo.
Revista ISTMO no. 117
Editada por Centros Culturales de México, A.C.

ENCICLOPEDIAS

- GRAN ENCICLOPEDIA RIALP
Ediciones Rialp, S.A.
Madrid, 1987

CENTROS DE CONSULTA

- ASOCIACION NACIONAL DE UNIVERSIDADES E INSTITUTOS DE ENSEÑANZA SUPERIOR. (ANUIES)
Manuel M. Ponce no. 140
Col. Guadalupe Inn
México, D.F.
- BIBLIOTECA PARTICULAR FAMILIA HARRAZA-AVILA
Peñas no. 495
Jardines del Pedregal
México, D.F.
- BIBLIOTECA NACIONAL
Centro Cultural Ciudad Universitaria
3er. Circuito Interior
México, D.F.

ANEXO I

**Cuestionario aplicado a empresas
del Grupo Vitró dentro del área
metropolitana**

Nombre de la Empresa: _____

División: _____

Número de Empleados: 168

Personal Sindicalizado: _____

Favor de marcar las actividades recreativas ofrecidas al personal dentro de su empresa:

A. CULTURALES

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1. teatro | <input type="checkbox"/> 5. conciertos musicales |
| <input type="checkbox"/> 2. danza | <input type="checkbox"/> 6. exposiciones |
| <input type="checkbox"/> 3. visitas a museos | <input type="checkbox"/> 7. círculo de lectura |
| <input type="checkbox"/> 4. cine club | <input type="checkbox"/> 8. otros _____ |

B. SOCIALES

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 9. convivencias familiares | <input type="checkbox"/> 14. festejo 10 de mayo |
| <input type="checkbox"/> 10. convivencias departamentales | <input type="checkbox"/> 15. fiestas patrias |
| <input type="checkbox"/> 11. festejo día de reyes | <input type="checkbox"/> 16. posada |
| <input type="checkbox"/> 12. festejo día secretarías | <input type="checkbox"/> 17. otros _____ |
| <input type="checkbox"/> 13. festejo día del niño | |

C. DEPORTIVAS

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 17. fútbol | <input type="checkbox"/> 22. natación |
| <input type="checkbox"/> 18. voleybol femenino | <input type="checkbox"/> 23. aeróbicos |
| <input type="checkbox"/> 19. voleybol varonil | <input type="checkbox"/> 24. boliche |
| <input type="checkbox"/> 20. basketbol | <input type="checkbox"/> 25. tenis |
| <input type="checkbox"/> 21. softball | <input type="checkbox"/> 26. otros _____ |

D. otro tipo de actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa _____

E. Cuenta la Empresa con propias instalaciones adaptadas para llevar a cabo las actividades antes mencionadas?

() sí - continúe con la pregunta F.

() no - pase a la pregunta G.

F. Cuales son las instalaciones con las que cuenta?

G. En donde se practican dichas actividades? _____

H. Como es, en general, la respuesta de sus trabajadores respecto a la asistencia a dichos eventos?

nada poca regular frecuente y constante

culturales _____

sociales _____

deportivos _____

I. A que atribuye dicha respuesta? _____

ANEXO II

Identificación de

Empresas (pp. 142)

ANEXO II

1. Compañía General de Plásticos S.A.
2. Dirección Comercial
3. Plásticos Inasco S.A.
4. Plásticos y Presentaciones S.A.
5. Productos Kimax de México, S.A.
6. Regimold, S.A.
7. Regioplast, S.A.
8. Tuboplast, S.A.
9. Vidriera Los Reyes, S.A.
10. Vidriera México, S.A.
11. Vidriera Neutro, S.A.
12. Altro, S.A.
13. Envases Cuautitlán, S.A.
14. Vitrocrista Crímesa, S.A.
15. Vitrocrista Cristalería, S.A.
16. Vitrocrista Cubiertos, S.A.
17. Vitrocrista Kristal, S.A.
18. Cristales Inastillable de México, S.A.
19. Shatterproof de México, S.A.
20. Vidrio Plano de México, S.A.
21. Arcillos Tratados, S.A.
22. Silicatos y Derivados, S.A.
23. Vitro Fibras, S.A.

24. Perles Tisa, S.A.
25. Industrial del Alcall, S.A.
26. Fabricación de Máquinas, S.A.
27. Quantron, S.A.
28. M.P.M. Monterrey, S.A.
29. Vitro Corporativo, S.A.
30. Cooperación Social, A.C.