



ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES

IZTACALA

Elaboración y Aplicación de un
Programa de Capacitación para
una Sociedad Cooperativa



U.N.A.M. CAMPUS
IZTACALA

T E S I S

COI
31921
A4
1990-5

QUE PARA OBTENER EL
TÍTULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A N :

PATRICIA ARELLANO MORALES
RUTH AVILA LEGARIA
NORMA S. HERNANDEZ REJON

LOS REYES IZTACALA,

ESTADO DE MEXICO, 1990



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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

A mis Padres

Felipa y Juan.

Por la oportunidad al darme
la vida, la libertad, su
ternura, comprensión y
ejemplo que permitió mi
formación como persona y
principalmente por el amor
que recibí día a día.

A mis Hermanos:

Alicia, Rosa, Luz Ma.,
Miguel Angel, Alejandra,
Jorge, Susy

Por cada uno de los momentos que
compartimos juntos, por el amigo
encuentro en cada uno de ustedes
brindandome así la oportunidad
de crecer a su lado.

Y Arturo.

En su memoria.

A mis Sobrinos.

Quienes me han brindado, lo mejor
su amistad.

A mis familiares y amigos.

Gracias a todos aquellos que
en un momento dado me han
honrado con su amistad.

A tí que has sabido ser mi
amigo, mi compañía y guía
por mucho tiempo.

A Juan.

Por el gran cariño que
nos une y por ser
ejemplo de superación
constante.

A Pamela.

Por ser la ilusión y
la esperanza.

Para él, que en ningún
lugar está lejos.

A Ruth:

Por la confianza, la ilusión y
los esfuerzos compartidos que
afianzaron los lazos de nuestra
amistad.

A Susy:

Por el apoyo recibido
a lo largo de este
tiempo, pero sobre
todo por el favor de
tu amistad.

A Ely:

Por el respeto que me
inspiras, por el gran
cañón que nos une, pero
mas que nada por tu
presencia.

A mis Padres

Oliva y Miguel.

Agradeciendoles su amor, ternura, confianza, esfuerzos, sacrificios y por todo lo que me han dado y enseñado sin esperar nada a cambio; para que logrará escalar otro peldaño de la pirámide del éxito.

A mi Hermana

Edith.

Quien me ha dado su cariño, apoyo, comprensión y ayuda en todo momento y deseándole que logre nuevas metas.

A mi Tía Lanchis y a Lucha.

Por que siempre han estado junto a mi apoyandome y dandome su ayuda, amor y confianza; compartiendo los buenos y malos momentos que hemos vivido juntas, por esto y por lo que significan para mi, las quiero.

A mi tío

Artemio.

Por que siempre me ha respaldado y apoyado en todo momento además de brindarme su confianza para conseguir mis metas.

A mis abuelitos

Ignacia y Guadalupe.

En memoria de las tradiciones
y los mejores recuerdos que
me heredaron.

A mis abuelitos

Catalina y José.

Por darme sus consejos
y bendiciones.

A mis Tios, Primos y Sobrinos.

Aquellos que siempre confiaron
en mi y me apoyaron durante el
trayecto pra alcanzar la meta
trazada.

A Yoshiko

Por la confianza
depositada y la gran
amistad que nos une;
gracias por ser mi
amiga y desear mi
superación.

A paty

Por el esfuerzo compartido,
ya que esta tesis es el fruto
de lo que sembramos con armonía,
honestidad y respeto; gracias
por darme tu confianza y
amistad invaluable.

A Susy

Por el compañerismo y la
amistad que siempre nos
han unido, para lograr
nuestro objetivo.

A alguien muy especial

Quien me ha dado su amor
y confianza en todo
momento, y se que nunca
me olvidará.

Al recuerdo de un Ser muy especial

Quien ha significado mucho y
me ha dado el impulso para
el logro de este objetivo.

A nuestros asesores:

A Paty Covarrubias.

por su paciencia, apoyo
y por regalarnos algunas
de sus experiencias para
engrandecer la nuestra.

A Alberto Albarrán.

Por su comprensión
ayuda y por sus valiosas
aportaciones y sobre
todo por ser nuestro
amigo.

A José Vaquero.

Por ser tan profesional,
por su colaboración
para la terminación
de este trabajo, pero
sobre por todo por ser
él mismo y permitirnos
el percibirlo así.

A nuestros amigos y compañeros
de generación.

Quienes de alguna manera nos
han apoyado y han contribuido
con sus aportaciones para la
realización del presente.

Al personal de la Sociedad Cooperativa
"trabajadores de pascual".

Agradeciendoles su valiosa participación
y colaboración, al igual que las
facilidades proporcionadas para la
realización de esta tesis.

PATRICIA Y RUTH.

" La gente a la que le va bien en la vida es la gente que va en busca de las circunstancias que quieren y si no las encuentran las hacen o las fabrican".

NORMA SUSANA.

A mis Padres: Paula y Cristobal.

Que son las dos personas más maravillosas que existen en mi vida, de quienes he aprendido que el respeto y el amor son dos elementos fundamentales para cualquier persona.

Gracias por su comprensión, paciencia y ayuda incondicional.

A mis Hermanos: Leticia, Marco, Gilberto, Oly y Cristobal.

Por su tenacidad, apoyo y entusiasmo.

A mi Sobrino : Omar que vino a dar un giro de 360x a nuestras vidas.

A mis Abuelitos: Con cariño y admiración.
Jesus, Guadalupe, María de los Angeles, Luisa y Juan.

A mis Tios y Primos: Por su confianza, perseverancia y alegría.

A las Incondicional: Paty y Ruth, por su
amistad y apoyo
permanente durante
todo este tiempo.

ELABORACION Y APLICACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION

PARA UNA SOCIEDAD COOPERATIVA.

INDICE.

INTRODUCCION

1001276

IZT.

Capitulo 1.-	Antecedentes que conforman la psicología en ambientes laborales.....	5
Capitulo 2.-	La capacitación en la industria.....	17
2.1.-	Proceso a seguir para efectuar la capacitación.....	22
2.2.-	Aportaciones de la psicología a la capacitación....	37
2.3.-	Aspecto legal de la capacitación.....	39
Capitulo 3.-	Antecedentes históricos del cooperativismo.....	47
3.1.-	En Inglaterra.....	49
3.2.-	En Francia.....	52
3.3.-	En Alemania.....	54
3.4.-	En México.....	55
3.5.-	Principios universales del cooperativismo.....	58
3.6.-	Tipos de cooperativas.....	73
3.7.-	Antecedentes históricos de la Sociedad Cooperativa "Trabajadores de Pascual".....	84
3.8.-	Estructura de una cooperativa.....	91

Capítulo 4.-	Diseño y planeación del programa de capacitación.	
4.1.-	Detección de necesidades.....	105
4.2.-	Planeación, Organización, Ejecución y Evaluación.....	117
Capítulo 5.-	Método.	
5.1.-	Sujetos.....	125
5.2.-	Materiales y equipo.....	126
5.3.-	Situación.....	127
5.4.-	Diseño.....	127
5.5.-	Procedimiento.....	128
Capítulo 6.-	Resultados.....	134
6.1.-	Análisis	138
Capítulo 7.-	Conclusiones.....	143
Anexos.....		148
Bibliografía.....		199

I N T R O D U C C I O N

La educación en México ha existido desde antes que se intentara programarla, planearla y hacerla masiva. En un principio, como resultado de la distribución de la riqueza, la educación era privilegio de unos cuantos, ya que sólo tenía el poder la burguesía; sin embargo, los rápidos cambios que ha sufrido tanto la sociedad como la economía y política del país han hecho surgir la necesidad de que todos sus miembros tengan derecho a la educación.

El rápido crecimiento demográfico, la necesidad de satisfacer las demandas económicas, el surgimiento de nuevas clases sociales, la demanda social de educación y la necesidad de mantener el sistema político provocan la necesidad de que la educación se haga masiva; debido al incremento de instituciones, éstas se han transformado en verdaderos centros de " masas " ; sin embargo, a pesar de éste aumento cuantitativo en el sistema educativo, no se ha logrado garantizar la democratización de la educación, ya que el carácter selectivo de ésta sigue imperando y la distribución de las oportunidades sigue estando en base a la división de clases.

✓ El carácter selectivo de la educación es una de las contradicciones que genera el sistema, ya que por un lado, se promueve la masificación de la enseñanza, y por otro, se da el proceso de selección puesto que de la matrícula total de mexicanos que tienen acceso a la educación, sólo un número reducido de éstos pueden terminar una carrera, lo cual se muestra en el número de estudiantes que obtienen título de licenciatura.

Por otra parte, se extiende la red de instituciones de enseñanza para la formación ocupacional de los trabajadores que fue limitado en un principio, pero paulatinamente fue aumentando como medio para hacer más competitivas a las nuevas industrias.

Al ampliarse el campo de trabajo, aumentó la demanda de mano de obra y se hizo necesario impartir la " cultura industrial " que les permitiera insertarse dentro de los sistemas de producción. Ante ésta necesidad, empieza a cobrar cierta importancia la acción propia de formación de recursos humanos por parte del sector industrial, debido al bajo nivel académico (primaria inconclusa) .

De acuerdo a los planteamientos anteriores, se puede justificar que las empresas tengan su propio centro de capacitación, puesto que se inscribe dentro del aparato productivo mexicano, y por lo cual participan de las mismas políticas y necesidades que el resto de dicho aparato. Para lograr esto, es necesario echar mano de la más amplia gama de

ramas profesionales que en su conjunto, detectan, investigan, realizan, programan e imparten los cursos necesarios para satisfacer sus necesidades de capacitación y optimizar así, su propia producción.

La psicología como actividad profesional, no ha quedado fuera de dicho proceso global de capacitación; de hecho esta profesión se ha insertado en todos y cada uno de los componentes necesarios para elaborar los productos terminales, o sea los cursos elaborados, desde la detección y diseño hasta la impartición y evaluación. Esta disciplina cuenta con diferentes áreas, entre ellas la Psicología Educativa, Clínica, Social, Experimental, Rehabilitación y Laboral. Dentro de esta última se encuentra ubicada la labor de capacitación y adiestramiento, quien a su vez cuenta con estrategias particulares de acción para satisfacer las necesidades de la empresa.

Las estrategias y herramientas metodológicas, van ha permitir realizar un curso adecuado, de acuerdo a las características de cada situación.

Se requiere de medio eficaz para atacar la ignorancia dentro de las organizaciones , y este medio es la capacitación como se ha mencionado; ésta es un medio eficaz para encausar al personal de una empresa logrando una auténtica automatización e integración en la misma. Esto es posible si la educación que se imparte es integral, sólo así ubicará y desarrollará al empleado

en cualquiera que sea su nivel y área de trabajo como un miembro responsable del conglomerado social al que pertenece.

La capacitación logrará o permitirá una mayor automotivación, creatividad y comunicación efectiva la cual redundará en resultados beneficiosos a corto, mediano y largo plazo.

Seleccionamos la modalidad de empresa cooperativa por ser un tipo de empresa escasamente estudiado y porque representa un punto de referencia para estudios posteriores dentro del ámbito de la psicología industrial. Es por ello que se realizó una investigación bibliográfica acerca del funcionamiento y legislación de este tipo de empresas. Además se acudió a visitar varias de ellas. Al finalizar la visita a la Sociedad Cooperativa " Trabajadores de Pascual " , está solicitó los servicios profesionales de los psicólogos para el diseño y realización de un programa de capacitación para sus trabajadores.

Por lo tanto, el propósito de esta tesis es elaborar y aplicar un programa de capacitación para dicha empresa, que cubriera sus necesidades y que respondiera a sus demandas. Al mismo tiempo, que permitiera comprobar la aplicabilidad de los principios, técnicas, y metodología que ofrece la Psicología para la resolución de problemas a nivel educativo y didáctico en ambientes laborales.

C A P I T U L O 1

ANTECEDENTES QUE CONFORMAN LA PSICOLOGIA EN AMBIENTES LABORALES.

1/ En términos generales la psicología se ha definido como la ciencia que estudia la conducta humana, como tal, ha alcanzado durante los últimos 50 años un alto grado de madurez, mismo que se deriva de la aplicación adecuada del método científico (Dunnett y Kirtchner, 1976).

2/ Como ciencia, la psicología trata de obtener aplicaciones las cuales a su vez exigen la identificación, descripción, observación y medición de variables. Lineamientos a través de los que podemos establecer aseveraciones de los fenómenos que intervienen para que una conducta se presente, elimine o modifique.

3/ Lo anterior no excluye la gama de conductas observadas por los psicólogos en el ámbito laboral. La conducta proporciona una oportunidad para estudiar la conducta humana, ya que hombres y mujeres empleados en el mundo del trabajo gastan cuando menos la mitad de sus horas de vigilia al desempeño laboral.

4/ Por ello se comprende la existencia de la denominada psicología industrial o del trabajo, entendiéndose por ésta; la tecnología de la ciencia psicológica en su aplicación para

resolver y analizar las relaciones funcionales en las operaciones del trabajo (Jiménez , 1976).

✓ La psicología constituye un campo de investigación científica y dentro de ésta, una de sus áreas de aplicación es la denominada como psicología industrial que bien puede ser considerada en términos generales como psicología laboral, ya que el campo de la conducta de trabajo no se limita exclusivamente al ámbito industrial (Albarrán,1982).

✓ La psicología como campo de investigación científica es una de las ciencias mas jóvenes una de sus áreas de aplicación es la psicología laboral. Se han realizado numerosas investigaciones y aportaciones en este campo por lo que a continuación se dará un panorama general sobre este hecho.

✓ Investigadores como Blum y Naylor (1980) plantean que es demasiado difícil fijar una fecha en la fundación de cualquier disciplina, sin embargo, es posible que la psicología industrial se haya iniciado el 20 de diciembre de 1901 con el Dr. Walter Scott, psicólogo de la Northwester University, el cual notificó la aplicación de los principios psicológicos en el campo de la publicidad. También señalan que el primer psicólogo industrial fue, Hugo Munsterberg quien en 1913 publicó su obra " Psicología de la actividad industrial " en la cual describe cuidadosamente los intentos realizados para establecer un campo aplicado a la psicología, como correspondiente necesarios del campo puro, su

libro incluye temas como el aprendizaje, el ajuste de las condiciones físicas, la economía de movimiento, la monotonía, la fatiga, la compra y la venta.

Autores como Howel (1976) afirman que en sus principios la psicología industrial se concentró, en los problemas de la selección y colocación de personal, siendo un característica de la labor psicológica aplicada al ejército durante la primera guerra mundial.

En 1915, Edwar A. Wood intentó un análisis para la realización de la selección de personal, éste aunque sencillo en comparación con las pautas modernas se basaba, sin embargo, en un concepto cardinal en todas las investigaciones de selección. Este concepto consiste en que los únicos ítems que poseen valor predictivo son aquellos que estadísticamente pueden demostrar su precisión (Haller, 1978).

Posteriormente fue fundada la Psychological Corporation con el objetivo de desarrollar y distribuir pruebas psicológicas, así como también, proporcionar servicios consultivos a organizaciones industriales. Durante los años transcurridos desde la función se han unido a la Psychological Corporation para suministrar servicios de este tipo, otras empresas tanto en los Estados Unidos (E. U.) como en el extranjero (Siegel y Lane, 1981).

Roethlisberger y Dickson (1939) consideran que un punto

de partida digno de tomarse en cuenta sobre la importancia que los norteamericanos concedían en un principio a la selección y la colocación del personal puede encontrarse en 1924 cuando se realizaron los estudios de Hawthorne, dichos estudios tenían por objetivo determinar la relación entre las condiciones de trabajo (como la iluminación y la temperatura) y la eficiencia del trabajador manifestada por la incidencia de fatiga y monotonía. A pesar de ser único en el país, dicho interés sobre condiciones de trabajo ya se había estudiado en Gran Bretaña, durante la primera guerra mundial la organización de la industria " Fatigue Reaserch Board". Lo significativo de los estudios de Hawthorne estriba en que abrieron una nueva era de investigaciones psicológicas en la industria. Lo que al principio pareció ser un simple problema que requería de un breve programa de investigación, se convirtió progresivamente en uno más complejo, al continuar los estudios durante los quince años siguientes. Además, se expusieron algunas preguntas y suministraron métodos abundantes, al igual que soluciones a algunos problemas concernientes a las actitudes, la comunicación, la dirección, y la estructura de las organizaciones; dichas cuestiones, así como los asuntos que atañen al personal son de vital importancia para la psicología industrial contemporánea.

Con la entrada de los Estados Unidos a la segunda guerra mundial, los psicólogos industriales trabajaron con el ejército y

en la marina para establecer o extender los programas de selección y formación de toda clase de personal militar. Estos programas no sólo ayudaron al esfuerzo militar sino que también demostraron la aceptabilidad de la psicología en las situaciones prácticas. Mucho de lo que se aprendió sobre la selección del personal militar se ha podido aplicar a la industria creandose nuevos test, ya que las cuestiones de evaluación dieron lugar a nuevas áreas de investigación, las cuales han dado descubrimientos sobre la aplicación de los principios del aprendizaje, sobre los problemas de la formación en lo que al punto de vista clínico se refiere. Otro punto importante estudiado son los efectos en el estrés del combate, gracias a ésto se ha podido replantear los problemas de la orientación profesional y la rehabilitación (op. cit.).

Durante la segunda guerra mundial, hubo la necesidad de proporcionar un asesoramiento más avanzado a los militares, causa que dio origen a la psicología industrial, tal como se conoce actualmente, se lograron avances metodológicos, incluso refinamiento de los procedimientos para la clasificación y valoración del desempeño del personal.

El ritmo acelerado de los cambios ocurridos durante la primera y segunda guerra mundial, estos cambios propiciaron la formulación de una nueva área de especialización dentro de la psicología industrial: la psicología de la ingeniería. Dicha área

se dedica al diseño de ambientes y equipo, de acuerdo a las capacidades y limitaciones de los operarios humanos.

✓En el período de la post-guerra, se apreció un desarrollo continuo de la psicología industrial en los campos: selección y clasificación del personal, evaluación del desempeño, condiciones de trabajo, entrenamiento, dirección, psicología de las organizaciones y psicología de la ingeniería (Siegel y Lane, 1981).

En general, podemos decir que la psicología de la ingeniería comenzó cuando los psicólogos trabajaron en el diseño de equipos, particularmente en el de cabinas de pilotos de aviación para conseguir una mejor percepción humana. Los diferentes programas de investigación psicológica desarrollados en servicios militares, tales como los estudios de la jefatura patrocinados por el departamento de investigación naval han dado lugar a numerosos hallazgos que son directamente aplicables a la industria.

Doscientos psicólogos estuvieron enrolados en servicios militares o civiles durante la segunda guerra mundial, muchos de estos hombres, cuyos principios estaban impregnados de la tradición de la psicología pura, llegaron a interesarse por los problemas aplicados.

Tras la guerra, algunos permanecieron en los servicios militares y otros se encaminaron directamente hacia el trabajo

industrial. Una gran parte de los que entraron o regresaron a la vida académica se dedicó a la asesoría industrial.

✓ En conclusión, la segunda guerra mundial produjo tres aspectos en el desarrollo de la psicología industrial en los Estados Unidos.

1. ✓ Retiró al psicólogo de su hasta entonces estereotipado papel y le demostró que podía ser un buen científico de la conducta.
2. ✓ Muchos psicólogos de renombre se interesaron por los problemas aplicados, lo que hizo " más aceptable " el estudio de esos problemas.
3. ✓ Gran parte del interés despertado por el estudio de la conducta de grupo se gestó en los problemas de la guerra.

La creación de una sección de psicología industrial y comercial de la American Psychological Association, en 1945, dio el apoyo profesional a esta materia.

Han sido muchos los progresos de la psicología industrial después de la segunda guerra mundial pero como ocurre siempre con todos los progresos las tendencias más nuevas todavía no han recibido el certificado de garantía de la perspectiva histórica.

En el año de 1945 Kurt Lewis formó el centro de investigaciones de la dinámica de grupos en el instituto de tecnología de Massachusetts; tres años más tarde fue trasladado a la universidad de Michigan. Las investigaciones del centro han despertado el interés por los problemas de la motivación y de la

productividad en la medida en que se relacionan con la estructura de grupo un ejemplo de esto es la dinámica de grupos, yendo más allá del mero individuo, estudia la forma cómo la gente trabaja conjuntamente en agrupaciones. En una empresa, los diversos departamentos de ingeniería, producción, ventas y otros, acostumbran a funcionar aisladamente en ocasiones se crean situaciones conflictivas que generan actitudes hostiles e incluso provocan discusiones en la dirección de los grupos. La dinámica de grupos intenta resolver estos problemas creando una atmósfera dentro de la que varios miembros llegan a hacerse cargo de las necesidades y problemas de las personas y de los grupos. Es muy importante conseguir que las personas deseen trabajar juntas, ésta es también la finalidad de otro grupo de psicólogos e industriales que trabajan en el terreno de las relaciones humanas, las teorías y descubrimientos han despertado un gran interés y muchas polémicas por sus intentos de hacer que la industria opere en una atmósfera adecuada para su propia satisfacción.

Durante la última década los técnicos en administración industrial han prestado gran atención a los problemas de organización y comunicación de la empresa. El psicólogo junto con el ingeniero industrial y el matemático, es el encargado de buscar el sistema de redes y técnicas de comunicación que satisfagan las demandas de rapidez, precisión y eficacia de las

organizaciones complejas (Haller, 1978).

Usualmente el psicólogo industrial podría mantener una posición auxiliar ampliamente consultiva, como lo realizan los profesionales en los Estados Unidos esto le permitiría aplicar sus conocimientos siempre que haya necesidad de ello, colaborando en la mayoría de los programas de seguridad y trabajando en los aspectos humanos de los proyectos de maquinaria. También puede asistir o auxiliar al departamento de relaciones públicas en las interacciones con los consumidores y con la comunidad en la que se desenvuelve la empresa; puede además organizar diversas campañas para lograr la salud mental del trabajador y ayudar a la dirección en la búsqueda de soluciones para reducir el ausentismo. El psicólogo industrial puede un día trazar un plan para el desarrollo adecuado de la enseñanza laboral y al siguiente, exponer los problemas que plantee el trabajo de los empleados. De la selección del personal al aprendizaje, de la elaboración de un plan a las relaciones laborales, el psicólogo industrial se mueve en un escenario amplio y siempre cambiante.

A la psicología concierne el estudio de los aspectos humanos, de la dirección, de la supervisión, sirve de contrapartida al estudio del hombre económico; el psicólogo ha descubierto muchas cosas acerca de las necesidades del trabajador en su lucha por una posición social, por el reconocimiento de su trabajo, y por otros elementos que llegan a la satisfacción

laboral. Sabe que al revés de la opinión popular una moral elevada no siempre corre pareja con una productividad elevada.

La tarea del psicólogo industrial consiste en fomentar la iniciativa individual y reforzar la dignidad personal. Se interesa en explorar al máximo el potencial de realizaciones y satisfacción personal. Por consiguiente su responsabilidad es para todos, tanto empleados como patrones (Siegel y Lane, 1981).

Por su área de conocimientos y su preparación el psicólogo industrial es uno de los profesionales que podría asesorar más eficientemente a las organizaciones ha definir sus metas dentro de los campos de producción, integración y moral creando criterios o medidas específicas de logro de metas, resolviendo problemas en la empresa u organización, ya sea del personal como selección, entrenamiento, valoración e incentivos; o bien problemas de relaciones humanas. Además cuenta con las herramientas para poder diseñar métodos, materiales y estrategias que se le encomienden, pues está capacitado para desempeñar estas funciones (Zavala, 1984).

Además realiza trabajos relacionados con la selección y la instrucción de los empleados, con las condiciones del trabajador y la administración de las organizaciones es importante que comience con los análisis pertinentes del empleo. El proposito del análisis del empleo es el de proporcionar

información acerca de las organizaciones, que implica el desempeño del cargo y el ambiente en el que se realizan esas obligaciones (op.cit.).

También posee herramientas para realizar un análisis del clima organizacional, que es, el ambiente dentro del cual realiza su trabajo, ya sea en el departamento o bien en una sucursal de la misma empresa; aquí por ejemplo el clima puede influir en la motivación, el desempeño y la satisfacción del empleo.

Si los empleados sienten que el clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal. Con frecuencia desean trabajos que representen un desafío, que sea intrínsecamente satisfactorio. Muchos trabajadores buscan también la responsabilidad, ser escuchados y tratados de tal manera que se les reconozca su valor como individuos, desean sentir que la organización se preocupa realmente por sus necesidades y problemas, y el psicólogo es capaz de enfrentarse y resolver estos problemas, partiendo de que el clima en una organización se deriva originalmente de la filosofía y las metas de quienes se reúnen para crearlas, las personas aportan sus propias necesidades psicológicas, sociales y económicas que se expresan tanto en forma individual como en grupo. Todos éstos diversos intereses se combinan en un sistema social de trabajo (Davis, 1985).

Ahora bien se puede concluir, que dentro del área de

psicología industrial las funciones que el psicólogo puede desempeñar son:

- _ Administración y manejo de personal.
- _ Desarrollo, Capacitación y Adiestramiento de personal.
- _ Programas de incentivos.
- _ Ingeniería o programación de ambientes laborales.
- _ Selección y evaluación de empleados y ejecutivos.
- _ Análisis del trabajo.
- _ Estudios de movimientos y salarios.
- _ Transferencias, ascensos y despidos.
- _ Seguridad e higiene industrial.
- _ Estudios de la productividad.
- _ Moral industrial.
- _ Clasificación de empleados.
- _ Investigación.

C A P Í T U L O 2

LA CAPACITACION EN LA INDUSTRIA.

La capacitación es un punto clave para el desarrollo de los países de modo que las técnicas empleadas son cada día más profundas y complejas, y por lo mismo cualquier esfuerzo que en materia de capacitación se lleve a cabo para facilitar la integración y compenetración del personal con sus propias funciones y con los objetivos de la empresa, contribuirá a consolidar un mejor clima de relaciones humanas y de productividad. De esta manera, para contar con un personal efectivo, actualizado y desarrollado necesitamos educarlo para lograr su superación individual y por lo tanto el desarrollo empresarial, ésto se puede conseguir por medio de la capacitación.

✓ En un inicio la capacitación se creó con el único fin de incrementar la productividad ,se empezaron a tomar en cuenta variables como el medio ambiente, condiciones de trabajo, motivación y la fatiga, posteriormente, se enfoca la capacitación tanto a la productividad como al desarrollo del personal. ✓

A continuación se mencionan algunas definiciones sobre capacitación, así como los términos afines a dicho concepto (desarrollo, entrenamiento y adiestramiento), con el fin de tener una idea clara sobre este aspecto y poder entender cuál es

su finalidad, así como el uso que se le da en el ámbito industrial.

✓ Blum y Naylor (1981) indican que el entrenamiento es un proceso que tiene por objetivo el desarrollo y mejoramiento de las habilidades relacionadas con el desempeño.

✓ Así mismo, Flippo (1978, en Carapia y Ortiz, 1989) considera que el entrenamiento es un acto por medio del cual se incrementa el conocimiento y las capacidades de un empleado en la ejecución de un cargo particular.

✓ Por otra parte, Siegel (1981) dice que un adiestramiento adecuado contribuye al aumento de la productividad, ha provocar satisfacción en el empleo, ha disminuir la rotación de empleados y a evitar accidentes, lo cual mejora la producción y la reducción de costos de operación.

✓ Para Calderón (1982) la capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje dirigido a jóvenes y adultos, cuyo objetivo es la preparación laboral en campos específicos dentro de la industria.

✓ De esta manera, Pérez (1974) considera que la capacitación en el empleo es aquella que cubre las necesidades de los trabajadores para obtener una serie de conocimientos y habilidades que le permitan evaluar su productividad dentro de la empresa.

✓ Arias Galicia (1980) hace una clara distinción de cada uno

de los conceptos que se están tratando:

✓ Entrenamiento es : Prepararse para un esfuerzo físico o mental para poder desempeñar una labor.

✓ Adiestramiento es: Proporcionar destreza en una habilidad adquirida casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

✓ Capacitación es: La adquisición de conocimientos y /o habilidades con el fin de desempeñar mejor un puesto o para ascender a otro.

✓ También Siliceo (1980) nos brinda una clasificación, siendo la siguiente:

✓ Adiestramiento : Es la habilidad o destreza por regla general en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

✓ Capacitación : Incluye el adiestramiento, su objetivo principal es proporcionar conocimientos sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. Es impartida a empleados, ejecutivos y funcionarios.

✓ Desarrollo : Proceso integral del hombre, abarca la

adquisición de conocimientos, fortalecimiento de la voluntad, la disciplina y el carácter así como la adquisición de los hábitos requeridos para el desarrollo de los ejecutivos.

Por su parte, la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (U.C.E.C.A.) considera a la capacitación como la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica. Mientras que el adiestramiento es entendido como la acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

Ahora bien, de la literatura revisada la definición que se encontró bastante clara y precisa sobre el término es la que ofrece Carapia y Ortiz (1989) quienes definen la capacitación como el proceso integral mediante el cual una persona (trabajador) adquiere, desarrolla y ejercita conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que le permiten superarse en su actividad o trabajo.

def.
clara

La capacitación juega un papel determinante en la industria, puesto que ayuda a que los trabajadores adquieran conocimientos y estén actualizados en sus actividades laborales y con ésto exista un avance tanto para el individuo como para la

empresa. La capacitación en el empleo cubre las necesidades de los trabajadores para obtener una serie de conocimientos que le permitan elevar su productividad dentro de la empresa, esta capacitación se imparte dentro de la empresa o por medio de organismos especializados , creados para tal efecto.

Es importante recalcar que una de las tendencias recientes en el entrenamiento y la capacitación es ampliar su alcance en la industria, esto es, se están interesando cada vez más por la evolución y desarrollo de los individuos, de manera que se está enfocando más allá de la conducta inmediata en el trabajo.

después del aspecto legal

En resumen, los cursos de capacitación a los trabajadores deberían tener el propósito de mejorar y/o desarrollar ciertas habilidades que les permita ampliar (o bien habilidades específicas requeridas en los puestos que ocupan) sus conocimientos. De esta forma la capacitación además de contemplar aspectos psicomotrices, incorpora los elementos cognoscitivos necesarios para desarrollar las habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes de los trabajadores.

2.1. PROCESO A SEGUIR PARA EFECTUAR LA CAPACITACION.

Un programa eficaz de entrenamiento puede contribuir al aumento de la productividad, disminuir los accidentes y mejorar el ambiente laboral, los que deben ser considerados como una parte fundamental en las industrias. Así de una u otra manera estos objetivos contribuyen al mejoramiento de la calidad del producto. Además, otro aspecto colateral al programa de capacitación se refiere al análisis organizacional, el que se avoca a: Detectar objetivos a largo y corto plazo de la empresa; verificar índices de eficiencia, mediante los cuales la organización puede recibir retroalimentación para evaluar cualquier cambio; y el análisis del medio ambiente social, económico y político de la empresa. Todo este análisis, al igual que los puntos descritos anteriormente ayudaran en gran medida a iniciar la planeación de un programa de capacitación.

En México existe una alta demanda de personal calificado, por lo que es necesario que se establezcan programas de capacitación en los que se contemplan los siguientes aspectos:

1. Proporcionar una preparación tal que permita al individuo enfrentarse en mejores condiciones a la vida productiva.
2. Capacitar al individuo para alcanzar altos niveles de motivación y productividad que cubran la demanda actual y la reserva de esta demanda aumentada cualitativamente.

Debido a la necesidad de incrementar el avance del país, se requiere que haya una capacitación permanente que esté acorde a las condiciones existentes y a las metas que se pretenden alcanzar en la producción. Esta capacitación constante concibe al proceso educativo como íntimamente ligado al avance cultural, social y económico de la nación lo que necesariamente conduce a otorgarle especial importancia a los programas de capacitación para que con ésto, se contribuya de manera decisiva a alcanzar una mayor participación de los capacitados en la parte operativa de la producción.

El proceso de capacitación es el conjunto de actividades dirigidas al establecimiento de una dinámica particular que se caracteriza por la inducción hacia un cambio en la conducta de los sujetos que participan en ella. Dicho proceso implica una serie de pasos que van completando toda la información requerida para llegar a lo que sería la acción de capacitar y son los siguientes:

1. Detección de necesidades de capacitación.

La capacitación como un proceso de enseñanza-aprendizaje, constituye una forma de lograr cambios conductuales que beneficien tanto a los individuos como a las organizaciones o instituciones donde ellos laboran. A fin de proveer los medios necesarios para que se produzca el aprendizaje, se habrá de empezar primero por conocer lo que el individuo necesita aprender

(en base a los objetivos de la organización o institución y del propio puesto), antes de que se inicie la capacitación. Esto se conoce como detección de necesidades de capacitación y es necesario determinarlas por varias razones: Para que la gente sea más productiva en su trabajo actual y esté lista para progresar.

Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual, además, requiere que se definan y resuelvan las necesidades de crecimiento de cada miembro, lo que se traduce en entrenamiento y desarrollo. Así mismo, toda persona independientemente de su lugar en la jerarquía puede hacer un buen trabajo si tiene la oportunidad.

Algunos autores como Siliceo (1973) señala que las necesidades de entrenamiento se pueden clasificar de la siguiente manera:

- a) Las que tiene un individuo.
- b) Las que tiene un grupo.
- c) Las que requieren solución inmediata.
- d) Las que demandan solución futura.
- e) Las que piden actividades informales de entrenamiento.
- f) Las que requieren actividades formales de entrenamiento.
- g) Las que exigen instrucción " sobre la marcha ".
- h) Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- i) Las que la compañía puede resolver por si misma.
- j) Aquellas en las que la compañía necesita recurrir a fuentes

de entrenamiento externas.

- k) Las que un individuo puede resolver en grupo.
- l) Las que un individuo necesita resolver por si sólo.

De esta forma, una empresa debe satisfacer necesidades presentes, preveer y adelantarse a necesidades futuras. Esto nos dice que se deben precisar, en primer término, necesidades presentes y a corto plazo, y en segundo, necesidades a mediano y largo plazo; estando estas últimas comprendidas dentro de un serio concepto de desarrollo de la organización.

El procedimiento para la determinación de necesidades de capacitación se compone de dos pasos :

- a) Obtener información sobre los objetivos y requerimientos de un puesto de trabajo, mediante la elaboración o verificación de la descripción de puesto (ideal del puesto).
- b) Obtener información sobre el rendimiento real, mediante la evaluación del desempeño de las personas que ocupan ese puesto (perfil real del puesto).

Así pues, los análisis de puestos son fuentes importantes de información sobre técnicas o pruebas de selección posibles, que pudieran ser adecuados para seleccionar solicitantes, en virtud de que un análisis de puestos puede identificar los requisitos que deben satisfacer los trabajadores, además, de las

principales responsabilidades y los deberes de cada puesto de trabajo.

La detección tiene por objetivo recopilar toda la información que refleja las diferentes limitantes responsables de la ineficacia en la ejecución de las funciones del puesto, que pueden ser manifestadas (son evidentes, no requieren de una investigación exhaustiva, surgen por un cambio organizacional, por la movilidad del personal, o como respuesta al avance tecnológico de la empresa) o encubiertas (no son tan obvias por lo que requieren de una investigación minuciosa, las causas de los problemas que se pueden presentar no son claras para el trabajador y no sabe por que ocurren). Todo esto es muy importante, ya que una información sistemática permite conocer a quiénes, por qué y para qué vamos a capacitar.

La importancia básica de una detección de necesidades radica en el ahorro de tiempo y dinero, en que permite iniciar las actividades de capacitación sobre bases sólidas y realistas, en que desarrolla una actitud favorable del personal hacia la capacitación, ya que obedece a problemas reales y proporciona los antecedentes para la elaboración de los programas de capacitación.

2. Planeación y Programación

Planear significa trazar un rumbo de acción para alcanzar

un objetivo. Un plan de capacitación se integra por una serie de programas que a su vez se divide en cursos. Un curso es un evento de capacitación que conforma actividades de enseñanza-aprendizaje con el fin de que el trabajador adquiera y/o actualice conocimientos relativos a su puesto de trabajo. Se habla de una serie de cursos integrados y dirigidos a las mismas personas, esto es un programa.

Para llevar a cabo la planeación y la programación, se realizan los siguientes pasos:

- a) Redacción de objetivos. Deben ser claros, precisos, etc. deben expresarse en términos de comportamiento deseable, susceptibles de medición para determinar su logro. Es indispensable especificar las conductas o desempeños antecedentes con que llegan las personas a las acciones de capacitación. Este desempeño observable (conducta) en caso de que no alcance los objetivos marcados por el puesto de trabajo, constituyen las necesidades y/o eventos de capacitación. De esta manera el objetivo es la meta que se pretende alcanzar y hacia donde se dirigirán los esfuerzos, además puede indicar el nivel de ejecución que debe obtener el participante.

Los objetivos se refieren a la ejecución de una conducta pero hay diferentes tipos de ésta, Bloom (1970) proporciona una taxonomía de conducta referida a tres áreas:

- * Area del Dominio Cognoscitivo._ Tiene relación con el recuerdo o conocimiento de una información dada, con el desarrollo de la habilidad para resolver problemas de conducta, con la emisión de juicios de valor; incluye a las conductas de información, comprensión, aplicación, análisis y evaluación.
- * Area del Dominio Afectivo._ Hace hincapié en los sentimientos y reacciones emotivas, se refiere a la identificación a través de los intereses y actitudes. Incluye las conductas de recepción, respuestas, valoración, caracterización y organización.
- * Area de Dominio Psicomotor._ Abarca la conducta motora en general. Incluye las conductas de recepción, disposición, respuesta guiada, mecanización y respuesta compleja observable.

Cabe señalar, que en las capacitación se puede hablar de dos tipos de objetivos; los de enseñanza, son aquellos que están redactados en términos de lo que se pretende obtener al implementar algún programa y; los de aprendizaje, que están redactados en términos de lo que espera que realicen los participantes al finalizar el curso.

b) Estructuración de contenido._ Pretende analizar el conjunto de habilidades y conocimientos que se requieren para desempeñar el puesto; definir los temas de estudio para los capacitados, organizar los elementos del contenido, de modo que su

secuencia sea clara y comprensible.

c) Selección de técnicas y materiales didácticos._ Se debe tomar en cuenta para los criterios de selección el objetivo del programa, características del contenido, características de los participantes (edad, escolaridad y sexo), puesto que desempeñan, número de participantes y criterios de aplicación, es decir, que los expositores manejen bien los materiales didácticos. Las técnicas e instrumentos utilizados con más éxito en la búsqueda de información son los siguientes: Entrevista individual, entrevista en grupo, aplicación de cuestionarios, corrillos, estudio de casos, tarjetas, lluvia de ideas, técnicas de integración grupal, etc.

En cuanto a los auxiliares didácticos son recursos concretos, observables, manejables y proporcionan la comunicación entre el instructor y los participantes , también hace más objetiva la información en el proceso enseñanza -aprendizaje. Dentro de los medios auxiliares de capacitación se encuentran los siguientes:

1. Auxiliares gráficos._ Pizarrón, rotafolio, franelógrafo, gráficas, cuadernos de escritura, hojas blancas y material impreso.
2. Proyección de imágenes._ Proyector de cine sonoro de 16 mm, proyector de transparencias y filminas, retroproyector o

proyector de hombro, proyector de cuerpos opacos, circuito cerrado de televisión y videos.

3. Medios sonoros, Grabaciones y discos.

De esta manera, los materiales audiovisuales ayudan a concebir mejor las cosas y son dispositivos suplementarios mediante los cuales el instructor contribuye a esclarecer y relacionar conceptos. haciendo que las apreciaciones sean más exactas.

d) Instrumento de evaluación. Su objetivo es lograr medios idóneos para establecer hasta que punto las capacidades alcanzan las metas educacionales prefijadas. Para elaborar los instrumentos de evaluación se requiere considerar desde los objetivos hasta la coordinación del programa. En lo que se refiere al aspecto de aprovechamiento, se debe evaluar antes (pre-evaluación), durante y después del curso (post-evaluación), con el fin de verificar la diferencia cuantitativa en los conocimientos y/o habilidades adquiridas en dicho curso.

3. Organización del evento.

Implica disponer y preparar todos los aspectos referentes a la realización práctica del mismo, es decir, asegurarse de que esté todo listo y lo necesario para llevar a cabo el evento; Se debe considerar lo siguiente: Calendarización y horarios, definición y selección de instructores, fijar el local,

mobiliario, equipo y materiales, etc; que se utilizan o se van a utilizar en el evento, difusión y promoción, costos, registro de participantes, integración de los grupos, reproducción de materiales , formas de asistencia, constancias o diplomas y eventos de inauguración o clausura.

4. Ejecución de Programas._

Esta fase consiste en aplicar los programas elaborados, es decir, realizar todas las actividades que han sido planeadas, mediante una adecuada coordinación de las diversas actividades que se requiere llevar a cabo, así mismo es necesario supervisar constantemente las acciones, con el fin de comprobar lo que se está ejecutando resulta de acuerdo con lo planeado y programado; y en caso de detectar alguna falla, proponer medidas correctivas para llegar al logro de los objetivos propuestos en cada programa de capacitación.

Para ejecutar un programa de instrucción deben formularse las siguientes preguntas: ? A quién debe instruirse ? ,? En qué se le ha de instruir ? , ? Cómo debe hacerse ? , esta última pregunta es de suma importancia puesto que es el medio que va a propiciar que la información sea bien transmitida y por tanto asimilada.

La ejecución de un programa de capacitación implica un proceso de enseñanza - aprendizaje, por lo que es importante que el instructor planee la enseñanza contemplando los elementos que

faciliten el aprendizaje, por ello debe contar con materiales de apoyo y técnicas de enseñanza, para lograr los objetivos de aprendizaje propuestos.

Para la preparación de la instrucción se debe contemplar los siguientes aspectos:

- a) Planeación de la sesión - Se diseña la forma óptima de llevar a cabo todas las actividades.
- b) La motivación- Es la disposición de los participantes a recibir los conocimientos y tomar parte en la instrucción (facilitando el aprendizaje) .
- c) La conducción o instrucción.- Es el punto clave en la capacitación, ya que la forma de comunicar el contenido de un programa determina en gran parte la comprensión, aprovechamiento y desde luego, el aprendizaje.
- d) El proceso de enseñanza-aprendizaje.- Debemos recordar que al igual que en todo proceso humano están presentes aspectos biológicos, psicológicos y sociales que afectan la conducta del participante.
- e) Instructor.- Es el encargado de comunicar los conocimientos y dirigir el cambio de conducta, por ello se convierte en el pilar principal del proceso de capacitación.

En general, esta etapa se refiere a la implementación del programa elaborado, haciendo uso de las técnicas y métodos de instrucción seleccionados aludiendo también a las habilidades de

conducción que éstas implican, con la finalidad de cumplir con los objetivos propuestos.

5. Evaluación de la función de capacitación._

La importancia de la evaluación no sólo se representa cuando el individuo entra a ocupar su puesto de trabajo, sino que continúa a través de su estancia dentro de la empresa para la cual labora. Además, las personas con experiencia y con mayor entrenamiento, generalmente desempeñan adecuadamente su trabajo. Si es posible dar un valor a las habilidades de una persona, la evaluación proporcionará una base racional sobre la cual organizar programas de reclutamiento, entrenamiento y capacitación. La evaluación es una etapa permanente del programa que permite obtener datos cuantificables y confiables para determinar hasta qué punto los educandos han modificado su conducta. Permite conocer la eficacia de las técnicas didácticas empleadas y los alcances del programa.

De manera global, la evaluación es un proceso integral, sistemático, acumulativo y continuo que tiene como tarea valorar los cambios productivos en la conducta del participante, la eficacia de la técnica empleada, la práctica profesional del instructor y la calidad de los planes y programas de capacitación y todo lo relativo al proceso de enseñanza-aprendizaje. Sus objetivos son :

1. Determinar los logros de los participantes en relación a los

objetivos fijados.

2. Determinar la eficacia del curso y de cada uno de sus temas.
3. Diagnosticar el nivel de conocimientos de los participantes.
4. Motivar a los participantes dándoles la oportunidad de conocer su nivel y mejorarlo.

La evaluación se realiza en tres aspectos

fundamentales:

- a) Evaluación al participante.- Es el sujeto a quien va dirigida la capacitación, por ello es en quien se centra la evaluación. Para evaluarlo generalmente se utilizan diversos recursos técnicos, como pueden ser diferentes tipos de pruebas, exámenes prácticos o de ejecución y la observación directa.

La evaluación del participante puede realizarse en tres diferentes etapas:

1. Pre- evaluación o pre-test.- Pretende descubrir el grado de conocimientos y habilidades con que llega el participante al curso. Generalmente se realiza una prueba o examen de conocimientos en relación con los temas que se impartirán a lo largo del curso.
2. Evaluación durante el curso.- Tiene gran importancia pues plantea la ventaja de conocer diariamente la reacción, conocimientos y cambios de los participantes.
3. Evaluación al final del curso.- Se realiza para corroborar

si los participantes son capaces de aplicar lo aprendido saber si los objetivos se cumplieron.

También se puede efectuar un seguimiento del curso de capacitación para saber que tan efectivos resultaron los conocimientos adquiridos y si éstos son aplicados por los participantes en su labor o trabajo después del curso. El éxito del seguimiento en capacitación recae principalmente en el jefe inmediato de la persona a la que se le impartió el curso puesto que él es quien sentará las bases para la motivación de su subalterno y para la utilización de los conocimientos adquiridos en el curso. Se debe investigar si la capacitación permitió cambios favorables en los conocimientos, habilidades y actitudes del participante, si no se registró cambio alguno, o si por el contrario se registraron cambios favorables.

b) Evaluación al curso.- En términos generales se evalúan cuatro categorías:

- 1.- Reacción: ? Gustó el curso a los participantes ?
? Le sirvió o va a serles útil en el futuro ?
? Cumplió sus expectativas el curso ?
? Consideran que hubo cambio de conducta ?
- 2.- Organización: ? Estuvo bien organizado el evento ?
? Se cumplieron los horarios ?
? Las instalaciones, fueron adecuadas ?

- Planeación: ? Los objetivos fueron los correctos ?
? Estuvieron bien planeados ?
? Los contenidos fueron suficientes para cumplir los objetivos ?
? Las técnicas y apoyos didácticos facilitaron la comprensión ?
? Fueron motivantes ?
? La evaluación informó a los participantes sobre su verdadero nivel de conocimientos ?

4. Resultados: ? Hubo cambios de conducta ?

c) Evaluación del capacitador.- Esta la realiza generalmente el participante lo ideal es que también se evalúe para conocer su desempeño y poder mejorar en cursos posteriores.

En síntesis, la evaluación tiene un carácter permanente e indicativo que orienta, señala y determina el avance logrado, que retroalimenta y sirve para comparar los objetivos con los logros en su totalidad. Todo esto permitirá el establecimiento de futuros planes, corregir fallas y planear de manera más eficiente los contenidos, materiales y técnicas así como todos los elementos indispensables para llevar a cabo el proceso de capacitación.

2.2 APORTACIONES DE LA PSICOLOGIA A LA CAPACITACION.

La psicología industrial se encarga entre otras cosas, de los problemas de la productividad humana y de la ejecución del trabajo, del aprendizaje humano, de la motivación y de los efectos de diferentes incentivos y circunstancias ambientales en la utilización de las capacidades humanas, de la seguridad física y de la salud mental, de la interacción entre las necesidades de los empleados respecto al desarrollo completo y actualización de sus conocimientos.

La psicología laboral lucha por el óptimo desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje. Es por tal motivo que siempre está tras la búsqueda de nuevos métodos que le permitan al psicólogo mejorar su labor, y cualquier esfuerzo que en materia de capacitación se lleve a cabo para facilitar la integración y compenetración del personal con sus propias funciones y con el objetivo de la empresa, redundará en actitudes positivas del personal hacia el trabajo del psicólogo y particularmente hacia la capacitación.

La capacitación es enseñanza, que si bien es importante lograr el cambio en el comportamiento deseado, lo es en igual medida, las circunstancias bajo las cuales éste ocurre y es aquí donde la psicología apoya en la fundamentación teórica y metodológica para el diseño y establecimiento de planes

y programas educativos en las situaciones laborales. Además, si se considera que todo trabajo implica comportamiento y éste es aprendido para poder desarrollar la labor adecuadamente, por lo tanto se requiere de la participación del psicólogo como profesional para fomentar y dirigir dicho aprendizaje. El psicólogo es el profesional de la educación del manejo de técnicas de enseñanza-aprendizaje y sobre todo un elemento capaz de lograr un cambio de conducta en otros.

De esta manera, la participación del psicólogo se ha ampliado, ya que no se limita a la selección de las personas ideales para el puesto en cuestión, sino que se provee un segundo momento de interacción con el trabajador, en el cual el psicólogo le proporcionará el entrenamiento adecuado para que el individuo desarrolle su trabajo de una manera eficiente, es decir, mediante el entrenamiento se busca que la gente efectúe sus labores y se haga cargo de otras en caso de presentarse la ocasión.

La capacitación del personal es una función que se le ha asignado al psicólogo debido a que éste posee los elementos teóricos y metodológicos de manera que el resultado de dicha función ha sido satisfactoria para las organizaciones.

Es el psicólogo quien usualmente posee los conocimientos necesarios para la elaboración de los programas de capacitación, ya que la participación de otros profesionistas se reduce únicamente a proporcionar contenidos temáticos, siendo el



psicólogo el que elabora los objetivos del curso, diseña la secuencia del mismo, elige las técnicas didácticas, el material de apoyo, etc.

Así que el papel del psicólogo en la capacitación es de suma importancia puesto que él es el profesionista que tiene los elementos para poder coordinar, planear y diseñar programas para que el personal de cualquier industria adquiera los conocimientos y/o habilidades necesarias para un mejor funcionamiento del trabajador en su ambiente laboral.

IZT. 1001276

El psicólogo es la persona idónea para efectuar dicha acción (capacitar) puesto que posee los conocimientos y aptitudes básicas (manejo de técnicas de instrucción, de grupos, de la metodología requerida, etc.) para impartir la capacitación en la industria.

2.3. ASPECTO LEGAL DE LA CAPACITACION.

Dada la importancia de la capacitación en México, se considera que en la actualidad existe una demanda excesiva de personal calificado, por lo cual es necesario que tanto las organizaciones privadas, paraestatales y descentralizadas establezcan programas de educación, brindando de esta forma el

tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia y éste sea más significativo para el trabajador.

La necesidad de elevar los niveles de vida de el sector obrero y de incrementar los índices de productividad llevaron al gobierno mexicano a darle categoría o rango constitucional a la capacitación. La obligación del patrón de dar capacitación al trabajador se convierte en un derecho del obrero, lo cual es notificado en el mes de enero de 1978 por el diario oficial. Esto se puede apreciar en el Artículo 123 en su fracción XIII que dice: " Las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajador. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación ". Además, en el mes de mayo de este mismo año se hace una nueva reforma a la Ley Federal del Trabajo en el capítulo III Bis en lo referente a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, esta reglamentación está plasmada en el Artículo 153, en sus fracciones de la A a la X .

Con esta acción nace el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento que está integrado por :

- a) El sector público como coordinador, promotor y vigilante del proceso de capacitación.
- b) Los patrones como encargados de fomentar y aplicar la

capacitación.

c) Los trabajadores como receptores de las acciones, y

d) Los agentes capacitadores como facilitadores del proceso.

Los objetivos que plantea la Ley Federal del Trabajo en cuanto a capacitación son :

1. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología.

2. Preparar al trabajador para ocupar un puesto de nueva creación.

3. Prevenir riesgos de trabajo.

4. Incrementar la productividad.

5. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Ahora bien, si el patrón no cumple con la obligación de dar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores se impondrán las sanciones establecidas por la Ley Federal del Trabajo en su Artículo 994, fracción IV, que establece de quince a trescientos quince veces el salario mínimo general como multa, ésta se duplicará si la irregularidad no es subsanada dentro del plazo que se conceda por ello.

Para cumplir con lo estipulado por la Ley Federal del Trabajo en lo referente a la capacitación, es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

a) Constituir la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento,

puesto que el éxito o fracaso que pueden tener los programas implantados dependerá del funcionamiento de esta Comisión, además se forma por igual número de representantes de trabajadores como de patrones.

- b) Formular los programas de capacitación y adiestramiento, atendiendo a las necesidades detectadas.
- c) Otorgar a los trabajadores capacitados sus respectivas constancias de habilidades laborales, las cuales acreditan al trabajador el haber llevado y aprovechado un curso de capacitación y/o adiestramiento (Ley Federal del Trabajo, 1981).

Por otro lado, la Ley Federal contempla varias alternativas para que los trabajadores obtengan capacitación y los empresarios cumplan con la obligación de capacitar a sus trabajadores, que puede ser mediante programas específicos con recursos propios de la empresa a través de instructores internos.

Existe también, la posibilidad de que los patrones se adhieran a los sistemas generales de capacitación y adiestramiento que son impartidos por instructores y centros educativos, contienen un conjunto de acciones de enseñanza aprendizaje integrados por módulos o materias para la adquisición, complementación o actualización de las actividades, conocimientos, actitudes y aptitudes relativas de una ocupación o puesto de trabajo específico.

La otra alternativa, es cuando las empresas en sus programas

específicos no cuentan con las posibilidades de realizar la capacitación con recursos propios o por adhesión a los sistemas generales y se ven en la necesidad de utilizar los servicios de agentes capacitadores externos, que pueden ser o provenir de instituciones o ser instructores externos independientes.

El plan y los programas de capacitación de una empresa pueden desarrollarse por una de las alternativas o por la combinación de ellas, así como considerar acciones de alfabetización o educación básica para adultos.

La culminación del proceso de capacitación en una empresa es la obtención por parte del trabajador de un documento (constancia) que certifica y/o acredita su aptitud para desempeñar un puesto específico de trabajo y con ésto aumentar sus posibilidades de ascenso al puesto inmediato superior. Estas constancias son expedidas por la empresa, certificadas por el instructor y autenticadas por los representantes de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

De esta manera, el derecho de la capacitación es para cualquier trabajador mexicano, y todas las empresas tienen la obligación de capacitar a sus empleados, registrando un plan general ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Por su parte el trabajador puede elegir libremente si desea o no ser capacitado, siempre y cuando demuestre que tiene las habilidades necesarias para realizar su trabajo. La capacitación deberá

impartirse al trabajador durante su jornada de trabajo, salvo, que atendiendo a la naturaleza de sus servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña, en cuyo puesto la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Podemos decir, que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través de la Dirección General de Capacitación y Productividad, en unión con la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (U.C.E.C.A.), ha dispuesto una serie de acciones que tienden a simplificar los requisitos y procedimientos para el registro, aprobación y en su caso actualización de Comisiones Mixtas, planes y programas, constancias de habilidades laborales y de agentes capacitadores.

Cabe señalar, que el trabajador tiene la oportunidad de solicitar que se le proporcione capacitación adecuada, tiene el derecho de exigir que esta disposición se cumpla, puesto que la oportunidad de ser trabajadores calificados lleva la finalidad de lograr que se alcance un mayor nivel socio-económico. No debe olvidarse que además de los beneficios que el trabajador recibe como resultado de la capacitación, también el empresario va a obtener mejorías en su industria, puesto que al elevarse el nivel del empleado, habrá un incremento en la productividad.

En México existen diferentes tipos de empresas, entre otras se encuentran las siguientes: Privadas (cuya propiedad y control está en manos de particulares); Paraestatales (empresas dedicadas a la producción de bienes o servicios que tienen participación estatal mayoritaria en su capital); y Decentralizadas (instituciones financiadas por el gobierno y que por decreto su administración ha sido delegada a otra (s) persona (s) . Cada una de éstas aun cuando ven y se organizan de manera distinta para impartir la capacitación, conforme a sus necesidades y obligaciones legales (según lo establecido por la Ley Federal del Trabajo) utilizan la capacitación para que el personal pueda ascender de puesto y logre mayores beneficios para la institución en la cual laboran.

En nuestro país, también contamos con empresas Cooperativas que son aquellas sociedades que sometiendo a los principios correspondientes, realizan en régimen de empresa en común, cualquier actividad económico social lícita para la mutua y equitativa ayuda entre sus miembros, al servicio de éstos y de la comunidad. En las cooperativas, aun cuando no hay una exigencia de tipo legal para que se imparta la capacitación se interesan en ella, se rigen por lo estipulado en la Ley General de Sociedades Cooperativas, así como en su reglamento interno para efectuar dicha labor y de acuerdo con su organización se formulan comisiones, entre ellas está la de Educación contemplado en el

Artículo 29 de la Ley General de Sociedades Cooperativa: " El consejo de administración estará integrado por un número impar de miembros no mayor de nueve, que desempeñaran los cargos de presidente, secretario, tesorero y comisiones de : Educación y propaganda..." (Leyes y Códigos de México: Sociedades Mercantiles y Cooperativas,). Así como en el Artículo 36, fracción IX del Reglamento de la Ley General de Sociedades Cooperativas: "fijar las facultades de los comisionados de educación y propaganda; organización de la producción y distribución según el caso y de contabilidad y de inventarios..." (op. cit.)

Dicha Comisión tendrá bajo su mando todo lo relacionado con la capacitación y se encargará de promover los cursos para que los trabajadores asistan. Se proporciona capacitación a los trabajadores con la finalidad de que estén bien preparados y desempeñen satisfactoriamente su trabajo. Aquí no se maneja el ascenso de puesto como consecuencia de la capacitación, sino como una manera de obtener mayores habilidades y conocimientos para la ejecución de su empleo.

Además, le dan gran importancia a la capacitación puesto que a mayor preparación de los trabajadores, se obtiene mayor producción y por lo tanto, todos salen beneficiados. También, es una de las mejores inversiones que toda empresa puede realizar, obteniendo resultados concretos a diferentes plazos, conforme a las necesidades y de acuerdo a los planes estipulados.

C A P I T U L O 3

ANTECEDENTES HISTORICOS DEL COOPERATIVISMO.

Desde sus inicios el hombre no vivió aislado; para sobrevivir tuvo que unirse a otros y formar grupos, se asoció para realizar diferentes actividades como: cazar animales, obtener alimento y vestido, elaborar instrumentos de trabajo, construir sus viviendas, etc. En esta forma da principio una labor de ayuda mutua, como producto de la vida en sociedad; el hombre es un ser social por naturaleza nace en sociedad y se desarrolla dentro de ella, pero también tiene la obligación de cooperar, o sea, dar y recibir ayuda para poder complementarse, se dice que cooperar es la unión de esfuerzos que se realiza en forma libre y voluntaria para obtener lo que una persona sola no podría.

La capacidad de dar y recibir se basa en una necesidad común, ante una epidemia, un terremoto, etc. Todos buscamos la ayuda de todos para realizar actividades de colaboración comunitaria. Así la cooperación es fundamental en todos los aspectos de la vida. (folleto de la Sociedad Cooperativa "Trabajadores de Pascual", 1988).

De la palabra cooper, que significa obrar conjuntamente para un fin determinado, se derivó la otra conocida con el nombre de

cooperación, que denota la acción y efecto de obrar conjuntamente. Por ejemplo decimos: Alguien salvó su vida gracias a la cooperación de sus amigos; o sea que la cooperación, como tal no implica la idea de un sistema económico o jurídico determinado. Así decimos que puede existir la cooperación en cualquiera de las órdenes de la existencia humana.

Con las anteriores definiciones tenemos ya la base para definir a la Sociedad Cooperativa, diciendo que es una asociación de personas que desarrollan actividades, basados en la idea de la cooperación para lograr este propósito. De acuerdo con la doctrina cooperativa: Sociedad Cooperativa es una asociación de personas y no de capitales, controlada democráticamente, que tiene por objeto la satisfacción de necesidades de orden económico y social de sus asociados siendo los excedentes o rendimientos que se producen, distribuidos en proporción a las operaciones que cada uno de estos realiza con ella, o el trabajo que reporta, si es de producción y cuyos beneficios en la medida de las posibilidades se extienden a toda la comunidad en que operan.

Lo anterior es el resultado de la historia del cooperativismo, que tuvo sus inicios en Inglaterra en el año de 1844; haremos mención de los organismos que, sin llamarse propiamente cooperativas, lo eran de hecho en aquella época y han constituido la base para la organización y funcionamiento de las

cooperativas de producción y de crédito que hoy conocemos, nos vamos a referir a Inglaterra, Francia y Alemania.

3.1 EN INGLATERRA.

Como fruto de la Revolución Industrial iniciada a fines del siglo XVIII e impulsada durante el pasado siglo XIX en Inglaterra, comenzaron a aparecer los primeros ensayos cooperativos. La causa directa era el desempleo y la explotación que sufrían los trabajadores, particularmente obreros, debido a que las nuevas máquinas desplazaban la mano de obra, y cuando ésta era empleada, se hacía trabajar 14 y hasta 16 horas diarias diarias sin descanso dominical, ni prestación de servicios médicos, por que en aquella época, no existían ni leyes de trabajo ni el seguro social.

Por lo tanto, era lógico que los trabajadores y quienes se preocupaban por sus suerte buscaran fórmulas, sino para acabar, sí para remediar un poco la miseria en que se encontraban. Independientemente de otros hombres interesados en resolver ese problema, se citan frecuentemente a dos, que tuvieron mucho que ver en el nacimiento del cooperativismo de consumo: nos referimos a Roberto Owen y al Dr. Guillermo King. El primero si bien no habló propiamente de establecer sociedades cooperativas, sin

embargo, tanto sus ideas como sus ensayos de la " Villas de cooperación ", sirvieron de base a las organizaciones que ya se llamaron cooperativas y que fundara el Dr. King. En efecto, éste último basado en las ideas propias de Owen, era su partidario y discípulo, pero al mismo tiempo con ideas propias estructuró las asociaciones de consumo y producción, a las que como hemos dicho, ya les denominó " Sociedades Cooperativas ". Las comenzó a organizar más o menos por 1822 y se decía que en 1828 ya había más de 300. Tuvieron un periódico llamado " El Cooperador ". Desafortunadamente la mayoría fracasaron y las que más duraron no pasaron más de siete años después de fundadas.

En Inglaterra hay una ciudad llamada " Rochdale", que en aquellos años era simplemente un pueblito, ocupado por tejedoras de franela y artesanos de oficios varios. En ese pueblo habían fracasado dos cooperativas formadas al estilo del Dr. King; sin embargo, algunos de sus antiguos miembros no desmayaron y pensando en las causas del fracaso anterior se dieron a la tarea de fundar una nueva sociedad cooperativa de consumo, a la que llamaron " Los equitativos pioneros de Rochdale ", en 1844.

Los pioneros estaban un poco temerosos y su inicio fue demasiado pobre, pues se establecieron en un modesta y pequeña accesoria de un callejón llamado " Del sapo ", principiando con la modesta suma de 28 libras esterlinas. Los pioneros mantenían una unidad poco común en aquella época, y no obstante algunas

vicisitudes por las que atravesaron, finalmente lograron estabilizarse firmemente en el pueblo. El programa de los pioneros, ya histórico, se proponía lo siguiente: "La sociedad tiene por finalidad y por objeto realizar un beneficio pecunario y mejorar las condiciones domésticas y sociales de sus miembros, mediante el ahorro de un capital integrado por acciones de una libra esterlina a fin de llevar a la práctica los siguientes planos: " Abrir un almacén para la venta de provisiones, ropas, etc. ", " Comprar o construir un cierto número de casas destinadas a los miembros que deseen ayudarse mutuamente para mejorar su condición doméstica y social "; " Iniciar la fabricación de los artículos que la sociedad estime convenientes para proporcionar trabajo a los miembros que estuvieron desocupados o sujetos a repetidas reducciones de sus salarios "; " A fin de dar a sus miembros más seguridad y mayor bienestar, la sociedad comprará o adquirirá tierras que serán cultivadas por los socios desocupados o cuyo trabajo fuera mal remunerado ".

Luego había un proyecto que ninguna nación ha intentado llevar a la práctica y que ningún entusiasta ha podido realizar: " Tan pronto como sea posible, la sociedad procederá a organizar las fuerzas de la producción, de la distribución, de la educación y de su propio gobierno; o en otros términos, establecerá una colonia autónoma que se bastara a sí misma en la cual los intereses estarán unidos. La sociedad ayudará a las otras

sociedades cooperativas para establecer colonias similares".

Las reglas del funcionamiento que observan las cooperativas de consumo en todo el mundo, se basan principalmente en las normas de actuación de los pioneros de Rochdale, y de ahí que se diga justamente que no puede haber historia del cooperativismo sin los pioneros de Roschdale. Imitando su ejemplo, se fueron extendiendo las cooperativas de consumo, primero en toda Inglaterra, después en todo el continente europeo y actualmente en la casi totalidad de las naciones del planeta (folleto elaborado por la cooperativa cementera Cruz Azul,1987).

3.2 EN FRANCIA.

A principios del siglo pasado surgieron algunos pensadores franceses conscientes de la injusta miseria de las masas trabajadoras especialmente por el proceso de industrialización que, como el caso Inglés, dejaba sin empleo a muchas personas, y las que lograban conseguir un trabajo era a base de ser explotados injustamente. Entre dichos pensadores pueden citarse a los nombres de Sismondi, El Conde de San Simón y Carlos María Fourier, quienes en diferentes escritos defendieron los intereses de las clases trabajadoras.

Pero la tarea de fundar las primeras cooperativas de

producción industrial estaba reservada a hombres prácticos: tales fueron en primer término Luis Blanc y Felipe Douchez. Los dos eran líderes obreros y se habían distinguido por haber participado en la rebelión obrera de 1848, la que momentáneamente les dio algún poder político, pero finalmente fracasó.

El primero de ellos, Luis Blanc, cuando estuvo en poder como ministro sin cartera del gobierno revolucionario instalado en 1848, se dio a la tarea de organizar asociaciones obreras de producción industrial financiadas y asistidas técnicamente por el Estado, habiéndoles llamado a estas asociaciones " Talleres Sociales ". En cambio Bouchez, desde 1831 comenzó a fundar sus asociaciones obreras, basado en el principio de ayuda mutua sin esperar ayuda del gobierno; conforme al gobierno de Bouchez se fundaron muchas cooperativas a mediados del siglo pasado, algunas de las cuales lograron sobrevivir hasta la primera Guerra Mundial de 1914.

Por lo anterior, los historiadores y tratadistas de cooperativismo están de acuerdo en que las reglas de funcionamiento de las actuales cooperativas de producción industrial y artesanal, se deben particularmente a los notables ensayos de Felipe Bouchez. De ahí que se diga, que Francia es la patria de las cooperativas de producción industrial. Por cierto que en México, tanto las ideas de Blanc como las de Bouchez han ejercido una gran influencia en la fundación de las actuales cooperativas de producción.

3.3 EN ALEMANIA.

En este país, como en Francia a mediados del siglo pasado la pobreza de los obreros y los campesinos era alarmante, ya que hubo dos rebeliones una de ellas inspirada en los sucesos de Francia en 1848. Fernando Lasalle líder del Movimiento Obrero Aleman, era partidario de crear los talleres sociales del modelo de Luis Blanc, en tanto que Victor Amadeo Huber, propagaba ideas de los pioneros de Rochdale para establecer cooperativas de consumo; desafortunadamente tanto Lasalle como Huber no tuvieron mayor éxito éste estaba reservado a los dos hombres que tanto en Alemania como en el mundo de hoy, están reconocidos como fundadores de las cooperativas de crédito: Herman Schulze Delitzsch y Federico Guillermo Raffeisen. La lucha principal de estos líderes del cooperativismo, fue desde sus principios la liberación de los trabajadores de las garras de los usureros y explotadores de todo género.

El primero de ellos, Schulze Delitzsch fue un brillante abogado que trabajó principalmente en las ciudades organizando a los artesanos, obreros, empleados en asociaciones de ahorro y crédito. Para 1861 había en Alemania más de 300 cooperativas de crédito fundadas conforme al modelo de este líder; y se dice que en 1867, logró la expedición de una ley que protegía a este tipo de asociaciones. Raffeisen, se dedicó a la organización de

asociaciones de ahorro y crédito, pero entre los campesinos específicamente; se consideraba a Raffeisen como uno de los apóstoles más sacrificados del movimiento cooperativo universal. Fue en 1856 cuando fundó la primera cooperativa de crédito, la cual al darle resultado hizo que se propagaran este tipo de asociaciones en el campo germano, en 1869 ya existía 425, conforme al modelo de las organizaciones fundadas por él y para 1876 habían fundado un banco central con todas las cooperativas de este tipo.

Conforme a lo anterior, se reconoce hoy en día que se debe a éstos dos formidables dirigentes alemanes, las reglas que observan actualmente las cooperativas de crédito de todas las latitudes.

3.4 EN MEXICO.

En México se comenzaron a recibir noticias del éxito de las cooperativas de europa más o menos por 1869, en los siguientes años era corriente que los periódicos de la época publicaran artículos sobre las sociedades cooperativas de consumo, producción y de crédito. la idea fue captada rápidamente por los líderes de las sociedades mutualistas que existían por esos años y era repetida en discursos y conferencias que con diversos

motivos se organizaba.

Por aquellos tiempos comenzaron a venir los ferrocarrileros, las grandes máquinas manufactureras, y aunque de modo incipiente en México como en Europa se hablaba de la Revolución Industrial, la explotación de los obreros en las nuevas fábricas era una cosa prácticamente normal; igual suerte corrían los campesinos que trabajaban en las grandes haciendas agrícolas y ganaderas. Era lógico que comenzaran las protestas de algunos pensadores como Ignacio M. Altamirano, Ignacio Ramírez, Vicente Villada, José Ma. Vigil, Plotino C. Rhodakánaty y otros; al contemplar la miseria de las masas trabajadoras, pero los que trabajaban el campo de acción, es decir, los líderes mutualistas, integrados mayormente por obreros y artesanos, ya desde 1870 comenzaron a propagar que la solución de los trabajadores estaba en las sociedades cooperativas de todos los tipos; así lo decían abiertamente líderes como Juan De Mata Rivera, Luis G. Miranda, Fortino C. Diosdado, Ricardo B. Valetti, Victoriano Moleres, Francisco de P. González, etc. Había expectación por saber que grupo se organizaría en sociedad cooperativa. Ese primer grupo fue el de sastres, dirigido por Victoriano Morales, que se resolvieron en 1873 a organizar la primera cooperativa de producción, abriendo sus puertas el 16 de Septiembre del año referido ante la presencia de los dirigentes del círculo obrero de México, Central a la que estaban afiliados los grupos de

mutualistas, obreros y artesanos de la época; por la misma intensidad de la propaganda cooperativa, en 1876 se creó la primera sociedad cooperativa de consumo integrada por los obreros ferroviarios de la estación de Buenavista, que tenían sus chozas cerca de la propia terminal siendo sus líderes principales Félix Carbajal y José Muñuzuri. En 1877 se creó el Banco Social del Trabajo, en 1883 el Banco Popular de Obreros, en 1886 la Cooperativa Agrícola de la Colonia de Tenancingo, en 1889 la Caja Popular Mexicana, y otra serie interminable de Cooperativas, hasta rematar a fines del siglo pasado y a principios del presente, con las cajas populares de tipo Raffeisen. Posteriormente vino la Revolución de 1910 que abrió ancho cauce al movimiento cooperativo en México (folleto elaborado por la empresa cementera Cruz Azul, 1987).

De esta manera, la cooperación puede ser uno de los medios más eficaces para lograr objetivos comunes como los de organizar mercados y eliminar intermediarios, acumular capitales e incrementar la productividad, mejorar sus condiciones sociales y, en general promover el desarrollo de las fuerzas productivas, a la vez que sus sistemas de distribución de rendimientos contribuyen a una mejor distribución del ingreso nacional. Además, el sistema cooperativo es pródigo en relaciones comunitarias que contribuyen en mucho al ejercicio de la democracia (Andrade, A.E., 1965).

3.5 PRINCIPIOS UNIVERSALES DEL COOPERATIVISMO.

En el sistema cooperativo existen principios que son aceptados universalmente, tanto en el capitalismo como en el socialismo, sistemas socio-económicos predominantes y que han sido adaptados al desarrollo de la humanidad, tomando como base los principios formulados en el año de 1844 por la Sociedad Equitativa de Pioneros de Rochdale, Inglaterra. Las adecuaciones mencionadas han sido efectuadas por la Alianza Cooperativa Internacional (A.C.I.), asociación que agrupa a todos los organismos internacionales de cooperativas de la mayor parte de los países del mundo y que fue fundada en Inglaterra en 1895.

Los principios actuales son los siguientes:

- 1._ Libre Adhesión.
- 2._ Control democrático.
- 3._ Interés limitado al Capital.
- 4._ Distribución de Rendimientos.
- 5._ Educación Cooperativa.
- 6._ Integración Cooperativa.

Estos principios son los que orientan al Movimiento Cooperativo confiriéndoles el carácter universal; no es posible pensar en estos principios en forma aislada ya que son inseparables, apoyándose y complementándose unos con otros, a continuación se explica brevemente cada uno de ellos.

LIBRE ADHESION.

Este principio establece que la cooperativa debe estar abierta a todas las personas que quieran ingresar, sin importar raza, creencia religiosa, ideas políticas o posición social. Es decir, que el cooperativismo no se ha hecho para una determinada región del mundo, o para un grupo social o raza sino que a él puede pertenecer toda persona que libremente lo decida, siempre que reúna los requisitos establecidos por la cooperativa.

La adhesión libre y voluntaria también significa que nadie puede obligar a una persona a ingresar en contra de su voluntad a una cooperativa.

Por otra parte, la admisión de nuevos socios en una cooperativa estará determinada por los requisitos y necesidades concretas de cada cooperativa así, una persona podrá ingresar como socio a la misma siempre que cumpla con esas condiciones. Por lo tanto no se puede aceptar a quienes pretendan disfrutar de los derechos sin cumplir con las obligaciones que como socios adquieren, como son el trabajo solidario y el respeto a las decisiones democráticas. También se debe impedir la entrada a quienes pretendan ingresar con intenciones contrarias al cooperativismo.

Existen razones de carácter económico y administrativo que aconsejan limitar el incremento en el número de socios de una

cooperativa, y esto sucede cuando se pone en peligro la estabilidad económica de la empresa. Por ejemplo las cooperativas de producción pueden aumentar su número de socios en la medida en que tengan mercado y recursos para aumentar su producción.

Este principio también establece que todos los socios se encuentran en la posibilidad de retirarse de su cooperativa libremente, lo cual quiere decir que no se puede obligar a ningún socio a permanecer en la misma en contra de su voluntad; pero así como existen reglas para la admisión de socios, también deben existir para su separación, ya que la cooperativa puede verse en serios problemas económicos al tener que liquidar a los socios, en los casos en que por falta de previsión y reglamentación se presenten renunciadas masivas.

CONTROL DEMOCRATICO.

La democracia es probablemente la cualidad más importante del cooperativismo, algunos autores afirman que cuando esta cualidad deja de existir la cooperación muere.

Por lo tanto, si los socios de una cooperativa se han reunido con el objeto de satisfacer mancomunadamente una necesidad, por medio de una empresa común, deben ser ellos mismos los que elijan a quienes los representen y tomen las decisiones de la sociedad.

Por ello, las sociedades cooperativas son organizaciones democráticas en donde la asamblea general es la máxima autoridad, pues la forman todos los socios y no pueden someter su poder de decisión a los deseos de una sola persona, ya que en ella todos sus miembros tienen los mismos derechos.

El control democrático también significa que en la cooperativa cada socio tiene derecho a un solo voto, sin importar el capital que haya aportado, sus conocimientos o su posición social (un socio = un voto), evitando así el dominio de personas o grupos por razones económicas. De esta forma el dinero se utiliza como un elemento al servicio del hombre y no el hombre al servicio del dinero. A diferencia de otras empresas, la cooperativa es una asociación en la que todos gozan de los mismos derechos y obligaciones y tienen iguales oportunidades de participar en la toma de decisiones y de expresar sus puntos de vista sobre las políticas a seguir .

Así, la democracia en la cooperativa permite la posibilidad de que cualquier socio ocupe cargos en la administración, dirección y también de que puede opinar en favor o en contra de las decisiones tomadas. Sin embargo, habrá que considerar que aquellos acuerdos que sirvan o propicien de alguna manera la explotación de la clase trabajadora, aún cuando se han tomados democráticamente, estarán en contra del espíritu cooperativo y por lo tanto serán reprochables.

Por otra parte, quienes no son socios no pueden, de ninguna manera participar o influir en las decisiones que se tomen en la cooperativa. Este principio demuestra que pueden existir empresas en donde lo más importante no es el valor del dinero, sino la solidaridad y el esfuerzo común para alcanzar los objetivos propuestos.

INTERES LIMITADO AL CAPITAL.

El capital es elemento indispensable para poner en marcha cualquier empresa, siendo la cooperativa una empresa económica y social necesita de este recurso para funcionar. Uno de los elementos que forman el capital social de la cooperativa, son los certificados de aportación, representados generalmente por cantidades de dinero que se solicitan a los socios al ingresar a la sociedad y que sirven precisamente para dotarla del capital necesario para iniciar su funcionamiento: con frecuencia sucede que las cooperativas necesitan mayor capital para poder operar, lo que se puede resolver solicitando a los socios la compra de un número mayor de certificados de aportación excedentes, pero cuidando determinar el número máximo de certificados que un solo socio puede adquirir, a fin de evitar que el poder económico se centre en un pequeño número de socios, por que en el momento en

que éstos quisieran retirarse, descapitalizarían a la sociedad.

Tomando en cuenta que estas aportaciones complementarias representan un verdadero esfuerzo por parte de los socios la cooperativa puede premiarlos mediante un interés razonable que los motive al ahorro, y con ello a la capitalización interna de la misma sociedad cooperativa, la ley indica que ese interés no podrá ser superior al tipo legal; se dice que el interés que debe pagarse por los certificados de aportación excedentes es limitado, porque no podrá ser superior al tipo legal, como lo dispone el primer párrafo del Artículo 36 de la Ley General de Sociedades Cooperativas, que dice textualmente:

" Cada socio deberá aportar, por lo menos, el valor de un certificado y si se pacta que los certificados excedentes perciban interés, este no podrá ser superior al tipo legal..."

De lo anterior puede interpretarse que el capital de una cooperativa, tiene un fin de servicio y no de lucro; es decir, que la cooperativa no rechaza el capital, sino que acepta sus servicios y los compensa con un interés.

DISTRIBUCION DE RENDIMIENTOS.

Este principio ha sido llamado la regla de oro de los

Pioneros de Rochdale, pues es reflejo de los constantes esfuerzos del cooperativismo por lograr un equilibrio adecuado entre los intereses de la sociedad en conjunto y los de sus socios.

Para que funcione la cooperativa como empresa económica y social, debe obtener beneficios que surgen de la diferencia entre el costo real de un producto y el precio en el que se vende.

Como la idea de lucro no cabe en una cooperativa, estos rendimientos deben entregarse a los socios, que son los que verdaderamente les dieron origen con su trabajo y sus propios recursos económicos; así mismo, esta entrega debe hacerse de tal manera que se evite caigan en manos de quienes no los han generado, la distribución de rendimientos se realiza:

- a) En las cooperativas de consumidores, los rendimientos se distribuyen en razón del monto total de las operaciones o adquisiciones de bienes o servicios hechos por cada socio durante un período determinado. Así, al reintegrar a cada socio la parte que le corresponde de los rendimientos, se logra un precio justo por los bienes o servicios adquiridos.
- b) En las cooperativas de productores, los rendimientos se reparten de acuerdo al trabajo realizado por cada socio, en la producción de bienes o prestación de servicios, considerando el tiempo, cantidad y calidad de su labor, logrando con esto el pago justo al trabajo.

La Ley General de Sociedades Cooperativas lo expresa

claramente en su Artículo 1o inciso VIII:

VIII. " Repartir sus rendimientos a prorrata entre los socios en razón del tiempo trabajado por cada uno, si se trata de cooperativistas de producción, y de acuerdo al monto de operaciones realizadas con la sociedad, en las de consumo ".

EDUCACION COOPERATIVA.

Resulta difícil pensar en las cooperativas sin tener que hacerlo también en la educación de sus socios, pues finalmente son ellos quienes con sus actitudes y comportamiento hacen de la cooperativa una empresa diferente, esta educación no se refiere únicamente a la enseñanza de la escritura y lectura, o a la capacitación en el manejo de una maquinaria que facilite el trabajo, sino que, además el término deberá tomarse en su sentido más amplio, incluyendo la formación de la persona bajo los ideales, normas y criterios que mueven al cooperativismo.

Si el cooperativismo es un sistema democrático que exige la participación activa de sus integrantes, es necesario que éstos sepan como practicarlo, de ahí que una de las principales preocupaciones de los Pioneros de Rochdale fuera la de crear una comisión educativa, una biblioteca y una escuela para los niños y adultos de la cooperativa, donde llegaron a destinar hasta el

1.5% de sus rendimientos para los programas educativos. La sociedad cooperativa contribuye así a la formación de sus propios socios ya que se convierte en la mejor escuela, pues su estructura y funcionamiento permiten enseñar-haciendo, abriendo las puertas a la participación consciente y responsable de cada socio. La educación cooperativa es un elemento indispensable en su actividad social, por lo que se debe formar una comisión de educación que coordine esta tarea; la labor educativa de una cooperativa puede incluir actividades dirigidas a los socios, como las siguientes:

- _ Desarrollar el espíritu cooperativo y los modos de pensar y actuar, para que de esta forma los socios descubran el significado social de la cooperativa como medio de vida, y establezcan un compromiso con ella a fin de evitar fraudes o cualquier otro tipo de actos que vayan en contra de las ideas de cooperación.
- _ Organizar cursos breves sobre aquellos temas que capaciten al socio en su trabajo dentro de la cooperativa.
- _ Formar círculos de estudio, mesas redondas, etc.
- _ Buscar el apoyo de instituciones que ofrecen asesoría a dirigentes y socios.

- _ Crear comisiones dentro de la misma cooperativa para desarrollar actividades sociales y culturales.

INTEGRACION COOPERATIVA.

Este principio responde a la necesidad de unión entre los organismos cooperativos de todos los tipos y niveles, para así poder enfrentar los diferentes obstáculos que se presenta, principalmente con sus más grandes competidores: Las grandes empresas mercantiles.

Una de las características principales del avance del movimiento cooperativo, consiste precisamente en la coordinación que debe existir entre los dos grandes sectores en que pueden agruparse, es decir, el de los productores y consumidores. Las cooperativas se unen para complementar sus actividades de compra y venta, con lo que conseguirán obtener todas las ventajas que ofrece el cooperativismo. Así, la unión representa la fuerza y el poder que necesitan las cooperativas de nuestro país.

Es por ello que se requiere de la cooperación y la unidad, concentrando su poder en unidades de mayor fuerza y tamaño, como son las distintas Federaciones Regionales y la Confederación Nacional Cooperativa de la República Mexicana que respalden a las pequeñas cooperativas que las integran y aseguren la aplicación de los principios de la cooperación entre las sociedades de una misma región, del país y también entre las naciones.

La integración cooperativa es el principio que da vida al

movimiento, responde a la necesidad de unión y coordinación entre las cooperativas, y tiene como finalidad dar mayor fuerza y poder al movimiento, facilitando la solución de todo tipo de problemas.

Por ello, y en base al grado de desarrollo que ha alcanzado el cooperativismo en nuestro país, se ha hecho necesaria la creación de organismos que representen los intereses de las cooperativas, coordinen actividades de apoyo entre ellas e intervengan en la solución de sus problemas; La integración se presenta a través de cinco niveles o grados, los cuales a continuación se describen:

NIVELES.

- El primer nivel logrado está representado por la cooperativa, como organización no lucrativa que puede obtener y/o producir en común bienes o servicios.
- El segundo nivel o grado lo forman las Federaciones, que están integradas por representantes de las diferentes cooperativas que pertenecen a la misma región o rama de actividad (pesquera, agrícola, de transportes, etc.) .
- El tercer nivel o grado es el que ocupa la Confederación Nacional Cooperativa de la República Mexicana, que la forman los representantes de las distintas Federaciones.
- El cuarto nivel o grado lo constituye la Organización de Cooperativas de América (O.C.A.) la cual se constituye con representantes de las Confederaciones de algunos países del Continente Americano.

— El quinto nivel o grado corresponde a la Alianza Cooperativa Internacional (A.C.I.), que reúne a los representantes del cooperativismo de todo el mundo.

A continuación se describen las características principales de las Federaciones y de la Confederación Nacional Cooperativa de la República Mexicana, (C.C.L.), por ser estos organismos representativos de las cooperativas de nuestro país.

FEDERACION.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en coordinación con la Confederación Nacional Cooperativa, determinará sobre la creación de las Federaciones, organizándolas por rama de actividad dentro de cada región del territorio nacional, tomando en cuenta que deberán existir cuando menos dos cooperativas dedicadas a la misma rama de la producción o consumo dentro de la zona.

Para que se organice una Federación es necesario que las cooperativas que habrán de integrarla aporten una cierta cantidad para su sostenimiento, así mismo, toda cooperativa está obligada a afiliarse a la Federación que le corresponde, ya que de no hacerlo le será cancelado su registro y autorización para funcionar, tal como lo disponen los Artículos 72 de la Ley General de Sociedades Cooperativas y 109 de su Reglamento.

Una vez afiliada la cooperativa, deberá comisionar por lo menos a uno de sus socios como representante de la Federación,

quien vigilará los intereses de su cooperativa.

Las Federaciones tendrán la misma organización interna que las cooperativas y los miembros de sus consejos y puestos directivos deberán ser ocupados por los representantes de las cooperativas afiliadas.

Las funciones de toda Federación son:

- _ Coordinar y vigilar las actividades de las cooperativas que la forman para dar cumplimiento a los planes y programas formulados por la Confederación Nacional Cooperativa
- _ La compra y venta en común de las materias primas y los productos de las cooperativas federadas.
- _ El aprovechamiento en común de los bienes, productos y servicios de cada cooperativa
- _ Representar y defender los intereses de las cooperativas afiliadas.
- _ Intervenir para lograr la solución de los conflictos que surjan entre las cooperativas que la integran.
- _ Contribuir de acuerdo con la ley para el Fondo Nacional Cooperativo.

CONFEDERACION NACIONAL COOPERATIVA DE LA REPUBLICA
MEXICANA.C.C.L.

La Confederación Nacional de la República Mexicana como su

nombre lo indica, es el máximo organismo que agrupa el movimiento cooperativo de nuestro país y se encuentra formada por representantes de las Federaciones, las cuales a su vez representan a las cooperativas que las integran; los cargos de miembros de los consejos y los puestos directivos de la confederación sólo podrán ser ocupados por los representantes de las Federaciones .

En general, la constitución, administración y funcionamiento de la Confederación es similar al de las Federaciones; sin embargo, elaboran su propio reglamento interno y trabajan de acuerdo a éste. Por la importancia que tiene dentro del Movimiento cooperativo Nacional, la Confederación es el único organismo cooperativo cuyas funciones abarcan actividades tanto en el territorio nacional como en el extranjero.

Las características referentes a las Federaciones, también son aplicables a la confederación, las funciones más importantes son :

- _ Elaborar, de acuerdo con la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, los planes económicos que deban desarrollar los organismos cooperativos.
- _ Coordinar las necesidades económicas de la producción y el consumo.
- _ La compra y venta en común de las materias primas e instrumentos de trabajo, así como la venta en común de los

productos de las Federaciones asociadas.

- Conocer y resolver los conflictos entre las federaciones y entre éstas y las cooperativas.
- Representar y defender los intereses de las Federaciones asociadas (folleto elaborado por la Sociedad Cooperativa "trabajadores de Pascual ", 1988).

En teoría y de acuerdo a la doctrina cooperativa la organización cooperativa es la que más promueve la práctica de la participación social; con la condición previa que está estructurada adecuadamente para este propósito.

En un principio, entonces es también la mas adecuada para canalizar la acción organizadora concreta dirigida hacia la programación y ejecución de actividades productivas que implican una participación permanente y compartida de los beneficiarios de los programas.

También las cooperativas favorecen el establecimiento de condiciones de trabajo que dignifican el esfuerzo humano y que democráticamente han sido discutidas y aceptadas por el conjunto de los trabajadores y asociados. Se ha observado que las cooperativas constituyen una forma empresarial más flexible y eficaz que las demás sociedades mercantiles, particularmente en torno a su capacidad de absorción de mano de obra y al corto plazo por el empleo creado.

Pero las cooperativas no pueden cumplir cabalmente con su

objeto social integral sino se constituye de acuerdo a una planificación previa en el marco de una estrategia de desarrollo aplicable al conjunto de la Nación. Esta planificación debe integrar el planteamiento de las actividades propias de las cooperativas así como el establecimiento de los lazos funcionales entre las mismas y la promoción de servicios comunes (op. cit.).

3.6 TIPOS DE COOPERATIVAS.

La producción y el consumo son dos grandes sectores en que pueden agruparse la actividad económica de una sociedad, y existe una marcada relación entre ellos, pues dependen uno del otro y se necesitan entre sí.

Tomando en cuenta esta división, La Ley General de Sociedades Cooperativas y su Reglamento reconocen dos tipos de cooperativas las cuales denomina:

- Cooperativas de productores, y
- Cooperativas de consumidores.

La sencillez y generalidad de esta disposición legal permite la formación de toda clase de cooperativas para atender las más variadas manifestaciones económicas y actividades de los trabajadores.

COOPERATIVAS DE CONSUMIDORES.

Se encuentran definidas en el Artículo 52 de la Ley General de Sociedades Cooperativas, de la siguiente forma:

" Son cooperativas de consumidores aquellas cuyos miembros se asocian con el objeto de obtener en común bienes o servicios para ellos, sus hogares o sus actividades individuales de producción".

Las cooperativas de consumidores pueden organizarse, bien para adquirir artículos necesarios para el consumo de sus socios o de las familias de éstos, o para adquirir en común artículos necesarios para las actividades individuales de producción.

Características de las cooperativas de consumidores.

- Todos los socios deben abastecerse directamente de los bienes o servicios que ofrece la sociedad cooperativa.
- La cooperativa debe llevar un control interno de las operaciones (compras) realizadas por cada socio y los rendimientos se distribuirán de acuerdo a la cantidad de estas operaciones.
- No podrán operar con personas no socios a excepción de los casos que determine la ley.
- En estas cooperativas no es necesario el carácter de socio para las personas que prestan trabajo en las mismas (despachadores, cajeras, administradores, etc.), por tanto podrán ser contratados como asalariados todos aquellos

empleados que se juzgue necesario para el buen desarrollo de la empresa, sin que con ello se viole lo dispuesto por la Ley General de Sociedades Cooperativas.

En estos casos, los trabajadores contratados como asalariados se regirán de acuerdo a lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo.

Clasificación: Existen dos clases fundamentales de cooperativas de consumidores:

a) Las que atienden necesidades personales o familiares de los socios, éstas se dividen en :

_ Las que proporcionan los artículos que los socios y sus familias necesitan para vivir, como: alimentos, calzado, ropa, útiles escolares, vivienda, enseres del hogar, aprovisionamiento de servicios sociales : agua potable, luz eléctrica pavimentación, etc.

_ Las que facilitan a sus socios o sus familias servicios como: préstamos de dinero, enseñanza, servicios vacacionales de transporte, turísticos, seguros, etc.

b) Las que atienden necesidades de las actividades individuales de producción de los socios:

_ Las cooperativas de compra en común._ Generalmente adquieren para sus socios los artículos necesarios para su producción individual, como son: la materia prima, herramienta y maquinaria (abastecimiento), así por ejemplo

si se trata de agricultores la cooperativa les proporciona las semillas, fertilizantes, plaguicidas, arados, etc. De igual manera, las cooperativas de compras en común ofrecen servicios de asesoría para que la producción de cada socio obtenga servicios como: inseminación artificial, alquiler de máquinas sembradoras y cosechadoras, servicios veterinarios, etc.

_ Las cooperativas de venta en común; prestan los servicios necesarios para que sus socios vendan en común su producción individual logrando mejores ingresos con las ventas al mayoreo en cooperativas de comercialización de productos. Para los artículos que necesitan un proceso industrial serán de transformación, por ejemplo: plantas pasteurizadoras de leche, rastros, etc. o bien, las que proporcionan un servicio de empaque para que los productos individuales salgan al mercado.

En cualquier caso, el resultado es la obtención de mayores ingresos para el productor, que los que lograría individualmente en la venta de sus productos .

COOPERATIVAS DE PRODUCTORES.

La definición se encuentra en el artículo 56 de la Ley General de Sociedades Cooperativas de la siguiente forma:

" Son Sociedades Cooperativas de productores aquellas cuyos miembros se asocien con objeto de trabajar en común en la

producción de mercancías o en la prestación de servicios al público ".

Una cooperativa de producción es una organización donde los socios, son dueños y son trabajadores.

Las cooperativas de productores se constituyen con obreros, empleados, técnicos, dispuestos a trabajar real y efectivamente en su empresa con la finalidad de eliminar el lucro sobre el trabajo ajeno, y si no otros privilegios y obligaciones que aquellos que solidariamente se impongan, solicitando a cada socio como requisito básico su aportación inicial de capital y trabajo efectivo.

Se trata de cooperativas que dentro de sus posibilidades aceptan el ingreso de los aspirantes que moral y profesionalmente estén capacitados para cumplir el objeto social de la cooperativa, lo cual quiere decir que no pueden utilizar el trabajo de personas extrañas a la cooperativa (asalariados), sino únicamente en los casos en que se trate de tareas ocasionales; en las cooperativas de productores el excedente o ganancia obtenida al término del ejercicio social se distribuye entre los socios de acuerdo al tiempo trabajado en la sociedad, así como la cantidad y calidad de ese trabajo.

Características de las cooperativas de productores.

- Las cooperativas de productores tienen un doble valor para sus socios, puesto que representan a la vez la forma de ganarse la

vida, y el instrumento para liberarse de las condiciones de trabajo tradicionales, las cuales generalmente resultan ventajosas para el patrón e injustas para el trabajador.

- Los socios deben trabajar directamente en la cooperativa y lo que producen les pertenece a todos, son empleados y dueños a la vez. Por ello los socios dedican sus esfuerzos y trabajo a la cooperativa no sólo dentro del horario establecido, sino también algunas horas de descanso.
- Cuando nace una cooperativa de producción generalmente cuenta con el gran entusiasmo de sus asociados, pero padece de escasos recursos financieros y lucha contra la hostilidad de empresas industriales más poderosas. Para que la cooperativa sobreviva, los trabajadores mismos tienen que hacer una serie de sacrificios económicos, con el objeto de competir en precios y calidad con otros productos, como también para aumentar el capital de la sociedad y así poder hacer frente a la competencia. El desarrollo económico de las sociedades cooperativas de producción descansa fundamentalmente en el trabajo físico e intelectual de sus miembros.
- En este tipo de cooperativas, los socios realizan el trabajo que de acuerdo a sus conocimientos y aptitudes puedan desarrollar más apropiadamente.
- Los rendimientos (o total de utilidades obtenidas en un



determinado período), se distribuyen entre los socios después de separar los fondos sociales señalados por la Ley General de Sociedades Cooperativas y de acuerdo a la cantidad, calidad y tiempo trabajado en la cooperativa.

- Estas cooperativas se dedican a la producción de bienes o servicios para el público.
- Pueden organizar una sección de consumo, para que los bienes o servicios que la cooperativa produce también sean adquiridos por los mismos socios.
- Deben nombrar una comisión de control técnico para que asesore los mecanismos de producción, trabajo, distribución y ventas; los actualice y perfeccione; que coordine las actividades de los diferentes departamentos y para que realice la planeación de actividades de la cooperativa (Artículo 60 de la Ley).
- Las cooperativas de producción sólo pueden admitir como socios a extranjeros, cuando el número de ellos no sea mayor al 10% del total de socios.

IZT. 1001276

Clasificación; Básicamente existen dos tipos, de los cuales se desprenden diferentes especialidades:

A) Cooperativas de Producción. _ Las cuales necesitan medios de producción para la transformación de la materia prima y realización del trabajo en común.

Entre ellas se encuentran:

- Cooperativas de producción para la transformación, que

transforma la materia prima en un producto, por ejemplo, vestido, pan, calzado, vivienda, etc.

- Cooperativas de producción extractivas (mineras, cementeras, pesqueras, salineras, etc.).
- Cooperativas de producción para la prestación de servicios (hoteleros, transportación, turísticos, etc.)
- Cooperativas de producción forestal (los cocoteros, la lechuguilla).

B) Cooperativas de Trabajo; se dedican a la prestación de servicios de tipo profesional o de alguna especialidad, entre ellas se encuentran cooperativas con las siguientes actividades:

- Cooperativas de servicios profesionales._ Prestán servicios en una especialidad o en equipos interdisciplinarios, como asesoría jurídica, consultoría para proyectos, servicio escolar, médico, etc.
- Cooperativas de servicios urbanos._ como aseadores de edificios para reparaciones de vivienda, servicios domésticos a domicilio guarderías infantiles, etc.
- Cooperativas de actividades culturales._ Que organizan actores y artistas en general.
- Cooperativas de contratación colectiva de mano de obra ._ Como en el caso de actividades en las que la mano de obra sea especializada, por ejemplo; cosechadores , operadores de

máquinas, etc. (folleto elaborado por la sociedad cooperativa " Trabajadores de Pascual ", 1988).

De acuerdo con los principios del cooperativismo, debemos formarnos una idea de la similitud que existe entre las formas de organización y ver hasta que punto son respetadas en lo referente a su neutralidad política; ya que tanto en el sistema capitalista como socialista son intervenidos por el estado, obstaculizando por ello su libertad de autogobernarse e impidiéndoles ser organismos autónomos que obedezcan a los intereses populares y no a los estatales. Por otro lado, existe una intervención del dominio de las formas de organización ya mencionadas, ya sea por medio del establecimiento de las directrices, por medio de los programas de producción al nombrar al presidente del comité directivo al captar mayor volúmenes de producción o bien al establecer en el caso de las economías capitalistas, un control monopolítico en el mercado de competencia y/o por medio de las restricciones en materia legal; lo cual obliga a estas organizaciones a convertirse en economías de subsistencia y ser una carga más para el aparato productivo, lo que impiden que se desarrollen y, contribuyan más ampliamente al mejoramiento, socio-económico de sus miembros y de la población en general.

A lo largo de los años han existido una serie de fracasos que han motivado al estancamiento del cooperativismo y como lo

señalo el Gral. Cardenas en la siguiente cita:

"Podrá objetarse en algunos casos que el sistema cooperativo no ha respondido a sus fines y que se han producido resultados adversos, debemos concluir que son de atribuirse a causas circunstanciales como son: El interés y la poca preparación de sus dirigentes y aún a la falta de disciplina de sus miembros, más bien que a defectos del sistema y del fin económico en que se funda" (citado en Schlebach, D.R. 1978).

Se menciona que las sociedades cooperativas no han podido desarrollarse como es debido, en virtud de no contar con la suficiente atención como de sus asociados como del estado, el cual es y ha sido el encargado de promover la creación de este tipo de sociedades, ya sea por desinterés o bien por no considerarlas como instrumento válido de desarrollo económico.

Se mencionan algunas de las causas principales por las cuales han dejado de funcionar las cooperativas:

1. Falta de educación cooperativa.
 2. Falta de asistencia técnica.
 3. Falta de cuadros administrativos.
 4. Falta de capacidad económica de las sociedades.
 5. Falta de obtención de créditos.
- A) Las instituciones privadas no consideran a las cooperativas como sujetos de crédito.
- B) El Banfoco únicamente opera con las cooperativas

pesqueras y aisladamente con las demás sociedades.

6. Falta de atención del gobierno federal.
7. Falta de operabilidad de las federaciones y confederaciones.
8. Inflexibilidad de la Ley de 1938 (ciertos artículos no permiten la ampliación de su objeto social).
9. Instituciones oficiales de crédito, el Banco Ejidal y Agrícola consideran que las cooperativas no son el tipo de empresas que deben estar incluidas dentro de la línea de crédito que ellos manejan.
10. Cooperativas que por conveniencia de los directivos transforman a las mismas en sociedades anónimas, con el objeto de apoderarse de la totalidad de los bienes de la misma (especialmente en las de transportes y en algunas industriales) (op. cit.).

Se puede decir, que no se aplican cabalmente los instrumentos legales y los mecanismos administrativos creados para auspiciar al desarrollo de las cooperativas, lo que debe conducir a revisar las políticas de fomento cooperativo nacional, en virtud de que sólo en unos casos la protección legal brindada ha sido aprovechada y así encontramos que al lado de unas cuantas cooperativas prósperas, funciona una gran mayoría que actúa en áreas económicas marginales (Mujica, 1977).

3.7 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA "TRABAJADORES DE PASCUAL".

Las políticas económicas del gobierno no han beneficiado a los trabajadores, pues en vez de solucionar sus problemas, permite que la iniciativa privada se desarrolle a costa de ellos. Ante esto los trabajadores demandan ayuda inmediata del gobierno.

Las cooperativas por ejemplo, son una solución viable a la crisis que vivimos.

Así lo demostraron a la Nación los obreros que constituyen la cooperativa de trabajadores de refrescos Pascual, mismo que incluso no han necesitado más ayuda que su capacidad de organización y trabajo.

La empresa refresquera "Pato Pascual", fue fundada hace 40 años con el objetivo de competir en el mercado nacional con otras empresas productoras de aguas gaseosas, fundamentalmente con la Coca-Cola y Pepsi-Cola, marcas tradicionales que empezaban a tener gran auge comercial en nuestro país. Para el desarrollo de dicha empresa se impusieron medidas de trabajo severas para obtener mayor plusvalía y en consecuencia los obreros se encuentran en pésimas condiciones laborales. En 1950 los obreros se organizaron por primera vez para demandar sus derechos laborales y mejor nivel de vida.

En respuesta el sector patronal despidió a los trabajadores, además de agredirlos físicamente. Esto permitió mantener la estabilidad productiva de la empresa durante 32 años, tiempo en el cual logró expandirse hasta instalar 2 plantas con 1800 obreros, hoy conocidas como la planta Sur y Norte (Yañez y Col. 1985).

Las asambleas las realizaba y dirigía el patrón que eran 3 o 4 veces al año; en éstas se reprimía la participación de los trabajadores.

La gente que era despedida con 35 o 40 años de servicio eran liquidados con 30,000 o 70,000 pesos, suma por debajo de lo que establece la Ley. Así mismo existían frecuentemente violaciones a la Ley Federal del Trabajo, pago de reparto fraudulentos, horas extras no pagadas según lo estipulado, continuos problemas y retardos para que les fueran pagados los aumentos al salario mínimo.

Aunado a lo anterior se presentaba una sobrecarga de trabajo y con ello también de accidentes.

En el mes de febrero de 1982; el gobierno de José López Portillo había decretado un aumento a los salarios mínimos. Sin embargo, no se otorgó a los trabajadores de la refresquera Pascual dicho aumento, así el 18 de mayo de 1982 los trabajadores, tanto en la planta Sur como en la Norte

efectuaron un paro laboral al margen del sindicato pues éste se encontraba del lado de la empresa (Pérez, 1989).

El 31 de mayo de 1982, el sector patronal organiza un "grupo de choque" con trabajadores de la Pascual del interior de la República, para agredir al grupo que mantenía el paro. El movimiento inicia sin representación legal, pues el sindicato se negó a apoyarlo sólo contaban con la asesoría de los miembros del Partido Auténtico de la Revolución Mexicana (P.A.R.M.) quienes lograron unir casi a todos los trabajadores de Pascual para llevar adelante la lucha, manteniendo la suspensión de labores hasta lograr que la empresa cumpliera con las demandas establecidas. (Taibo II, P.I, 1984).

El 19 de junio se reanuda las labores tras un convenio por el Secretario de Trabajo en que la empresa acepta pagar los aumentos salariales, 50% de los salarios caídos durante el conflicto y el reparto de utilidades, y ofrecían 400 mil a los familiares de los muertos durante el conflicto.

Sin embargo, el 29 de junio la empresa realiza un reacomodo de zonas (en la industria refresquera, los trabajadores de ventas ganan pequeñas comisiones y cuanto mejor manejan y conocen su zona, estas comisiones garantizan mejor los sobresueldos), dejan algunos trabajos sin zonas de trabajo, dando mejores zonas a otros y muy pequeñas a algunos,

tratando básicamente de crear una división e imponer la ideología del poder patronal; los obreros de ventas se niegan aceptar los cambios, pero se decide continuar produciendo el refresco. Finalmente la empresa se retracta y firma un convenio en el cual los trabajos laborarán en las zonas y se les pagará un promedio de las comisiones del año anterior. Los trabajadores son sancionados y el 16 de agosto se notifica que están despedidos 1945 trabajadores y son cerradas las dos plantas; el día 2 de septiembre se da por estallada la huelga, en los primeros días de octubre y tras multitud de actos públicos (mitines, manifestaciones, etc.), los trabajadores de Pascual en asamblea deciden abandonar el sindicato Cetemista (por malas maniobras del líder sindical de la CTM) y afiliarse al sindicato refresquero de la CROC.

El 23 de octubre, la policía termina con la huelga simultáneamente en la planta norte y sur del D.F. para que el sector patronal tomará posesión de las instalaciones.

Los trabajadores de Pascual exigen algunas cuestiones como:

- A) Que la secretaria muestre una copia del convenio por el que se levantó la huelga firmado por el líder cetemista y por la hija del dueño.
- B) Saber en qué condiciones van a entrar a laborar.
- C) Porqué se les está obligando a firmar con el sindicato de la Confederación de Trabajadores de México (C.T.M.), además de

firmar un contrato eventual por 45 días (perdiendo su derecho de antigüedad y de planta).

Posteriormente, se establece un convenio en el cual se anuncia la reinstalación de 1,278 de los 1,307 trabajadores en lucha (los 29 restantes tienen pendiente un juicio de reinstalación por 3 faltas en un mismo mes), el 50% de los salarios caídos desde el 2 de septiembre, entrega de fianzas y depósitos adecuados a los repartidores, quedando pendiente el juicio de titularidad, los trabajadores se reinstalan en los mismos puestos que ocupaban antes de la huelga.

El Secretario de trabajo por petición de los trabajadores, ejecuta el embargo de la empresa Pascual por 33 millones.

En diciembre de 1982, la empresa paga el aguinaldo, los salarios caídos y la caja de ahorros.

En mayo de 1983, los trabajadores se quedan con la titularidad de su contrato.

El 24 de mayo del mismo año, se inicia nuevamente la huelga en ambas plantas. Ahora el dueño de la empresa obligaba a la huelga al no otorgar aumento en la revisión salarial y limitarse a decir que cumplía con el próximo aumento de los salarios mínimos. Además ofrecía 10 millones de pesos para cancelar las deudas de aproximadamente 45 millones de pesos que tenía con los trabajadores, esto conduce a una serie de juicios, los cuales siempre son ganados por el sector patronal (Taibo II, 1987).

El movimiento contaba con el apoyo del pueblo y de varias organizaciones sindicales. En este contexto el 6 de febrero de 1984, la junta Federal de Conciliación y Arbitraje decidió que la empresa Refrescos Pascual abriera sus puertas, dejando una fianza de 390 millones de pesos mientras se seguía el juicio de amparo, o en su defecto pagar 240 millones que se debían a los trabajadores, dejando una fianza de 120 millones de pesos más.

La empresa se negó a todo lo anterior, se decidió entonces solicitar el embargo de los bienes de la empresa; se acepta la petición y, se embarga el 10 de febrero de 1984.

El sindicato se presenta como postor de lo que se iba a vender, pues el sector patronal tenía una gran deuda económica con ellos.

Con estos antecedentes la junta de Conciliación y Arbitraje adjudica el 6 de agosto de 1984 las dos plantas (norte y sur), así como las marcas y patentes a los trabajadores. Con esto se da fin a la huelga que se inició en 1982.

A los trabajadores se les presentaban tres alternativas para decidir que hacer con las plantas, estas fueron:

- b) Que se remataran los bienes y lo que resultara de la venta se repartiese de acuerdo a la Ley entre los trabajadores.
- 2) Que el gobierno interviniera y saneara los problemas económicos de la empresa y que los trabajadores siguieran en ella.

3) Formar una cooperativa.

Estas tres propuestas se discutieron en asamblea; posteriormente los trabajadores se constituyen en la cooperativa que es hoy.

Ante la falta de recursos económicos para iniciar los trabajos en las dos plantas, los trabajadores deciden acudir al presidente de la república (Miguel de la Madrid) quien se "compromete" a agilizar la documentación para legalizar la cooperativa y otorgar un crédito a los trabajadores. Se realiza un estudio de mercado en el cual se determina que para iniciar operaciones se requieren de tres mil millones de pesos, sin embargo, nunca fue otorgado dicho crédito. Ante esta situación se pide la solidaridad de otras organizaciones, y del público en general, para poder tener dinero y empezar con las actividades de la cooperativa.

Con lo anterior el 27 de mayo de 1985 se reabre la planta sur con 160 trabajadores (los más activos en el movimiento) y 17 unidades móviles, revendiendo el producto en presentación tetra pack.

Las autoridades de la Secretaría del Trabajo (ST) retrazo los procedimientos para otorgar el registro a la cooperativa Pascual, por lo que se realiza una marcha con todas las unidades a la ST y se logra que el 30 de agosto de 1985, dicho registro sea otorgado a los trabajadores; entonces se les concede un plazo de 90 días

para que la cooperativa no sólo fuera redistribuidora sino que fuese productora o de lo contrario se les quitaría el registro.

De esta manera los obreros deciden instalarse como una sociedad cooperativa para el beneficio de todos en general, ellos han demostrado abiertamente que no sólo lo era sino lo que es (Pérez , 1989).

3.8 ESTRUCTURA DE UNA COOPERATIVA.

Como toda empresa, las cooperativas tienen su propia organización, y dependen de esta el fracaso o el éxito que puedan lograr.

La Ley General de Sociedades Cooperativas en su artículo 21 disponen que: La dirección, administración y vigilancia de las sociedades cooperativas estara a cargo de:

- 1) La Asamblea General.
- 2) El Consejo de Administración.
- 3) El Consejo de Vigilancia; y
- 4) Las Comisiones que establece esta Ley, y las demás que designe la Asamblea General.

1.- Asamblea General.

A) Definición y funciones.

La Asamblea General toma su nombre de la reunión de todos

los socios con la finalidad de mantenerse informados sobre el manejo de la cooperativa, determina las reglas generales de operación y toma las decisiones necesarias para su buen funcionamiento.

Al constituirse la Asamblea General, representa los intereses de todos y cada uno de los socios; es por ello, que se convierte en la máxima autoridad de la sociedad, los acuerdos que en ella se toman deberán ser en base con lo que disponen las bases constitutivas, la Ley y su reglamento, obligando su cumplimiento a todos los socios, presentes o ausentes (Art. 22 de la Ley General de Sociedades Cooperativas).

B) Estructura.

Para la celebración de cada asamblea general, será necesario elegir por mayoría de votos:

- Un presidente.
- Un Secretario.
- Uno o más escrutadores.

Los cuales realizarán ese cargo únicamente por el tiempo que dure la asamblea.

Presiden la asamblea quienes la hayan convocado (Consejo de administración, de vigilancia o el 20% de los socios), ya que éstos estarán al frente de la asamblea mientras los socios eligen al presidente de debates, al secretario

y a los escrutadores quienes se harán cargo de la conducción de la asamblea, además, es necesaria su presencia para que expliquen y den sus puntos de vista sobre los problemas y decisiones que tengan relación con sus actividades.

Para que la asamblea general tenga validez, deberán estar presentes en ella la mayoría del total de socios de la cooperativa (la mitad mas uno) y para los casos especiales que marcan los Artículos 23 de la Ley y 26 de su Reglamento se necesita la presencia de las dos terceras partes de ese total.

C) Tipos de Asambleas.

- Asamblea Constitutiva.

Es la primera asamblea que realiza la cooperativa, en ella nace la organización y se realiza por única vez al inicio de la vida de la sociedad para redactar, discutir y redactar el acta y bases constitutivas, nombrar a los primeros integrantes de consejos y comisiones, etc.

- Asambleas Ordinarias.

Se celebran cuando menos una vez al año y en la fecha en que señalen las bases constitutivas de la sociedad (Art. 21 del reglamento de la Ley), para hacer el examen de las actividades de la cooperativa durante

ese tiempo.

- Asambleas Extraordinarias.

Se realizan cuando las circunstancias lo requieren y en cualquier fecha, bien sea porque haya asuntos de gran importancia para la cooperativa que no puedan esperar hasta la celebración de la asamblea ordinaria, o porque el consejo de administración haya aceptado (provisionalmente, ya que en ésta se les aceptará en forma definitiva) a diez nuevos socios; en este último caso, la convocatoria deberá hacerse dentro de los diez días siguientes a la fecha de la última aceptación (Artículo 21 del reglamento de la Ley).

D) Convocatoria.

Tienen facultad para convocar a Asamblea General:

- El Consejo Administrativo.
- El Consejo de Vigilancia.
- El 20 % de los socios.

Corresponde al consejo de Administración hacer la convocatoria para las asambleas generales, pero si se pasa la fecha que señalan las Bases Constitutivas para la ordinaria y si este Consejo se niega a convocar ha asamblea extraordinaria cuando lo solicite por lo menos el 20 % de los socios, corresponderá al consejo de vigilancia convocarla; si esta también se negara, la

asamblea ordinaria o extraordinaria podrá ser convocada por el 20 % de los socios (Artículo 28 del Reglamento de la Ley).

E) Votaciones. ,

En las asambleas generales, los acuerdos se tomarán por mayoría simple en la votación (la mitad de los asistentes más uno) , es decir, si el total de socios son 20 ganará la votación la alternativa que obtenga 11 votos, pero existen casos especiales en que las Bases Constitutivas que las cooperativas determinan que deberá haber una mayoría especial.

Tipos de Votación:

- Votaciones Económicas. Se llamarán así cuando los socios levanten la mano para dar su voto a favor de alguna persona o para aprobar algún punto de la orden del día.

- Votación Nominal. Cuando al votar, el socio dice el nombre de la persona por la cual vota, tanto esta forma como la anterior son votaciones publicas, es decir, que todos los presentes saben por que o por quién se vota.

- Votación Secreta. Cuando el socio anota en un papel su decisión acerca del asunto tratado o el nombre y puesto de la persona por quien vota y lo deposita en una urna (caja cerrada), sin que nadie conozca por qué

o por quien vota.

En caso de empate en una votación, el Presidente de la Asamblea tendrá el voto de calidad (voto decisivo) para aprobar y desaprobado el asunto en cuestión.

2.- Consejo de Administración.

A) Definición y Funciones.

El Consejo de Administración es el órgano responsable de cumplir todas las decisiones de la Asamblea General, representará a la cooperativa en todos los negocios de ésta y tendrá la firma social. Pueden designar de entre los socios o personas no asociadas a uno o más gerentes para dirigir las actividades que expresamente le asigne este consejo, por ejemplo: Gerente de Compras, de Ventas, de Producción, etc., así como a uno o más comisionados que se encargen de administrar las secciones especiales (Artículo 28 de la Ley).

El consejo de administración es responsable ante la Asamblea General, de la administración de la cooperativa, es el segundo órgano en importancia después de la Asamblea General, y sus decisiones sólo podrán ser modificadas por ésta o por el Consejo de Vigilancia.

El consejo de Administración deberá reunirse por lo menos cada 15 días, en los cuales se tomarán los acuerdos para la administración de la cooperativa, sus resoluciones se

aprobarán por mayoría de votos, y en caso de empate el presidente tendrá voto de calidad, para decidir el asunto tratado.

Las cuestiones simples las despacharán los miembros del propio consejo, según sus funciones y bajo su responsabilidad debiendo dar informes de estas actividades en la primera reunión de éste.

Las obligaciones y facultades del Consejo de Administración se fijarán en las Bases Constitutivas además de las que señale el Artículo 36 del Reglamento de la Ley.

B) Estructura

El Consejo de Administración estará integrado por un número impar de miembros no mayor de 9, que desempeñaran los cargos de :

- Presidente.
- Secretario.
- Tesorero.
- Comisionado de Educación y Propaganda
- Comisionado de Organización de la Producción o Distribución según sea el caso.
- Comisionado de Contabilidad e Inventarios.
- Vocales.

Si el número de socios es reducido, por ser muy pequeña la cooperativa, los primeros cargos que se deberán cubrir

durarán los de Presidente, Secretario y Tesorero, (Artículo 29 de la Ley). Durarán en su cargo no más de dos años y sólo podrán ser reelectos después de transcurrido, igual periodo a partir del término de sus funciones (Artículo 31 de la Ley). Los miembros del consejo de Administración podrán ser cambiados por la Asamblea General en cualquier tiempo, por alguna de las causas que menciona el Artículo 40 del Reglamento de la Ley.

2.- Consejo de Vigilancia.

A) Definición y Funciones.

El tercer órgano en importancia dentro de la estructura global de la cooperativa es el Consejo de Vigilancia, el cual se encargará de supervisar todas las actividades de la cooperativa, vigilando que los miembros del Consejo de Administración y todas las demás Comisiones cumplan adecuadamente con sus deberes y obligaciones, poniendo especial interés en la contabilidad de las operaciones de la sociedad, y el cumplimiento de las disposiciones de las Bases Constitutivas, la Ley y su Reglamento.

Así mismo, el Consejo de Vigilancia será el encargado de comunicar a la Asamblea General y/o a las autoridades de la Secretaría del Trabajo y Previsión social (Dirección General del Fomento Cooperativo y Organización Social para

el Trabajo) De los malos manejos que observe en la cooperativa.

La forma en que realizará estas actividades será dando el visto bueno a los acuerdos que tome el Consejo de Administración o haciendo uso del derecho de veto que le concede el Artículo 32 de la Ley General de Sociedades Cooperativas.

B) Estructura.

Unicamente podrán integrar este consejo personas que sean miembros de la cooperativa, formándose por un número impar de socios no mayor de cinco, con igual número de suplentes, que desempeñaran los cargos de : Propietarios (Presidente, Secretario y tres Vocales), Suplentes (Presidente , Secretario y tres vocales).

4.- Comisiones Especiales.

A.- Comisión de Previsión Social.

a) Definición y funciones .

Será la encargada de suministrar el fondo de Previsión Social, el cual se utilizará para cubrir los riesgos y enfermedades que sean producto del trabajo realizado en la cooperativa, así como los gastos de maternidad, invalidez, vejez y muerte, por conducto del Instituto Mexicano del

Seguro Social (I.M.S.S.) , (Artículo 12 de la Ley del Seguro Social).

El fondo de previsión social deberá formarse tomando dos pesos de cada mil que obtenga la cooperativa de sus ingresos, los cuales se separarán mensualmente. Cuando las autoridades de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social lo consideren necesario este fondo podrá ser aumentado.

b) Estructura.

La Comisión de Previsión Social estará formada por: Presidente, Secretario y Tesorero.

B.- Comisión de Control Técnico.

a) Definición y Funciones.

Esta Comisión se deberá formar solamente en las cooperativas de producción, ya que es la encargada de dar asesoría técnica para la producción, a ella se le deberá consultar para resolver asuntos como: Admisión de nuevos socios; cambios en el sistema de producción, trabajo, distribución y ventas; aumentos o disminuciones en el capital social y para la aplicación de los fondos sociales.

Es importante mencionar que esta comisión propondrá la Asamblea General, la cantidad que deberán recibir los socios por concepto de anticipos a cuenta de los rendimientos, como lo dispone el Artículo 61 de la Ley. La Comisión de Control Técnico deberá llevar un libro con la

cuenta detallada de las horas trabajadas por cada miembro de la sociedad.

En las cooperativas de consumo, la Comisión de Control Técnico se llamará Comisión de Distribución, y sus actividades se enfocarán al manejo de los productos y/o servicios teniendo las mismas funciones que la de Control Técnico.

b) Estructura.

Los delegados que integran esta comisión no podrán ser a la vez miembros de algún consejo, durarán dos años en su cargo y la elección se hará un año después de la de los consejos.

A esta Comisión la forman: Un delegado de cada uno de los departamentos y secciones en que se divide la cooperativa, y los miembros de ésta que por sus conocimientos técnicos, designe el Consejo de Administración.

C.- Comisión de Conciliación y Arbitraje.

a) Definición y Funciones.

Es la Comisión encargada de resolver los problemas entre los distintos órganos de la cooperativa, éntre estos y los socios o entre los socios. Los conflictos deberán ser presentados por escrito a la comisión, acompañandolos de las pruebas que demuestren los hechos y que sirvan para el estudio y solución del caso. Esto último deberá darse en

los 10 días siguientes (Plazo que podrá ser ampliado dependiendo de la dificultad para resolver el conflicto). La respuesta de la Comisión de Conciliación y Arbitraje también deberá hacerse por escrito a los interesados, los cuales podrán discutirla ante la Asamblea General en caso de no estar conformes con ella, para lo cual será necesario anotar este punto en la orden del día de la convocatoria a la asamblea.

b) Estructura.

Esta Comisión estará formada por tres miembros que durarán en sus cargos dos años, y son: Presidente, Secretario y Vocal.

D.- Comisión de Educación Cooperativa.

a) Definición y Funciones.

La Comisión de Educación tiene como objetivo instruir y educar permanentemente a los miembros de la cooperativa, acerca de sus derechos y obligaciones en calidad de socios, capacitándolos para un mejor desempeño de su trabajo; a los directivos en el cumplimiento de sus funciones y a los empleados, administrativos, incluyendo al gerente, para lograr una eficiente y moderna administración.

Esta Comisión es uno de los elementos de mayor importancia para el adecuado funcionamiento y desarrollo de estas

organizaciones para el trabajo. De ahí la importancia de que la comisión funcione eficientemente a lo largo de toda la vida de la cooperativa y aún antes de su constitución, para lo cual podrá auxiliarse de los programas de apoyo gubernamentales que para este fin sean creado, y establecer contactos con otras cooperativas y organizaciones capacitadoras. Esta Comisión manejará el fondo de educación cooperativa, el cual se formará de acuerdo a lo que disponga la Asamblea General.

b) Estructura.

La creación de esta Comisión se basa en lo dispuesto en los Artículos 1o fracción VII y 21, inciso de la Ley Generales de Sociedades Cooperativas; formándola un Presidente, Secretario y un Tesorero, que durarán en su cargo dos años , pero que podrán ser cambiados por la Asamblea General si no cumple adecuadamente sus funciones.

Por otra parte, dada la importancia que tiene la capacitación en el ambiente laboral, no sólo por ser considerada como un servicio sino por que dentro de sus objetivos básicos está entre otros, el de dotar al personal de las herramientas necesarias para un mejor desarrollo personal y laboral; es importante mencionar que el éxito o no de un programa dependerá de su planeación, la que lleva a cabo el encargado de la capacitación.

Una vez contemplados los aspectos anteriores se da paso a la elaboración del programa, en el que quedan incluidos los siguientes pasos:

- Detección de necesidades de capacitación.
- Planeación.
- Organización.
- Ejecución.
- Evaluación.

Dos elementos importantes a considerar en la elaboración de programas son los referentes a la elección de recursos didácticos y técnicas a utilizar ya que se ha comprobado que gran parte del éxito de un programa se debe en gran medida a esos elementos. Específicamente en lo que a selección de técnicas se refiere en la industria se cuenta con muchas de ellas como son: La conferencia, phillips 66, lecturas comentadas, corrillos, como lluvia de ideas, etc. Sin embargo, no porque tradicionalmente sean las mas utilizadas son las únicas o las mejores y es en este punto donde se debe analizar la relación existente entre la capacitación y el proceso de enseñanza-aprendizaje.

C A P I T U L O 4

DISEÑO Y PLANEACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.

DETECCION DE NECESIDADES.

El proceso de capacitación contempla ciertas etapas que deben desarrollarse consecutiva y completamente para lograr el éxito en la materia; siendo la primera etapa la detección de necesidades de capacitación, la que adquiere vital importancia ya que a partir de ésta se planearán, organizarán y ejecutarán los cursos, que al final deberán ser evaluados en cuanto a su efectividad y tomando como marco de referencia o parámetro de comparación el grado en que tales necesidades reportadas en un principio fueron cubiertas al final del plan de capacitación.

Así entonces el coordinador del área de capacitación será el responsable en primera instancia de elegir entre las posibles formas de detección, la que más se adecúe a la organización para la que trabaja.

Estas posibles formas de detección han sido estudiadas por algunos autores que aunque de una u otra manera convergen en sus opiniones tienen ciertos lineamientos que hacen ser diferentes a tales procedimientos; por ejemplo Bass y Vaughan (1968) propusieron tres formas básicas para detectar necesidades de capacitación y/o entrenamiento dentro de una organización:

- 1.- Análisis organizacional, en el que se verificarán ciertos tópicos como, cuáles son los objetivos a corto y largo plazo de la organización; con qué tipo de recursos productivos y humanos cuenta la empresa para el cumplimiento de tales objetivos; existe algún índice de eficiencia mediante el cual la organización puede recibir retroalimentación para evaluar cualquier cambio importante, y finalmente es el medio ambiente social, económico y político estable, como para que la organización no desvíe esos objetivos.
- 2.- Análisis del programa de descripción de puestos: Esta operación involucra analizar la descripción detallada de todas las operaciones que forman parte del puesto, requiriéndose así una recolección de datos ordenada y sistemática de cada uno, ya que se aclaró lo que se espera de este, pueda hacerse una comparación de tal análisis con la ejecución de cada persona en cada puesto; teniéndose como resultado de esta segunda etapa, el poder especificar más detalladamente los objetivos del entrenamiento.
- 3.- La última etapa propuesta por los autores es la referente al análisis del potencial humano, en el que está basado normalmente en el desarrollo o ejecución individual del trabajador, recomendándose tomar en cuenta los siguientes puntos:
 - a).- Una deficiencia de ejecución específica puede ser

capacitada en forma no global.

b).- Los empleados deben tener ciertos repertorios básicos que les permitirán asimilar el entrenamiento, y

c).- Posibilidades con las que se cuenta para hacer más efectivo el entrenamiento en el sentido de que, si algunos empleados no logran los niveles de mejora esperados, pueden seguirse capacitando o bien transferirlos a otros puestos.

Así entonces de este análisis de las tres diferentes etapas se espera se logre la verdadera detección de necesidades teniendo como efecto delimitar claramente los objetivos del programa o plan de capacitación, no olvidando que se debe hacer una clara distinción en referencia a problemas de ejecución de entre la falta de conocimiento a diferencia de alguna otra causa.

Por otra parte, Pinto (1983) comenta que la detección de necesidades implica cuatro pasos:

- 1.- Establecer en qué materias se necesita entrenamiento para desempeñar correctamente un puesto de trabajo.
- 2.- Determinar quiénes de los diferentes trabajadores que desempeñan un mismo puesto necesitan entrenamiento
- 3.- Especificar en qué cantidad o en qué profundidad se necesita que un trabajador domine su especialidad (ya sea en conocimientos, habilidades o actitudes) y, por último
- 4.- Determinar cuándo o en qué orden serán capacitados, según

las prioridades y los recursos que la empresa disponga para su realización.

De tal forma que la determinación de las necesidades nos permite estar en posibilidades de establecer objetivos claros, ya que éstos deberán redactarse en función a la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades obtenidos en la fase de detección. Los objetivos deberán ser la base y motivos en sí de capacitar; son la razón propia del entrenamiento y deberán establecerse y seguirse sin perderlos de vista.

Ahora bien, por lo anterior se diseñó un plan para detectar las necesidades de capacitación en la Sociedad Cooperativa "Trabajadores de Pascual", la cual por ser una empresa de reciente formación (escasos dos años y medio) en este ramo, no contaban con un programa de capacitación de acuerdo con las necesidades de la empresa. Aunque existen algunos instructores internos quienes se encargan de dar cursos sobre cooperativismo, sin embargo, no hay un psicólogo que se encargue de la elaboración de dichos programas. Por ello, se acordó con la Comisión de Educación Cooperativa, la elaboración y aplicación de un programa de capacitación que cubriera sus necesidades reales y que respondiera a sus demandas; para esto se planteó como prioritario la realización de una detección de necesidades la cual consistió en las siguientes etapas:

I.- Presentación.

En esta fase se realizó una entrevista formal (ver formato de entrevista No.1) , con el encargado de la Comisión de Educación Cooperativa quien nos proporcionó información sobre la historia general de la empresa, cómo manejan la capacitación de los trabajadores y el marco legal del cual se rigen, se hizo con la finalidad de conocer los antecedentes de la empresa.

II.- Visita a la planta.

Durante el recorrido por las instalaciones se realizaron observaciones directas sobre los factores físicos (temperatura, ruido, iluminación, ventilación, baños, comedor, condiciones higiénicas,etc.) ; químicos (contaminantes como cigarras, materiales inflamables, equipo de seguridad de los trabajadores, etc.) y psicológicos (interacciones entre los trabajadores). Simultáneamente se realizaron entrevistas informales con los trabajadores de los distintos departamentos; para conocer las condiciones ambientales de trabajo.

III.- Entrevista a los jefes de departamento.

En esta fase se realizaron entrevistas formales (Ver formato de entrevista No.2) a todos los jefes de los departamentos, quienes nos proporcionaron información sobre las funciones respectivas de cada departamento, así como su opinión acerca del funcionamiento de la empresa en referencia a los cursos de capacitación impartidos por la misma, los cursos a los

que les gustaría asistir y los principales departamentos que requieren de capacitación.

Siguiendo las etapas anteriores se encontró que en la primera, en lo que respecta al formato de entrevista No.1, se encontró que; la Sociedad Cooperativa "Trabajadores de Pascual" cuenta con un total de 900 socios distribuidos en Consejos, Comisiones y Departamentos (ver organigrama).

Cabe mencionar que durante el cambio y la trayectoria que llevaron los trabajadores no les fue fácil asimilar éste; pues pasaron de ser obreros huelguistas, a sindicalistas, a la adjudicación de los bienes y finalmente a ser cooperativistas.

Se realizan asambleas generales para formar las comisiones y sus representantes, por un control democrático. Actualmente se manejan en la cooperativa anticipos de rendimientos (que es un anticipo de los que se va a ganar).

Para el cumplimiento de los objetivos de la cooperativa se basan en:

- 1.- La Ley General de Sociedades Cooperativas y su Reglamento.
- 2.- La Ley de Sociedades Mercantiles.
- 3.- La Ley Federal del Trabajo.

La Comisión de Educación Cooperativa se encarga de solicitar al Instituto Nacional de Educación para Adultos (I.N.E.A.), instructores para que sus socios terminen la primaria, secundaria o preparatoria; según sea el caso, para lo cual se basan en los

programas oficiales de la Secretaría de Educación Pública (S.E.P.). También se solicitan instructores para que se capaciten a los trabajadores dentro de su jornada de trabajo (hasta cuatro horas o medio turno de ser necesario); la Comisión de Educación es quien decide si autoriza dicha capacitación. Esto se inicio a partir del año de 1988, en el que se pueden dar el lujo de capacitar a la gente y que la empresa enfrente los gastos; el porcentaje designado para la capacitación es el 2% de los ingresos brutos al mes.

Por otra parte, los departamentos o las comisiones que tienen preferencia para recibir capacitación son : Ventas, Automotriz, Maquinaria, Producción, Sistemas de computo, Fondos y valores, Calderas, Mantenimiento mecánico y para ello se reúne a un departamento para que se capacite.

La selección del personal la realiza el departamento de Personal y Control Técnico, lo realizan por medio de exámenes psicométricos y médicos, y los efectúa el médico de la planta, si existieran vacantes se les da prioridad de trabajo a los hijos de los socios o trabajadores. Las prestaciones con que cuentan son: las de Ley además comedor, despensa mensual, préstamos de unidades, préstamos de emergencia, anticipos de rendimientos (aguinaldo), vacaciones de semana santa 12 dias mínimo y dos dias más por cada año que trabaje hasta llegar a 30 dias máximos.

Los responsables de departamento se encargan de: La

seguridad industrial (robos, incendios, etc.) , la conducta del trabajador, la productividad, el respeto del reglamento, etc.

Tienen una rotación del personal exclusivamente en el departamento de control de calidad, debido a que la monotonía puede provocar baja calidad del producto (defectos del envasado de botella, tetra pack, etc.), y no se lleva un porcentaje de rotación debido a que ésta es continua (cada 30 min.) . Contrariamente a esto no existe rotación en los departamentos de tratamiento de aguas y laboratorios. En las comisiones y asambleas de acuerdo con el reglamento de la Ley General de Sociedades Cooperativas la rotación es cada dos años; en el resto de los departamentos la rotación es variable y no se cuenta con un porcentaje de ésta.

La planta norte se encarga de la producción y distribución local y la sur se encarga del almacenamiento y distribución foráneos.

Por parte del gobierno no existe apoyo a la cooperativa, la Ley General de Sociedades Cooperativas en su Artículo 21 dispone que: La dirección, administración y vigilancia de las sociedades cooperativas estará a cargo de:

- 1.- La Asamblea General.
- 2.- El Consejo de Administración.
- 3.- El Consejo de Vigilancia, y
- 4.- Las comisiones que establece la Ley y las demás que designe

la Asamblea General.

La cooperativa a través de la Comisión de Educación se encarga de proporcionar instrucción a los trabajadores; El Consejo de Administración decide ó aprueba el o los programas de capacitación que se imparten.

Cuando se selecciona al personal para tomar los cursos de capacitación, se paga el 100% del costo de estos cursos con la condición de que se firme el reglamento de cursos pagados por la cooperativa, postulando lo siguiente:

- 1.- Dependiendo de las necesidades de la cooperativa la dirección propondrá a uno o varios socios, para que se capaciten en el área o áreas que se requiera.
- 2.-Se seleccionará a aquellas personas que se destaquen por su colaboración y disponibilidad hacia el trabajo en la cooperativa y que cumplan con los requisitos que señale la institución donde se impartiran los cursos.
- 3.- Los cursos se tomarán antes o después de su horario de trabajo.
- 4.-Los trabajadores seleccionados, contraen el compromiso con la cooperativa de adquirir el mayor provecho de los cursos. En caso contrario se cancelará la inscripción.
- 5.-Los participantes tendrán como objeto, convertirse en instructores e impartir sus conocimientos a otros compañeros.
- 6.- Se excluirá del curso y se les cobrará las cantidades

otorgadas por la cooperativa a los trabajadores que :

- a) Incurran en faltas graves contra la cooperativa.
- b) Por negligencia o inasistencia, no obtengan el provecho necesario.
- c) Desertan injustificadamente del curso.

7.- La cooperativa solicitará informes periódicos a la institución encargada de impartir el curso.

8.- Los casos especiales los resolverá el Consejo de Administración conjuntamente con la Comisión de Educación Cooperativa.

Por otra parte, en lo que respecta a la segunda etapa que es la visita a la planta, se pudo observar que la mayor parte de los departamentos cuentan con iluminación y ventilación adecuada, en cuanto al ruido sólo es intenso en calderas, lavado y envasado de refresco, aquí es importante señalar que los trabajadores no utilizan el equipo apropiado a pesar de que se les sanciona por no utilizarlo.

En algunos lugares como tratamientos de aguas , lavado y envasado de refresco hay mangueras sobre el piso y agua encharcada lo cual puede provocar serios accidentes.

En cuanto a factores físicos, el comedor, los baños y oficinas estaban limpios; sin embargo, no hay zonas verdes debido a que los espacios son reducidos en los diferentes departamentos.

En lo referente a las Comisiones y Consejos hay interacciones frecuentes que se traducen en pláticas (relacionadas al trabajo

desempeñado) pero en departamentos como : Automotriz, pintura, lavado y envasado de refrescos, únicamente se dedican a realizar su actividad, por que se requiere de una atención constante y sistemática para efectuar el mismo.

Por otro lado, mediante entrevistas informales con algunos trabajadores se detectó un desinterés por conocer el reglamento interno, por capacitarse, falta de orientación para conocer sus derechos y obligaciones.

Finalmente en la tercera etapa con la información recabada mediante el formato de entrevista No.2, arrojó los siguientes datos : Tanto la gente de cargos administrativos como el personal en general no cuentan con la preparación necesaria para desempeñar sus cargos, la detección de necesidades de capacitación es realizada por los diferentes departamentos utilizando o empleando la observación directa de acuerdo al desempeño o iniciativa que muestren los trabajadores, y a las necesidades propias del departamento de esta manera seleccionan al personal que deberá capacitarse.

Al visitar los diferentes departamentos de la cooperativa encontramos que la mayoría de los trabajadores conocían sólo cuestiones elementales sobre cooperativismo, sin embargo, están conscientes de que es necesario prepararse sobre todo en relación al cooperativismo ya que es fundamental para ellos.

En cuanto a los cursos que han tomado los trabajadores y que

están enfocados a su trabajo son: Mecánica, administración, electricidad, ventas, supervisión, etc.

En resumen, la etapa de detección de necesidades en la cooperativa " Trabajadores de Pascual", resaltó como problemas básicos el desconocimiento sobre cooperativismo por parte de los trabajadores (puesto que llevan dos años y medio como cooperativa) ; inadecuadas relaciones interpersonales y en general falta de motivación, por lo que se consideró necesario elaborar un paquete de capacitación conformado por tres cursos que fueran teórico- prácticos o vivenciales para facilitar su comprensión, los cuales son:

- I.- Cooperativismo, que pretende que el trabajador identifique la estructura general de la empresa y se ubique dentro de sus cooperativa.
- II.- La Motivación y el Trabajo, tiene como propósito que el trabajador analice el concepto de motivación, las bases teóricas que lo sustentan y los beneficios de su aplicación en el trabajo.
- III.- Relaciones Humanas, cuyo objetivo es que el trabajador a través de los conocimientos adquiridos, así como sus experiencias, se mejoren y aumenten las relaciones interpersonales en el ambiente laboral.

Con los tres cursos anteriores se definió como objetivo general de todo el programa:

" Integrar al trabajador a la empresa y mejorar el ambiente laboral."

4.2 PLANEACION, ORGANIZACION, EJECUCION Y EVALUACION.

LA PLANEACION.

Una vez que han sido detectadas las necesidades de capacitación y delineados los objetivos del programa, se procede a la acción física de elaborar los planes y programas. Por lo que la planeación es la fase que da razón y contenido técnico a la capacitación.

Planear significa en esta actividad, analizar y ubicar la problemática en razón de la cual se establecerán las estrategias que van a futuro. Planear en capacitación es determinar estrictamente "Qué hacer" y esto no es difícil cuando se entiende la planeación solamente como la presentación de documentos donde se incluyen los cursos que se "Piensan" impartir y que la mayoría de las veces están muy lejos de cubrir las necesidades de la empresa.

Así entonces se diseñó un plan integrado por programas, los cuales pueden definirse por puestos, por áreas de trabajo o por niveles organizacionales.

Generalmente la estructuración de un plan, exige una combinación de criterios en cada caso particular, para la orientación de los programas que lo integran.

El ordenamiento de la información detectada y traducida a

cursos es lo que le da contenido a los programas, así como éstos conforman el plan, a su vez se descomponen en partes que son los cursos.

LA ORGANIZACION.

Si la primera fase del proceso responde estrictamente al QUE HACER. La organización instrumenta el "CON QUE" hacerlo. El mejor plan no se echará a rodar con efectividad si no se dispone de los elementos estructurales, tecnológicos, humanos y físicos para su realización.

La fase de la organización o instrumentación se descompone en los siguientes elementos:

I.- Estructuras y sistemas.

Hacer buena capacitación implica contar con espacios físicos, dependencia organizacional, autoridad, responsabilidad, y un ámbito formal delimitado dentro de la organización y estructura oficial de la empresa.

También requiere de un sistema propio, establecido a la medida de cada situación y formas de procedimientos de trabajo que sistematicen todos los esfuerzos y conformen el manual de organización. Si esto no existe, se podrán hacer cursos, pero estaremos lejos de hacer entrenamiento profesional.

2.- Integración de recursos materiales.

Para efectuar los eventos programados, se requiere de

aulas, mesas, sillas, proyectores, pizarrones, manuales de instrucción y en general de diferentes recursos físicos e instruccionales.

3.- Integración de personas.

En empresas medianas y grandes, seguramente se necesita no solamente a un gerente de capacitación, sino que se requiere de otros puestos tales como: Analistas, coordinadores, instructores internos, auxiliares y secretarias. Dependiendo de la magnitud de la empresa y la amplitud del plan, dependerá del esfuerzo humano requerido en su realización.

LA EJECUCION.

La ejecución es la puesta en marcha del plan, es la acción misma la realización y la fase donde cobran vida los planes establecidos.

La ejecución implica los siguientes elementos:

a) Materiales y apoyos de instrucción.

Los eventos requieren de manuales, guías de instrucción, materiales didácticos, materiales visuales, materiales filmicos y determinados apoyos que la impresión y compaginación de los materiales implica, trabajo que generalmente se pasa por alto pero que provoca muchas dificultades cuando no se han considerado en toda su

dimensión.

b) Coordinación de eventos.

Esto abarca desde los preparativos previos con el instructor como son la reprogramación, participaciones y reconfirmación de grupos hasta los servicios de ordenamiento de aulas, materiales, inauguraciones, diplomas, refrigerios y en general todas las actividades de supervisión y asistencia de servicios, antes, durante y después de cada evento.

c) Control administrativo.

Aunque el control se da en todo el proceso, se manifiesta principalmente en la fase de ejecución, donde se deberán diseñar formatos para registrar al personal capacitado y por capacitar, lista de verificación, lista de asistencia y aplicación de evaluaciones de reacción principalmente y en general todos los mecanismos que hacen la eficiencia del trabajo.

Así entonces de manera general podemos decir que una vez elaborado y aprobado el plan de capacitación se considera la divulgación del programa para llevar a cabo su ejecución, es decir, aplicar los elementos que fueron planeados conduciendo a la instrucción propiamente dicha como un acto educativo.

Por otro lado en el aspecto técnico de la ejecución del

programa se centra la función del instructor, la cual consiste en la transmisión de conocimientos e información que debe transformarse en cambios favorables de actitudes y habilidades de los sujetos de capacitación.

Para lograr lo anterior se realizarán las siguientes actividades:

1.- PREVIAS AL CURSO.

- 1.1 Elaborar los objetivos, estructuras y alcances de los programas de capacitación y desarrollo.
- 1.2 Estudiar el contenido de cada uno de los temas del curso.
- 1.3 Elaborar manuales en los que se desarrollará el temario del curso correspondiente, para los instructores y los participantes.
- 1.4 Dosificar los contenidos atendiendo a los grados de complejidad y dificultad que se presente y al número de sesiones que correspondan al curso.
- 1.5 Determinar las estrategias que habrá de requerir la ejecución del curso.
- 1.6 Prever la obtención oportuna de la documentación requerida para la conducción del curso.
- 1.7 En los anexos se explica detalladamente las cartas descriptivas, las cuales contienen los pasos que se seguirán para la ejecución del curso, así como el número de secciones y la programación de ellas.

2.- DURANTE EL DESARROLLO DEL CURSO.

- 2.1 Llevar un registro de la asistencia de cada uno de los participantes.
- 2.2 Organizar a los participantes para realizar trabajos individuales y por grupo.
- 2.3 Emplear las estrategias adecuadas al desarrollo del programa.
- 2.4 Proporcionar a los participantes fuentes de información relacionadas con el tema a tratar.
- 2.5 Aplicar instrumentos de evaluación que permitan establecer los niveles de eficiencia y productividad de los participantes (pre-test de cada tema y moral industrial).
- 2.6 Entrega de constancias de participación, obtenidas con un 80% de asistencias, proporcionadas por la cooperativa.

3.- POSTERIORES AL CURSO.

- 3.1 Aplicar un instrumento de evaluación que permita establecer la utilidad del curso para el trabajador (pos-test de cada tema, moral industrial, cuestionario final y de seguimiento). Una vez descritas las condiciones a desempeñar, se describirá el curso elaborado, conteniendo los siguientes puntos:

- Tema.
- Meta.
- Duración.

- Materiales.
- Proceso.
- Evaluación.
- Observaciones.

LA EVALUACION.

Antes de describir esta etapa, es importante mencionar que el proceso de capacitación no se considera válido si después de haberse realizado como se planteó, programó y ejecutó, no se pusieran en marcha ciertas acciones para determinar si los objetivos planteados fueron alcanzados y en qué grado de avance. Por lo que dependiendo de este planteamiento la evaluación en el área industrial debe ser un proceso sistemático que consiste en la descripción, obtención y suministro de información útil para analizar los cambios de conducta de los capacitados.

Así entonces consideramos a la evaluación como la corroboración o comprobación de lo alcanzado en lo planeado, tomándose en caso necesario medidas correctivas, que pueden ir desde la redefinición de objetivos, planteamiento del problema, técnicas utilizadas o bien ejecución.

La evaluación completa el proceso instruccional, tiene varias facetas y sólo se puede realizar cuando en el inicio del

programa de capacitación los objetivos planteados fueron diseñados de tal forma que se han susceptibles a ser medidos y analizados. Esta parte de la evaluación de la reacción y la evaluación de la adquisición de conocimientos y habilidades, queda comprendida en la evaluación de cambios de conducta o aprendizaje.

Esta evaluación implica el análisis de los resultados, teniendo en cuenta todos los aspectos vinculados con la capacitación, por ejemplo, primero se tendrá que verificar si los medios a través de los cuales se trata de sensibilizar y motivar al trabajador fueron correctos. Después se deberá verificar el perfeccionamiento y desarrollo adquirido por el trabajador y si éste es aplicado al trabajo que desempeña o va a desempeñar.

Finalmente un punto que no debe ser olvidado en la evaluación es el referente al seguimiento en el que las actividades que se llevan a cabo después de que los participantes han terminado su instrucción, transfieren su capacitación al trabajo, además de la revisión y superación de obstáculos que se presenten en la práctica o en la aplicación de las nuevas habilidades, conocimientos y actitudes adquiridas en el curso.

C A P I T U L O 5

METODO.

Sujetos.

El criterio para elegir a los trabajadores que participaron en los talleres de capacitación, fue manejado por la Comisión de Educación Cooperativa quien tiene una lista y mediante ésta asigna por orden alfabético la participación de los trabajadores a los talleres de capacitación impartidos dentro de la misma empresa.

Las personas que participaron fueron 45 trabajadores; 43 hombres y 2 mujeres, con un promedio de edad de 36 años, los cuales contaban con escolaridad de primaria un 55% ; secundaria 26% y preparatoria 15% .Su ocupación era variable, desde encargados de departamento hasta personal de mantenimiento o intendencia; su estado civil era del 77% casados, 24% solteros, 2% divorciados y el 4% unión libre.

Para el primer taller (grupo A) participaron 15 trabajadores de los cuales 2 son mujeres y 13 hombres, para el segundo taller (grupo B) fueron 30 hombres que conforman el segundo distrito del departamento de ventas.

El horario de impartición de los talleres realizados en la cooperativa fueron, para el grupo A, de lunes a sábado durante 15

días de 1 a 3 p.m. , mientras que para el grupo B fue de 7 a 8 a.m. de lunes a sábado durante un mes.

5.2 Materiales y equipo.

A lo largo de este trabajo se utilizaron diversos materiales gráficos y visuales, los primeros corresponden a:

- Cuestionarios de pre-evaluación de cada tema.
- Cuestionarios de post-evaluación de cada tema.
- Cuestionario de seguimiento.
- Cuestionario de moral industrial.
- Cuestionario de evaluación final del curso.
- Lista de asistencia.
- Folletos de información, para los participantes los cuales contenían el programa del curso.
- Cédula de información con datos demográficos y laborales.
- Ejercicios programados para los temas, proceso enseñanza-aprendizaje (juegos de números, cosas y personas, comunicación equívoca, regalo de cumpleaños, etc.).
- Dentro de los visuales se incluye la proyección de películas.

En cuanto al equipo de trabajo utilizado fue:

- Hojas blancas.
- Lápices.
- Tarjetas.
- Marcadores.

- Rotafolio.
- Pizarrón.
- Gises.
- Laminas.
- T. V. y Videocassetera.
- Material filmico.
- Juegos de rompecabezas.

5.3 Situación.

Los cursos se llevaron a cabo dentro de las instalaciones de la Sociedad Cooperativa "Trabajadores de Pascual", ubicada en avenida Insurgentes Norte # 1320 colonia Calpultitlán, delegación Gustavo A. Madero, C.P. 07000 tercer piso. En donde se encuentran las aulas que miden 4X4 mts. equipadas con 30 sillas y 6 mesas de trabajo móviles un pizarrón; también se encontraba con ventilación e iluminación adecuados.

5.4 Diseño.

Se empleo un diseño cuasiexperimental de grupo control no equivalente, estructurado de la manera siguiente:

O X O
 1 2

Donde O_1 = Pre-test para ambos grupos, consistentes en la evaluación de los conocimientos de cada tema a tratar.

X = Aplicación del curso.

Y O_2 = A post-test para ambos grupos, consistente en una evaluación de los conocimientos adquiridos en los temas tratados, y evaluación de seguimiento (Campbell y Stanley, 1978).

Se utilizó este diseño tomando en cuenta que la ejecución del taller, implica un acto propiamente educativo y era necesario considerar el repertorio de entrada de los participantes y el nivel de aprendizaje obtenido al final del taller de tal forma que los resultados permitieran hacer una comparación, y determinar el grado de efectividad de la instrucción.

5.5 Procedimiento.

El trabajo contempló dos aplicaciones de un taller que incluía tres cursos, la primera aplicación (grupo A) a 15 trabajadores de diferentes departamentos, los cuales en su mayoría desconocían los elementos fundamentales del cooperativismo, a pesar de que varios de ellos ya habían tomado algún curso relacionado con este tema.

El grupo A sirvió para detectar las fallas del programa, corregirlas y realizar una segunda aplicación; la razón principal de que fueran dos aplicaciones, es porque al término de

la primera se realizaron una serie de modificaciones para mejorar la eficacia del taller, algunas dinámicas y actividades se modificaron, además se suprimieron varios cuestionarios y se elaboraron otros, se suprimió la entrega de material de apoyo, ya que, los trabajadores no leían y sólo lo guardaban sin darle alguna utilidad.

Para el grupo B se integró a un grupo de 30 trabajadores que conforman el segundo distrito del departamento de ventas, los cuales al igual que en el primer grupo ya contaban todos con antecedentes de haber tomado otros cursos de capacitación.

Ahora bien, el procedimiento consistió de varias fases que se describen a continuación:

1.- Antes de iniciar el taller se revisaron las estadísticas del grupo a capacitar para tener un punto de referencia y poder conocer la eficacia del taller en su ámbito laboral (nivel de ventas).

1.1.- Una vez elaboradas y organizadas los temas, las sesiones y los contenidos, se procedió a iniciar con el tema de cooperativismo que constó de 14 horas, posteriormente se continuo con el tema de la motivación y el trabajo que constó de 11 horas y finalmente se procedió a continuar con el tema de relaciones humanas que constó de 13 horas. (para obtener mayor información sobre el taller, revisar la sección de anexos # 2 donde se encuentran las cartas descriptivas.)

2.- Pre-test.- Antes de iniciar cada tema se entregó un cuestionario escrito conteniendo preguntas generales de cada tema a tratar, esto con el fin de conocer el repertorio de entrada de los participantes.

Simultáneamente al primer tema se entregó un cuestionario de moral industrial con la finalidad de conocer su apreciación hacia la empresa, y tener un rango de comparación con el post-test que se aplicó al finalizar el taller.

3.- Ahora bien en esta fase, en cuanto a la forma en que se desarrollaron las sesiones en el aula, se siguieron los siguientes lineamientos:

3.1-Al inicio del taller en la presentación del mismo se repartió a cada participante un folleto en el que se daban a conocer los temas a tratar y una breve explicación de los contenidos.

3.2- El tema a revisar fue impartido por una de las asesoras, en tanto otra de ellas se dedicaba a registrar la asistencia y la última coordinaba la participación espontánea a lo largo de la sesión.

3.3- La impartición de los temas fue alternado esto es que, los temas se dividieron de tal forma que cada una de las asesoras interviniera en una sesión y concluyera su tema, dando pie a que no se prolongara el programa y las condiciones de exposición y manejo del grupo se balanceara

en el sentido de no influenciar el desarrollo del grupo con las características personales de cada una de las asesoras.

3.4- Las exposiciones normales se realizaron con el apoyo de material didáctico tal como se especifica en la sección de materiales y equipo.

3.5- El hecho de que la responsabilidad de la exposición recayera sobre una u otra de las asesoras, no implicaba que alguna de ellas no pudiera intervenir con aclaraciones o aportaciones propias, de hecho esto se suscitaba cotidianamente.

3.6- El participante tenía completa libertad para interrumpir la exposición en el momento en que deseara una explicación más amplia, la aclaración de alguna duda sobre el tema abordado e incluso otros afines o bien, aportar algún dato complementario.

3.7- Las asesoras utilizaban preguntas dirigidas a un participante específico, que aunque no fueron registradas sirvieron para comprobar la comprensión del tema en revisión o de los vistos con anterioridad.

3.8- Se estableció un ambiente que propiciará una relación más personalizada entre asesoras y participantes, caracterizándose esto desde la manera en que se dirigían a cada persona utilizando los nombres propios tratando de eliminar así rangos, hasta el clima informal de interacción del grupo antes y después de las sesiones en el taller,

aspecto que permitió establecer mayor confianza e incluso eliminar posibles efectos tensionales en los participantes y en las asesoras mismas.

3.9- No se limitaba a los participantes a ocupar un lugar determinado dentro del aula, tenían completa libertad para tomar lugar donde ellos eligieran.

3.10- Con la finalidad de integrar al grupo, estimular su aprendizaje y conformar una relación lo más confortable posible se desarrollaron dinámicas grupales tendientes a establecer vínculos de comunicación más personales (ver técnicas de enseñanza en anexos).

3.11- Durante el desarrollo del taller, se crearon en diversas ocasiones, mecanismos de retroalimentación para las asesoras, en los que se pedían opiniones acerca de las exposiciones y la forma de realizar las sesiones.

4.- Post-test.- Al finalizar cada tema se entregó un cuestionario escrito, que fue idéntico a los cuestionarios aplicados en la pre-evaluación; esto con la finalidad de observar el nivel de aprendizaje obtenido al final del taller en comparación con su repertorio de entrada.

Simultáneamente se aplicó el cuestionario de evaluación final del taller con el propósito de conocer su opinión acerca de la capacitación recibida.

Una vez realizada la clausura del taller se procedió

a revisar las estadística de ventas del grupo que se capacitó.

- 5.- Seguimiento.- A un mes de finalizado el curso se reunió al grupo B, que se capacitó, para aplicarles un cuestionario escrito que contenía preguntas referentes a la utilidad práctica del taller dentro de su ámbito laboral. Paralelamente a esto se realizó una última revisión de las estadísticas de ventas de dicho departamento.

CAPITULO 6

RESULTADOS

PRE-EVALUACION.

Los resultados de los pre-test aplicados a los trabajadores, arrojaron los siguientes datos; En cuanto a la primera intervención (grupo A): La mayor parte de los participantes no contestó en su totalidad los cuestionarios, sin embargo, la información obtenida fue importante puesto que la gente se esforzó en tratar de dar una respuesta clara a cada una de las preguntas, aunque con sus limitaciones, de esta manera el promedio de respuestas correctas del grupo A en el curso I (cooperativismo) fue de el 18%, en el curso II (motivación) fue de 33% y en el curso III (relaciones humanas) fue de 29%. En cuanto al grupo B en el curso I fue de 14%, en el curso II fue de 34% y en el curso III fue del 27%.

POST-EVALUACION.

Al final de cada uno de los cursos se aplicó un post-test, el cual fue contestado con mejor calidad que los pre-test, como puede observarse en los promedios de respuestas correctas obtenidas de ambos grupos (ver tabla 1); Para el grupo A en el curso I fue del 58%, para el curso II fue del 79% y para el curso III fue del 78%; Mientras que para el grupo B

en el curso I fue del 74%, en el curso II fue del 88% y en el curso III fue del 83% .

EVALUACION FINAL.

Los datos en el cuestionario final aplicado a los dos grupos, el cual se calificó en una escala del 1 al 10 para cada pregunta; en el grupo A en la pregunta No.1 que evalúa la participación del trabajador, el 80% de los participantes la calificó con 9, el 13% calificó con 8 y el 6% con 7. Para la pregunta No.2 que evaluó el desarrollo del curso, la puntuación obtenida fue de 8 por el 66% de los participantes, el 20% dio un 7 y el 13% dio un 9. En la pregunta No.3 que evaluó los conocimientos adquiridos en el curso, el 100% de los participantes otorgaron un 10. En la pregunta No.4 que evaluó el curso en su inicio, el 26% calificó con puntajes de 2 y 1, el 20% otorgó un puntaje de 3 y el 13% dio un 4 o 0 . Ahora en la pregunta No. 5 que evaluó el curso al final el total de los participantes calificó con 10. En la pregunta No.6 que evaluó la relación supervisor-trabajador, el 60% evaluó con 9, el 26% con 8 y el 13% con 10. A la pregunta No.7 que evaluó la relación con los compañeros, el 60% evaluó con 9, el 26% con 8 y el 6% con 10 y 7. Para la pregunta No.8 que evaluó la integración a la cooperativa, el 60% dio un 8, el 13% con 9 y 7 y el 6% con 10 y 6; para las preguntas 9 y 10 que evalúan el manejo del material

didáctico y el desempeño de las coordinadoras respectivamente, recibieron un puntaje de 10 cada una (ver tabla No. 2).

Ahora en el grupo B los puntajes fueron los siguientes : En la pregunta No.1 dio el 76% un 9, el 16% otorgó un 8 y el 6% dio un 7; en la pregunta No.2 el 40% dio un 8 y 7 , el 20% dio un 9; para la pregunta No.3 el total de los participantes otorgó un 10; en la pregunta No.4, el 30% calificó con 0, el 26% dio un 1 , el 23% dio un 2, el 16% dio un 3 y el 3% calificó con 4 .Para la pregunta No.5, el 96% calificó con 10 y el 3% dio un 8; para la pregunta No.6, el 63% dio un 9, el 20% calificó con 8 y el 13% otorgó un 10; en la pregunta No.7, el 56% calificó con 9, el 23% dio un 8, el 16% un 10 y el 3% otorgó un 7;para la pregunta No.8 el 53% calificó con 8, el 16% otorgó un 7 y 9, el 10% con 10 y el 3% con 6; para las preguntas 9 y 10, el 100% de los participantes dieron un puntaje de 10 para ambas(ver tabla 2).

SEGUIMIENTO.

Es importante mencionar que en los datos del cuestionario de seguimiento aplicado al grupo B, (un mes después), se presentó un aumento en sus ventas esto se puede observar y ratificar en las estadísticas mensuales que se elaboran en el departamento de ventas, las cuales indican el desempeño del grupo en su labor de venta en los meses anterior, durante y posterior a

la aplicación del taller; Ahora bien como puede observarse en la figura 1 del mes de junio de 1989 ocupaban el 6o lugar, para julio pasaron al 4o lugar y finalmente en agosto del mismo año obtuvieron el segundo lugar en ventas en el departamento.

Por otro lado, la figura 2 muestra la distribución de la frecuencia de los puntajes obtenidos en el cuestionario de seguimiento, como puede observarse la mayoría de los participantes sobrepasan la media de 55 en la cual sólo se ubica un participante al igual que en los puntajes de 60,70,72 y 73; Mientras que en los puntajes de 62, 65,69 y 71 se distribuyen 2 participantes para cada uno de éstos puntajes; 3 participantes obtuvieron un puntaje de 61; 4 trabajadores obtuvieron puntajes de 59,66 y 67 respectivamente; 6 trabajadores se colocaron en el puntaje de 68 y finalmente 9 de ellos lograron un puntaje de 64 que es el valor que se presenta con mayor frecuencia.

Es necesario comentar, que como se observa la mayoría rebasa la media y esto indica que la capacitación recibida les fue funcional en el ámbito laboral. Cabe mencionar que en el cuestionario se reflejó que se habían mantenido las conductas aprendidas en el taller, como lo son : La disponibilidad o accesibilidad para el trato con los demás (tratase de compañeros de trabajo o clientes), se afianzaron los lazos de amistad entre los compañeros, el ambiente de trabajo continuo siendo positivo y favorable para el desempeño de éste. Al mismo tiempo se

involucraron más con los problemas y/o metas de la cooperativa, mostrando un interés por la capacitación para todos los miembros de la empresa.

6.1.- ANALISIS

En el trabajo realizado en la Sociedad Cooperativa " Trabajadores de Pascual " se pudo constatar que; El entrenamiento con los dos grupos, no fue nada sencillo pues hubo necesidad de instigar a los trabajadores, debido a que existía un rechazo a los cursos impartidos por la empresa, ya que éstos resultaban tediosos y poco motivantes por la forma de conducir los contenidos por parte de los instructores puesto que la totalidad de ellos se llevaban de manera teórica y nunca práctica, lo cual provocaba apatía y desinterés hacia cualquier curso de capacitación.

Ahora bien, debido a lo anterior se creó un curso teórico-práctico que cubriera sus necesidades de capacitación, a través del cual las conductas e ideologías cambiaron radicalmente, mostrándose una paulatina participación tanto en dinámicas, como en exposiciones y plenarias; de esta manera su actitud de indiferencia y apatía se transformó en interés, manifestándose en un incremento en la asistencia y puntualidad además de que aumentaron sus conocimientos, se manifestaron inquietudes por conocer su legislación y toda la información que les ayudará a

tener un mejor desempeño laboral y en general sentirse parte integral de la cooperativa, conscientes de que ésta se maneja como cualquier empresa, de la misma manera se explota a los trabajadores y/o socios manipulándolos por medio del título de "Cooperativa " para obligarlos a cubrir los fines de la empresa, ocultándoles la información y sacando a la luz lo conveniente para el pequeño grupo que la maneja, los cuales ocupan los cargos administrativos quienes manifiestan un pseudo interés al querer fomentar la preparación de sus trabajadores y socios, a los cuales se les ponen obstáculos para lograrlo.

Así, los trabajadores a través del taller conocieron cuales son las condiciones en las que se encuentran ubicados realmente; Se fomentó el compañerismo, se ampliaron los lazos de comunicación, aumentó la seguridad, asertividad y autoestima; Lograndose así un mejor desempeño laboral reflejándose este en un aumento en sus ventas durante los meses siguientes a la aplicación.

En lo que respecta al análisis cualitativo del estudio piloto uno de los problemas que se presentó es que los participantes no leían el material que se les proporcionaba, pues se les obligaba a asistir con amenazas de sanciones posteriores, además se reprimían a opinar sobre la cooperativa debido a las represalias que ésto ocasionaría.

Sin embargo, conforme fue avanzando la aplicación se dieron

paulatinamente cambios favorables en la actitud de los participantes, se incrementó la participación e interés de los mismos, así como su disponibilidad hacia las actividades en general. Así que la mayor parte del tiempo permanecieron atentos y participativos durante las sesiones, por su desenvolvimiento dentro de las sesiones nos percatamos de que carecían de información relevante sobre los temas.

Ahora bien, en los cuestionarios 3,4 y 5 se muestran las preguntas que para fines del presente estudio corresponden al diseño pre-evaluación, intervención, post-evaluación para cada curso.

Los resultados de los pre-test de cooperativismo, motivación y relaciones humanas aplicados a ambos grupos arrojaron los siguientes datos: La mayor parte de la gente no contestó en su totalidad, sin embargo, la información obtenida fue importante porque así, se obtuvo el nivel de conocimientos de los participantes al iniciar el curso, ya que éstos se esforzaron en tratar de dar una respuesta clara a cada una de las preguntas aunque con sus limitaciones.

En cuanto a la post-evaluación, se contestaron con mejor calidad (manejo de la información), esto permite apreciar, observar y analizar el rendimiento de los participantes, lo cual puede corroborarse con los resultados de los post-test. Mediante

éstos se observó un aumento notorio en lo que respecta a su participación, responsabilidad, integración y organización de los participantes dentro de su empresa mejorándose su ambiente laboral.

Por otra parte, en el pre-test de moral encontramos que debido a la transformación abrupta de empresa sociedad anónima a cooperativa los trabajadores no asimilaron el cambio sintiéndose desubicados dentro de la misma, y por lo tanto no se consideraban como parte integral de ella.

Es importante hacer notar que las relaciones entre los participantes eran solamente de trabajo, y conforme fue avanzando la aplicación del taller también incrementó la comunicación y la integración mostrando al final una relación de compañerismo y ayuda mutua entre ellos, reflejándose ésto en el post-test, en el señalaron que se sentían parte integral de la cooperativa, responsables del crecimiento o estancamiento de ella ; así como del mejoramiento del ambiente de trabajo, que en su conjunto forman una relación estrecha entre las metas personales y las de la empresa.

Por otro lado, de acuerdo con los resultados obtenidos en el cuestionario final, se puede confirmar que la capacitación recibida fue aprovechada y aceptada en tanto que los puntajes de los grupos no fue variable sino que es homogénea. También se observó que durante la aplicación del programa se presentó un

incremento en la participación de las actividades realizadas en las sesiones, manifestandose ésta en : Aumento en la puntualidad, asistencia, además de que permanecían más tiempo del asignado para las sesiones tratando y/o discutiendo sobre el tema visto, mostraron iniciativa en sus comentarios o críticas de cualquier índole sobre los temas tratados en las sesiones.

En el análisis cualitativo, se considera que la capacitación recibida, fue funcional para los trabajadores en tanto que mejoraron su desempeño durante los cursos, además de que modificaron positivamente su opinión y apreciación sobre la empresa.

C A P I T U L O 7

CONCLUSIONES.

La participación de los psicólogos en el área industrial es tan importante como la intervención de otros profesionistas afines a esta área. El trabajo interdisciplinario que se podría realizar formaría la base del engranaje que impulsaría el desarrollo o crecimiento de cualquier empresa.

El desconocimiento de las funciones que puede desarrollar el psicólogo en la industria, ha provocado, por una parte, que no se les permita desarrollar sus capacidades y/o conocimientos, y por otra, que otros profesionistas ocupen puestos o desarrollen actividades que le corresponden a un psicólogo. Se ha asociado tradicionalmente a la psicología con el estudio y tratamiento de las enfermedades mentales y la conducta anormal. Si bien es cierto que dentro de la profesión existe una área dedicada al estudio de éstas conductas, también existen especialidades que se interesan todavía más por la conducta normal entre ellas la psicología laboral.

Así mismo, al ampliarse las áreas de aplicación de la psicología las funciones del psicólogo se diversifican, un ejemplo de esto lo encontramos en el área laboral en donde anteriormente se consideraba que el psicólogo únicamente tenía

incidencia en lo que respecta a la selección y reclutamiento de personal no obstante, el psicólogo ha demostrado tener los conocimientos y las habilidades necesarios para realizar otras tareas como son la capacitación y desarrollo de personal.

La capacitación es una de las funciones en las que ya se ha dejado al psicólogo incursionar, inclusive ha demostrado ser uno de los profesionistas que cuenta con más elementos para intervenir en todas sus fases, desde la detección, diseño y planeación, hasta la aplicación propia de los programas. El presente trabajo muestra la posibilidad de esto y el éxito con que puede ser logrado.

La capacitación es un proceso de comunicación permanente que permite a través de actividades de enseñanza- aprendizaje, transmitir conocimientos, modificar las actitudes o incrementar las habilidades de los trabajadores.

Aun existen empresas que conociendo los beneficios que puede traerles la capacitación no confían en los logros que ésta puede ofrecerles, éste es el caso de la refresquera " Trabajadores de Pascual " la cual por falta de información y/o preparación de sus dirigentes o bien, porque así convenga a sus propósitos no cuentan con un plan de capacitación y adiestramiento para sus trabajadores. No obstante permiten y/o solicitan que se realicen estudios e investigaciones en sus instalaciones o con sus empleados como ocurrió en nuestro

caso dando todas las facilidades para la realización del trabajo.

La elaboración de un programa de capacitación es un proceso complejo lo cual requiere que el profesionista encargado de el área tenga una serie de habilidades y conocimientos que le permitan trabajar tanto en el aspecto formal como humano de la capacitación.

Es importante aclarar, que en la E.N.E.P. Iztacala no existe esta área, y que sin embargo, psicólogos egresados de ésta, están laborando en el área industrial, prueba de ello son las tesis presentadas por Sánchez (1984); Ramírez (1984); Zavala (1984); Arreguín y Zavala (1986); Reyes y González (1986); Musalem y Valdez (1988), etc. Así como ellos, existen más egresados que se desenvuelven en el área industrial, pero que han tenido que buscar los elementos que complementen su formación profesional dentro de su área de trabajo.

A pesar de las dificultades a las que se enfrenta el egresado para ingresar en el área industrial, ha logrado incorporarse y desarrollarse en el ámbito de la psicología laboral con resultados favorables, ampliando así el campo de trabajo y logrando la difusión y sensibilización de la gente sobre el trabajo psicológico.

En lo concerniente a nuestra participación como profesionistas dentro del ámbito de la psicología industrial en

especial del área de capacitación; encontramos que el trabajar con personas adultas no es difícil, aunque al inicio del curso la gente se mostro renuente a participar, quizá porque eran obligados a asistir al curso (por parte de la Comisión de Educación) como en otros cursos que ha impartido la misma; y/o bien porque la gente no confiaba en que lo aprendido en el curso les fuese a ser de utilidad, porque algunos de los participantes ya habian tomado algún curso y les había parecido aburrido y tedioso ya que eran impartidos de manera teórica y no práctica.

Es importante mencionar que particularmente éste tipo de capacitación que llevamos a cabo, siguiendo metódicamente todos los pasos de la capacitación; y utilizando, las técnicas vivenciales a manera de taller, se logran cambios favorables en los educandos en cuanto a su actitud personal y laboral, así como en su percepción sobre la capacitación en general. Con ayuda de la utilización de los principios, técnicas y la metodología que nos proporciona la psicología, en sus diferentes corrientes teoricas consideramos que fueron elementos muy útiles para lograr nuestros objetivos y a la vez que se comprobó que éste tipo de herramientas son piezas fundamentales y complementarias entre ellas dentro del área de capacitación a todos los niveles.

El haber aplicado nuestros conocimientos en una

cooperativa fue una buena experiencia ya que tuvimos la oportunidad de conocer las bases y fundamentos que sustentan a este tipo de empresas que fundamentalmente radica en la organización y el trabajo de sus integrantes.

En este tipo de empresas la capacitación es tan funcional, como lo es en cualquier otra, que la llevan a cabo como parte integral de su ruta crítica para llegar al éxito empresarial.

Esto se ha logrado y seguirá lográndose, gracias a que el psicólogo ha demostrado sus capacidades y los beneficios que pueden obtener las empresas.

Esperamos que esta investigación represente un punto de referencia, para estudios posteriores dentro del ámbito de la psicología laboral o industrial, y sea de utilidad para el lector en general y para el profesionalista del área afín.

TECNICAS DE ENSEÑANZA.

Son procedimientos específicos que el método de enseñanza en general señala como instrumentos para lograr los objetivos de aprendizaje propuestos. De esta manera la aplicación de un método de enseñanza puede admitir el empleo de más de una técnica dependiendo de la naturaleza del objetivo de aprendizaje, el contenido del tema y los recursos disponibles.

Algunas de las más representativas se describirán a continuación :

A).- EXPOSITIVA O CONFERENCIA.

Esta técnica consiste en la presentación oral que el coordinador hace de un tema ante un grupo, pudiéndose auxiliar para ello de los materiales de apoyo.

La técnica expositiva se puede complementar con la participación de los miembros del grupo a través de las preguntas que dirigen al coordinador y viceversa.

DESCRIPCION.

- El coordinador menciona el tema y señala los objetivos del mismo.
- Proporciona un panorama general del contenido del tema.
- Realiza la presentación del contenido oralmente apoyándose en los materiales didácticos que haya seleccionado.

- Estimula la participación del grupo, planteando preguntas o problemas, así como resolviendo las dudas expuestas.
- Finalmente hace un resumen o conclusión del contenido tratado.

B).- PHILLIPS 66.

Esta técnica consiste en dividir al grupo en equipos de 6 personas para que discutan durante 6 minutos, un minuto cada participante.

Se presenta el tema o pregunta a discutir para que se obtengan conclusiones.

DESCRIPCION.

- El instructor ubica a los participantes en el tema, y da un panorama general del mismo, destacando la importancia del objetivo.
- Se solicita a los participantes que en cada equipo se nombre un secretario, el cual controlará el tiempo y anotará las conclusiones.
- Les plantea el problema o pregunta.
- Pide a cada uno de los integrantes de los equipos que expongan sus ideas en un minuto.
- Los participantes de los equipos intervienen con sus puntos de vista, ideas, opiniones las cuales se someten a discusión.
- Terminado el tiempo señalado, cada uno de los grupos

plantea sus conclusiones ante el grupo.

- El coordinador modera la discusión de las conclusiones y las sintetiza anotándolas en el pizarrón.
- Finalmente formula las conclusiones generales.

C).- LECTURA COMENTADA.

Consiste en la lectura dirigida que el coordinador o el grupo hace de un documento previamente elaborado o definido, y a partir de el cual se hacen comentarios y se obtienen conclusiones.

DESCRIPCION.

- Existen dos formas de llevar a cabo esta técnica:

1.- Consiste en la lectura en voz alta de un texto relativo al tema de estudio, por parte de el coordinador o alguno de los participantes. El coordinador explica el procedimiento de la técnica y reporta el documento informativo a los participantes. Al terminar con una idea ó párrafo se suspende la lectura, y se solicitan comentarios por parte del grupo.

2.- La lectura se hace de manera individual a nivel cubierto en un tiempo prefijado y después a nivel grupal se hacen los comentarios y se plantean las dudas.

Los materiales utilizados son impresos y contienen todas las instrucciones, informaciones y los objetivos de ese material. Al analizar la lectura del documento el

coordinador solicita al grupo sus conclusiones.

D).- DEMOSTRATIVA.

esta técnica consiste en que el coordinador ejecute una operación o tarea ante un grupo, a la vez que la explica detalladamente. Posteriormente cada miembro del grupo ejecuta la operación bajo la supervisión del instructor.

DESCRIPCION.

- El coordinador ubica a los participantes en el tema y explica el procedimiento a seguir.
- El coordinador utilizando las herramientas y/o equipo necesario y apoyándose en una hoja guía que contiene paso a paso el desarrollo de la operación la ejecuta y explica a un ritmo normal, mientras el grupo observa.
- Si la operación es muy extensa se puede dividir en varias demostraciones.
- Se puede repetir la operación lentamente, pero haciendo hincapié en los puntos claves señalados en la hoja guía.
- Se distribuye la hoja guía a los miembros del grupo y se les pregunta si no hay dudas.
- Posteriormente una vez resueltas las dudas, cada miembro del grupo bajo al supervisión del coordinador, procederá a ejecutar la operación explicándola paso a paso.

E).- CORRILLOS.

Esta técnica consiste en dividir al grupo en equipos de 4 a

8 personas con el propósito de analizar y discutir determinada información, en un tiempo preestablecido (de 10 a 20 min.) para obtener conclusiones. Estas se consideran como el producto de las aportaciones de todos los miembros del grupo.

DESCRIPCION.

- El coordinador ubica al grupo en el tema y explica las actividades a realizar.
- Divide al grupo en equipos de 6 a 8 personas, dependiendo del tema de éste.
- Da instrucciones para que cada grupo nombre a un moderador y un secretario, el primero dirigirá y motivará al grupo y el segundo tomará notas de las conclusiones.
- Proporciona el documento o pregunta sobre las cuales se hará la discusión y asigna el tiempo (de 10 a 20 min.) dependiendo del objetivo y la cantidad de información.
- Una vez terminada la discusión cada equipo expone sus conclusiones ante el grupo.

F).- LLUVIA DE IDEAS.

Consiste en que los miembros de un grupo expresen ideas libremente sobre un problema previamente planteado, con el objeto de obtener nuevas ideas o soluciones.

El coordinador estimula la participación libre para poder analizar todas las ideas, y de esta manera, considerar las posibles formas de solución.

DESCRIPCION.

- El coordinador plantea el problema auxiliándose de materiales de apoyo y explica el procedimiento a seguir:
- Se escoge un secretario para que anote todas las ideas.
- Los participantes exponen sus puntos de vista libremente, el coordinador interviene para dar la palabra, y estimular a los que no participan.
- Las ideas que se exponen no deben ser criticadas ni destruidas en ese momento.
- Una vez que todos han expresado sus ideas más relevantes, el coordinador junto con los participantes elabora un resumen y extrae las conclusiones.

CUESTIONARIO. 1

- 1.- Cuál es la ubicación de la empresa y desde cuando se fundó como cooperativa.?
- 2.- Cómo era la organización de la empresa antes de ser cooperativa.?
- 3.- Cuáles fueron los motivos para decidirse a la huelga.?
- 4.- Cuánto tiempo duraron en huelga.?
- 5.- Cuándo término la huelga.?
- 6.- Cómo se organizaron después de la huelga.?
- 7.- Cómo funciona una cooperativa.?
- 8.- Toda la gente que inició la huelga, actualmente son socios.?
- 9.- Cuántos departamentos son, nombres y número de personas que laboran en cada uno.?
- 10.- A partir de que momento decidieron que las personas necesitaban capacitación.?
- 11.- Porqué es importante para ustedes la capacitación.?
- 12.- Quién (es) se encargan de promover la capacitación.?
- 13.- Porqué motivo no existe quien diseña un programa de capacitación dentro de la cooperativa.?
- 14.- Qué efecto a tenido la capacitación dentro de la cooperativa.?
- 15.- Bajo que reglamento se rigen para impartir la capacitación.?

- 16.- Qué porcentaje se designa para la capacitación dentro de la cooperativa.?
- 17.- Cómo se planea la capacitación en cuanto a tiempo, lugar, fechas, horas de duración y número de personas que van a participar.?
- 18.- Quién (es) aprueban el programa de capacitación que se imparte.?
- 19.- Qué departamentos consideran que necesitan mayor capacitación.?
- 20.- Cuáles departamentos estarían disponibles para que se les diera capacitación.?

CUESTIONARIO 2

- 1.- Conoce usted el funcionamiento de una cooperativa.?
- 2.- Creé usted que sus trabajadores conocen el funcionamiento de una cooperativa.?
- 3.- Creé usted que sus trabajadores se rigen bajo los principios cooperativistas.?
- 4.- Qué tipos de problemas, cree que hay en la empresa.?
- 5.- Desde su punto de vista, cuáles son los problemas principales dentro de su departamento.?
- 6.- Se ha propuesto alguna solución a los problemas.?
- 7.- Se realiza un análisis de puestos para conocer si sus trabajadores están áptos para el puesto que desempeñan.?
- 8.- Quién realiza este análisis de puestos.?
- 9.- Se utiliza actualmente el análisis de puestos para la contratación y quién lo supervisa.?
- 10.- Usted considera que los trabajadores están agusto en sus puestos.?
- 11 Los trabajadores a su cargo necesitan de la supervisión directa para realizar su trabajo.?
- 12.- Cómo es la relación entre usted y los trabajadores a su cargo.?
- 13.- Considera necesario que los trabajadores de su departamento

tomen un curso de capacitación.?

- 14.- Usted que tipo de cursos sugeriría para los trabajadores de su departamento.?
- 15.- Qué tipo de cursos le gustaría a usted tomar.?
- 16.- Anteriormente ha tomado usted algún curso de capacitación.?
cuál (es).?
- 17.- Qué impresión tiene de los cursos de capacitación a los que ha asistido.?
- 18.- De acuerdo a su criterio personal , cuáles han sido los errores más frecuentes de los instructores.?
- 19.- Considera usted que los instructores han tenido las habilidades (manejo del tema y del grupo) necesarias para impartir el curso de capacitación.?
- 20.- Si usted fuera el instructor que haría para que el curso de capacitación tuviera éxito.?

CUESTIONARIO 3

PRE-TEST Y POST-TEST DE COOPERATIVISMO.

- 1.- De dónde surgen las primeras cooperativas.?
- 2.- Cuáles asociaciones conoce que agrupen a los organismos cooperativos.?
- 3.- Cuáles son los principios cooperativos.?
- 4.- Qué es una cooperativa.?
- 5.- Cuántos tipos de cooperativas reconoce la Ley General de Sociedades Cooperativas y cuáles son.?
- 6.- Mencione algunas de las características de una cooperativa de consumidores.
- 7.- Mencione algunas de las características de una cooperativa de productores.
- 8.- Mencione como está conformada la estructura de una cooperativa.
- 9.- Cuántos tipos de asamblea conoce.?

CUESTIONARIO 4.

PRE-TEST Y POST-TEST DE MOTIVACION.

- 1.- Qué entiende por motivación.?
- 2.-Cuál es la importancia de la motivación en el trabajo.?
- 3.- De qué manera el nivel o posición social interfiere en el desempeño laboral.?
- 4.- Qué es prestigio y cómo influye en las relaciones laborales.?
- 5.- Qué es un grupo y cómo se integra.?
- 6.-Cuál es la importancia de pertenecer a un grupo.?
- 7.- Cuáles son las ventajas y desventajas de pertenecer o formar parte de un grupo.?

CUESTIONARIO 5

PRE-TEST Y POST-TEST DE RELACIONES HUMANAS.

- 1.- Considera usted que las características faciales, la postura del cuerpo y la apariencia en general desempeñan un papel importante en las interacciones interpersonales.? porqué?
- 2.- Qué entiende por comunicación.?
- 3.- Porqué es importante la comunicación.?
- 4.- Cuántos tipos de comunicación conoce y cuáles son.?
- 5.- Qué importancia tiene la comunicación no verbal en las relaciones interpersonales.?
- 6.- Mencione las barreras de comunicación que conoce.
- 7.- En qué consiste la conducta asertiva, agresiva y pasiva.?

CUESTIONARIO 6

PRE-TEST Y POST-TEST DE MORAL INDUSTRIAL.

- 1.- Cómo considera usted su participación dentro de la cooperativa.?
- 2.- Se siente responsable por lo que ocurre dentro de su cooperativa.?
- 3.- Qué haría usted si descubriera un mal manejo de la cooperativa.?
- 4.- Qué opina de las decisiones tomadas hasta ahora por la cooperativa.?
- 5.- Para usted es importante lo que ocurre dentro de su cooperativa.?
- 6.- Se siente usted parte fundamental dentro de la cooperativa.?
- 7.- Se siente usted responsable del buen funcionamiento de la cooperativa.?
- 8.- Cómo considera que es , su ambiente de trabajo.?
- 9.- Porqué cree usted que es así, su ambiente de trabajo.?
- 10.- Usted qué haría, o ha hecho al respecto.?
- 11.- Sus metas personales y las de la cooperativa son similares.?
- 12.- Cómo se siente con sus compañeros.?

13.- Qué clase de relación lleva usted con la cooperativa.?

14.- A partir de lo que conoce usted sobre cooperativismo,
fundaría usted una cooperativa.?

CUESTIONARIO 7

EVALUACION FINAL DEL TALLER.

El propósito del presente cuestionario es evaluar la opinión del trabajador con respecto al taller de capacitación.

INSTRUCCIONES: lea las siguientes afirmaciones y califique con la escala del 1 al 10 de acuerdo a su criterio.

1.- Cómo calificaría mi participación en el curso.?

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 -

2.- La mayor parte del tiempo el curso lo evaluó con .?

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 -

3.- Valoro los conocimientos adquiridos en el curso con .?

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 -

4.- Al llegar al curso el valor que le di fue .?

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 -

5.- Al finalizar el curso lo calificó con.?

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 -

6.- Actualmente la relación supervisor-trabajador la valoro con.?

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 -

7.- Al finalizar el curso la relación con sus compañeros de trabajo la evaluó con.?

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 -

8.- A partir de los conocimientos adquiridos con que evaluaría su integración a la cooperativa.?

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 -

9.- Calificó el manejo del material didáctico con.?

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 -

10.- Cómo calificaría el desempeño de las coordinadoras.?

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 -

CUESTIONARIO 8

EL PROPOSITO DEL CUESTIONARIO ES QUE EL PARTICIPANTE JUZGUE LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION RECIBIDA PARA EL MEJORAMIENTO DEL TRABAJO.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente las oraciones que a continuación se le presentan y conteste, lo más sinceramente posible de acuerdo a las siguientes opciones:

- 1.- Siempre.
- 2.- Frecuentemente.
- 3.- Algunas veces.
- 4.- Nunca.

- 1.- Lo aprendido en el curso actualmente lo aplicó en mi trabajo. ()
- 2.- Los cursos me han producido insatisfacción. ()
- 3.- Los cursos no han cubierto mis necesidades como trabajador. ()
- 4.- Los contenidos de los cursos deben incluir cuestiones relacionadas con el trabajo. ()
- 5.- Los contenidos de los cursos los iba aplicando conforme se impartían. ()
- 6.- Al terminar los cursos la información se pierde. ()
- 7.- Los cursos de capacitación modifican mi comportamiento con

- las personas que trato a diario. ()
- 8.- Obtuve cambios positivos al final del curso para mejorar en mi trabajo. ()
- 9.- Aumentaron mis ventas gracias a que puse en práctica lo que aprendí en el curso. ()
- 10.- Deseo profundizar en los conocimientos del curso para mejorar en mi trabajo. ()
- 11.- Me gustaría profundizar sobre los temas vistos en los cursos, tomando otro. ()
- 12.- Me arrepiento de no haber participado más en el curso por que ahora veo que me era muy útil. ()
- 13.- Me ha sido de utilidad en mi trabajo los temas que se impartieron en el curso. ()
- 14.- Mi desempeño en el trabajo ha mejorado después del curso. ()
- 15.- Podría recomendar el curso a otras personas. ()
- 16.- Después del curso mi participación dentro de la cooperativa ha cambiado favorablemente. ()
- 17.- Al final del curso me siento más responsable por lo que ocurre dentro de la cooperativa. ()
- 18.- Considero que mi ambiente de trabajo cambio después del curso. ()
- 19.- Con la información del curso me siento más motivado en mi trabajo. ()
- 20.- Mi ritmo de trabajo cambio después del curso. ()

21.- Considero que la producción dentro de mi distrito aumentó cambio favorablemente gracias al curso de capacitación.

()

22.- Los coordinadores que impartieron los cursos está capacitados para darlos.

()

ANEXO 2

TALLER DE CAPACITACION:

"LA MOTIVACION Y LAS RELACIONES HUMANAS DENTRO DEL COOPERATIVISMO"

Objetivo General: INTEGRAR AL TRABAJADOR A LA EMPRESA Y MEJORAR
EL AMBIENTE LABORAL.

La etapa de detección de necesidades en la Sociedad Cooperativa "trabajadores de Pascual", resaltó como problemas básicos el desconocimiento sobre cooperativismo por parte de los trabajadores (puesto que llevan sólo dos años y medio como cooperativa), inadecuadas relaciones interpersonales y en general falta de motivación; por lo que se consideró necesario elaborar un paquete de capacitación conformado por tres cursos, el cual es teórico-práctico o vivencial para facilitar su comprensión, los cuales se presentan a continuación:

- I.- Cooperativismo. Pretende que el trabajador identifique la estructura general de la empresa y se ubique dentro de su cooperativa.
- II.- La Motivación y el Trabajo. Tiene como propósito que el trabajador analice el concepto de motivación, las bases teóricas que lo sustentan y los beneficios de su aplicación en el trabajo.

III.- Relaciones Humanas. Cuyo Objetivo es que el trabajador a través de los conocimientos adquiridos, así como sus experiencias, se mejoren y aumenten las relaciones interpersonales en el ambiente laboral.

TEMARIO.

- Presentación del taller y pre-evaluaciones.

1.- Cooperativismo.

1.1.- Orígenes de la cooperativa.

1.2.- Principios del cooperativismo.

1.3.- Tipos de cooperativas.

1.4.- Semejanzas y diferencias entre una sociedad cooperativa y una mercantil.

1.5.- Los asalariados y los fondos sociales en las sociedades cooperativas.

2.- La Motivación y el trabajo.

2.1.- Definición de motivación.

2.2.- Importancia de la motivación en el trabajo y su efecto en la satisfacción y desempeño laboral.

2.3.- Jerarquización de necesidades.

2.4.- Status en el grupo y desempeño laboral.

2.5.- El papel que juega el prestigio en las relaciones laborales

2.6.- Pertenencia al grupo y su relación con la motivación en el trabajo.

2.7.- La comunicación como factor determinante en las relaciones
interpersonales.

2.8.- Fundamentos de la comunicación.

3.- Relaciones humanas.

3.1.- Temperamento y personalidad en las relaciones humanas.

3.2.- Factores que determinan las relaciones humanas.

3.3.- Comunicación

- Comunicación verbal y escrita.

- Comunicación no verbal.

3.4.- Barreras de la comunicación.

3.5.- Relaciones grupales.

- Liderazgo.

- Autoridad.

- Empatía.

3.6.- Factores que determinan las relaciones humanas.

3.7.- Asertividad.

- Cierre del curso y post-evaluaciones.

- Seguimiento (un mes después).

CURSO I

" COOPERATIVISMO "

OBJETIVO GENERAL: QUE EL PARTICIPANTE IDENTIFIQUE LA ESTRUCTURA
GENERAL DE LA EMPRESA Y SE UBIQUE DENTRO DE SU
COOPERATIVA.

SESION No. 1

TEMA: PRESENTACION DEL TALLER, INTEGRACION DEL GRUPO Y PRE-EVALUACIONES.

META: Que los participantes identifiquen las finalidades del taller y se conozcan entre sí.

DURACION: 120 minutos.

MATERIALES: Hojas, lápices y cuestionarios de pre-evaluación (ver anexos).

PROCESO:

- El coordinador dará la bienvenida a los participantes.
- Se hará la presentación de coordinadores y de los cursos que conforman el taller.
- Posteriormente en colaboración con los participantes se establecerá el reglamento de trabajo siguiendo los lineamientos ya establecidos:
 - a) Ser puntual.
 - b) Mantenerse activo durante los cursos.
 - c) Participar en las discusiones.
 - d) Si algo no entiende preguntar.
 - e) Tomar apuntes durante los cursos.
- También, se les avisará a los participantes que habrá una síntesis de la sesión anterior, al inicio de cada sesión.
- Se realizarán dinámicas grupales:

1. "Presentación de cada quién", el coordinador dará la información de que cada participante se presentará, contestando unas preguntas que se escribirán en el pizarrón para que todos las vean.

- Para que las contesten se les dará 4 minutos, una vez transcurrido el tiempo se les pedirá que cada quién responda las preguntas.

2. Se realizará una breve plenaria de la actividad anterior.

3. Se continuará con la dinámica "día de campo".

- Después de realizadas las dinámicas, a cada participante se le entregará un cuestionario de pre-evaluación de cooperativismo y hoja de respuestas.

- Se dispondrá de 15 min. para contestarlo.

RETROALIMENTACION: Al final de cada sesión, tanto participantes como el coordinador harán una síntesis del tema tratado.

EVALUACION: Ninguna.

SESION No 2

TEMA: COOPERATIVISMO.

META: Qué el participante examine el surgimiento de una cooperativa.

DURACION: 120 minutos.

MATERIAL: Pizarrón, gises, borrador y pre-test de moral industrial.

PROCESO:

- El coordinador dará la información de los orígenes de las cooperativas, en una conferencia.
- Posteriormente se hará la dinámica del "Phillips 66".
- El coordinador presentará los puntos centrales a discutir.
- El coordinador realizará una plenaria con las conclusiones obtenidas en la dinámica.
- Finalmente se les entregará a cada participante un cuestionario de pre-evaluación de moral industrial y hoja de respuestas.
- Se dispondrá de 15 min. para contestarlo.

RETROALIMENTACION: Al final de la sesión, tanto participantes como el coordinador harán una síntesis del tema tratado.

EVALUACION: ninguna.

SESION No 3

TEMA: PRINCIPIOS DEL COOPERATIVISMO.

META: Qué el participante analice los principios básicos del cooperativismo.

DURACION: 240 minutos.

MATERIAL: Pizarrón, gises, borrador, videocassettera, T.V. película "la puerta", juegos de rompecabezas.

PROCESO:

- Se iniciará sondeando los conocimientos que los participantes tengan sobre cooperativismo, para ésto se realizará la dinámica "lluvia de ideas".
- Se procederá con la dinámica "Rompecabezas".
- El coordinador dará una conferencia sobre los principios básicos del cooperativismo.
- Para completar la información se les proyectará la película "la puerta".
- Con la información recabada se realizará una plenaria del tema.

RETROALIMENTACION: Al final de cada sesión, tanto participantes como el coordinador harán una síntesis del tema tratado.

EVALUACION: Ninguna.

SESION No 4

TEMA: TIPOS DE COOPERATIVAS.

META: Qué el participante diferencie la estructura general de los diferentes tipos de cooperativas.

DURACION: 210 minutos.

MATERIAL: Pizarrón, gises, rotafolio, cartulinas, T.V., Videocassettera y la película "estructura de una cooperativa".

PROCESO:

- A través de una conferencia el coordinador expondrá los diferentes tipos de cooperativas y la estructura de una cooperativa.
- Para complementar la información se proyectará la película "estructura de una cooperativa".
- Posteriormente se procederá con la dinámica " características de una cooperativa ".
- Después se les pedirá su opinión sobre el tema y se sacarán conclusiones.

RETROALIMENTACION: Al final de la sesión, tanto participantes como el coordinador harán una síntesis del tema tratado.

EVALUACION: Ninguna.

SESION No 5

TEMA: SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS ENTRE UNA SOCIEDAD COOPERATIVA Y UNA MERCANTIL.

META: Qué el participante examine las diferencias existentes entre los tipos de sociedades y los modos de producción.

DURACION: 60 minutos.

MATERIAL: 20 cartones del tamaño de una hoja de papel, se hacen dos juegos de 10 cada uno, cada cartón debe llevar un número del 0 al 9.

PROCESO:

- Se iniciará con la dinámica "los números".
- Después se dará una plática sobre el tema.

RETROALIMENTACION: Al final de la sesión, tanto participantes como el coordinador harán una síntesis del tema tratado.

EVALUACION: Ninguna.

SESION No 6

TEMA: LOS ASALARIADOS Y LOS FONDOS SOCIALES QUE EXISTEN EN LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS.

META: Qué los participantes identifiquen las diferencias legales entre los socios y los no socios.

DURACION: 90 minutos.

MATERIAL: Pizarrón, gises y borrador.

PROCESO:

- El coordinador dará la información en una exposición .
- Se analizarán los fondos sociales que existen en las cooperativas.
- Se realizará la dinámica "estudios de caso".
- El grupo será quien fórmule el caso de acuerdo a sus experiencias.
- Todos los participantes en base a la exposición, discutirán el caso presentado, dando ideas, posibles soluciones o interpretaciones, en la plenaria de dicha actividad.
- Finalmente se repartirá a cada participante un cuestionario post-test de cooperativismo y hoja de respuestas.
- Se dispondrá de 15 minutos para contestarlo.

RETROALIMENTACION: Al final de la sesión tanto participantes como el coordinador harán una síntesis del tema tratado.

EVALUACION: Ninguna.

CURSO II

" LA MOTIVACION Y EL TRABAJO "

OBJETIVO GENERAL: QUE LOS PARTICIPANTES ANALICEN EL CONCEPTO DE MOTIVACION, LAS BASES TEORICAS QUE LO SUSTENTAN Y LOS BENEFICIOS DE SU APLICACION EN EL TRABAJO.

SESION No 7

TEMA: DEFINICION DE MOTIVACION.

META: Qué los participantes analicen el término de motivación y formen grupalmente una definición de motivación.

DURACION:90 minutos.

MATERIAL: Pizarrón, gises, borrador, cartulinas, hojas blancas, lápices, y pre-test de motivación.

PROCESO:

- Se les entregará un cuestionario de pre-evaluación de motivación y hoja de respuestas.
- Se dispondrá de 15 minutos para contestarlo.
- El coordinador iniciará dando el nombre del tema a tratar.
- Se procederá, con la dinámica "mi edad".
- Se realizará una breve plenaria de la dinámica.
- Posteriormente se pedirá a los participantes que formen equipos, con la finalidad de que representen o actúen cada equipo algún comercial sobre lo que deseen.
- Se empleará la dinámica "lluvia de ideas", el coordinador dará información teórica y explicará algunas definiciones sobre motivación.

RETROALIMENTACION: Al final de la sesión, tanto participantes como el coordinador harán una síntesis del tema tratado.

EVALUACION: Ninguna.

SESION No 8

TEMA: IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN EL TRABAJO Y SU EFECTO EN LA SATISFACCION Y DESEMPEÑO LABORAL.

META: Qué el participante reconozca los elementos que intervienen en su bienestar laboral.

DURACION: 90 minutos.

MATERIALES: Tarjetas de cartulina de 10 X 5 cm., lápices, pizarrón, gises y borrador.

PROCESO:

- El coordinador mencionará el nombre del tema a tratar.
- El coordinador entregará una tarjeta de cartulina a cada participante y se empleará la dinámica "esto me recuerda".
- Se hará una plenaria.
- El coordinador dará información teórica sobre el tema ,además se retomará lo que escribieron los participantes y se aclararán las dudas que se presenten.

RETROALIMENTACION: Al final de la sesión tanto participantes como el coordinador harán una síntesis del tema tratado.

EVALUACION: Ninguna.

SESION No 9

TEMA: JERARQUIZACION DE NECESIDADES.

META: Qué los participantes enumeren las principales necesidades de un individuo.

DURACION: 60 minutos.

MATERIALES: Cartulina, pizarrón, gises, borrador, hojas blancas y lápices.

PROCESO:

- El coordinador mencionará el tema a tratar.
- El coordinador empleará la dinámica "corrillos".
- Se les dará 10 minutos para esta actividad.
- Posteriormente, el coordinador dará una explicación más detallada del tema, se utilizarán cartulinas como apoyo didáctico. Además, durante la explicación se retomará lo que se discutió en los corrillos y se permitirá la intervención de los participantes.

RETROALIMENTACION: Al finalizar la sesión, tanto participantes como el coordinador harán una síntesis del tema tratado.

EVALUACION: Ninguna.

SESION No 10

TEMA: STATUS EN EL GRUPO Y DESEMPEÑO LABORAL.

META: Qué los participantes analicen la correlación de status con el desempeño laboral y su influencia dentro del grupo.

DURACION: 60 minutos.

MATERIALES: Cartulinas, gises, pizarrón, y borrador.

PROCESO:

- El coordinador dará una conferencia, en la cual los participantes podrán intervenir para preguntar o aclarar dudas sobre el tema.

RETROALIMENTACION: Al final de la sesión tanto participantes como el coordinador harán una síntesis del tema tratado.

EVALUACION: Ninguna.

SESION No 11

TEMA: EL PAPEL QUE JUEGA EL PRESTIGIO EN LAS RELACIONES
LABORALES.

META: Qué los participantes identifiquen los factores que
determinan el prestigio, en las relaciones laborales.

DURACION : 60 minutos.

MATERIALES: Pizarrón, gises, borrador y cartulinas.

PROCESO:

- El coordinador iniciará con la dinámica "el detective" y dará las instrucciones necesarias.
- Los participantes que intervinieron en la dinámica darán su opinión sobre su participación, así como los que permanecieron como espectadores.
- El coordinador dirá a los participantes, que las personas que intervinieron adquirieron cierto prestigio sobre el resto del grupo, ésto dará pauta para hablar sobre el tema de prestigio.
- Los participantes durante la exposición podrán intervenir para preguntar y/o aclarar dudas.

RETRDALIMENTACION: Al final de la sesión, tanto participantes
como el coordinador harán una síntesis del tema
tratado.

EVALUACION: Ninguna.

SESION No 12

TEMA: PERTENENCIA AL GRUPO Y SU RELACION CON LA MOTIVACION EN EL TRABAJO.

META: Qué los participantes analicen cuáles son los elementos que determinan su pertenencia al grupo.

DURACION: 90 minutos.

MATERIALES: Hojas blancas, lápices, pizarrón, gises y borrador.

PROCESO:

- El coordinador mencionará el tema a tratar.
- El coordinador dará una explicación teórica sobre el tema, en donde los participantes podrán intervenir para expresar dudas y opiniones.
- Una vez expuesto el tema, el coordinador pedirá a los participantes que formen equipos y se procederá con la dinámica "destrucción y construcción de una empresa".
- Se les darán 10 minutos para la actividad.
- El coordinador dirigirá la plenaria, donde cada uno de los equipos expondrá su opinión y resolución del caso.

RETROALIMENTACION: Al final de la sesión, tanto participantes como el coordinador harán una síntesis del tema tratado.

EVALUACION : Ninguna.

SESION No 13

TEMA: LA COMUNICACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

META: Que el participante analice la importancia de la comunicación en las relaciones interpersonales.

DURACION: 90 minutos.

MATERIALES: Pizarrón, gises, borrador, cartulinas y hojas blancas.

PROCESO:

- El coordinador dirá a los participantes la secuencia de la sesión.
- Se empleará la dinámica "teléfono descompuesto".
- Después el coordinador dirigirá una plenaria, y se pedirá tanto a los que observaron como a los que participaron en la dinámica que comenten su opinión.
- El coordinador dará información teórica acerca de la comunicación.
- Durante la exposición, los participantes podrán intervenir para aclarar sus dudas o dar opiniones acerca del tema.

RETROALIMENTACION: Al final de la sesión, tanto participantes como el coordinador harán una síntesis del tema tratado.

EVALUACION: Ninguna.

SESION No 14

TEMA: FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACION.

META: Que el participante conozca los fundamentos de la comunicación y cómo se lleva a cabo esta.

DURACION: 120 minutos.

MATERIALES: Pizarrón, gises, borrador, cartulina, un dibujo, hojas blancas, lápices y post-test de motivación.

PROCESO:

- Se iniciará la sesión con la dinámica "dictado de un dibujo".
- Al finalizar la dinámica los participantes comentarán su opinión sobre la actividad realizada.
- El coordinador hará una exposición acerca del tema.
- Además, los participantes podrán intervenir durante la exposición, para aclarar dudas, dar opiniones o hacer preguntas.
- Finalmente se les entregará a cada participante un cuestionario de post-evaluación de motivación y hojas de respuestas.
- Se dispondrá de 15 minutos para contestarlo.

RETROALIMENTACION: Al final de la sesión, tanto participantes como el coordinador harán una síntesis del tema tratado.

EVALUACION: Ninguna.

CURSO III

" RELACIONES HUMANAS "

OBJETIVO GENERAL: QUE EL TRABAJADOR A TRAVES DE LOS CONOCIMIENTOS
ADQUIRIDOS MEJORE LAS RELACIONES INTERPERSONALES
EN EL AMBIENTE LABORAL.

SESION No 15

TEMA: TEMPERAMENTO Y PERSONALIDAD EN LAS RELACIONES HUMANAS.

META: Qué los participantes identifiquen la importancia de las características que determinan la personalidad y el temperamento en un individuo.

DURACION: 90 minutos.

MATERIALES: Hojas blancas, lápices, pizarrón, gises y pre-test de relaciones humanas.

PROCESO:

- Se entregará a cada participante un cuestionario de pre-evaluación de relaciones humanas y hoja de respuestas.
- Se dispondrá de 15 min. para contestarlo.
- Posteriormente se realizará la dinámica "describiendo a alguien".
- Una vez terminada la dinámica el coordinador dirigirá una plenaria acerca de la actividad.
- Finalmente el coordinador aprovechará las opiniones para dar una conferencia teórica sobre el tema.

RETROALIMENTACION: Al final de la sesión, tanto participantes como el coordinador harán una síntesis del tema tratado.

EVALUACION: Ninguna.

SESION No 16

TEMA: FACTORES QUE DETERMINAN LAS RELACIONES HUMANAS.

META: Que el participante identifique los factores que determinan el comportamiento humano.

DURACION: 90 minutos.

MATERIALES: Pizarrón, gises, borrador, rotafolio y hojas blancas.

PROCESO:

- Se iniciará con la dinámica "primera impresión".
- Para esta actividad tendrán 30 minutos.
- Una vez transcurridos el coordinador dará una exposición acerca del tema.
- Además, los participantes podrán intervenir durante la exposición para aclarar dudas, dar opiniones o hacer preguntas.

RETROALIMENTACION: Al final de la sesión, tanto participantes como el coordinador harán una síntesis del tema tratado.

EVALUACION: Ninguna.

RESULTADOS DEL TALLER DE CAPACITACION.

GRUPO A

PERSONA	P1 PART. EL CURSO	P2 CONOCI. INICIO	P3 TERMINO RELACION S-T	P4 RELACION COMP.	P5 INTEG. COOP.	P6 MANEJO MAT.DID.	P7 DESEMP. COORD.	P8	P9	P10
1	9	8	10	4	10	9	9	8	10	10
2	8	8	10	3	10	9	9	8	10	10
3	9	8	10	2	10	8	9	8	10	10
4	9	7	10	3	10	9	9	7	10	10
5	9	8	10	3	10	9	9	8	10	10
6	9	8	10	1	10	8	10	9	10	10
7	9	9	10	1	10	10	8	10	10	10
8	9	9	10	2	10	9	9	8	10	10
9	9	8	10	3	10	10	9	8	10	10
10	7	8	10	2	10	8	8	9	10	10
11	9	8	10	2	10	8	8	8	10	10
12	9	7	10	1	10	9	7	6	10	10
13	9	7	10	1	10	9	8	8	10	10
14	8	8	10	0	10	9	9	8	10	10
15	9	8	10	0	10	9	9	7	10	10
PROMEDIO	8.73	7.95	10.00	1.93	10.00	8.87	8.67	8.00	10.00	10.00
DESV. EST	0.57	0.57	0.00	1.24	0.00	0.62	0.70	0.89	0.00	0.00

GRUPO B

PERSONA	P1 PART. EL CURSO	P2 CONOCI. INICIO	P3 TERMINO RELACION S-T	P4 RELACION COMP.	P5 INTEG. COOP.	P6 MANEJO MAT.DID.	P7 DESEMP. COORD.	P8	P9	P10
1	8	8	10	3	10	9	8	8	10	10
2	8	8	10	2	10	10	9	8	10	10
3	9	8	10	0	10	8	9	8	10	10
4	9	8	10	1	10	8	9	10	10	10
5	9	7	10	1	10	10	9	10	10	10
6	9	8	10	2	10	10	10	9	10	10
7	9	9	10	0	10	9	8	8	10	10
8	7	9	10	0	10	9	8	8	10	10
9	9	9	10	3	10	10	8	8	10	10
10	9	8	10	4	10	8	7	8	10	10
11	9	8	10	2	10	8	8	9	10	10
12	8	7	10	2	8	8	8	9	10	10
13	8	7	10	2	10	9	9	9	10	10
14	9	9	10	0	10	9	9	10	10	10
15	9	8	10	0	10	9	9	8	10	10
16	9	8	10	1	10	9	9	8	10	10
17	9	8	10	1	10	9	10	8	10	10
18	9	7	10	0	10	9	9	7	10	10
19	8	7	10	1	10	9	10	7	10	10
20	7	7	10	0	10	9	9	7	10	10
21	9	7	10	2	10	9	9	8	10	10
22	9	8	10	2	10	9	9	8	10	10
23	9	8	10	2	10	10	9	9	10	10
24	9	9	10	1	10	9	10	8	10	10
25	9	7	10	3	10	9	9	7	10	10
26	9	7	10	3	10	9	9	8	10	10
27	9	8	10	1	10	8	8	7	10	10
28	9	7	10	0	10	9	9	8	10	10
29	9	7	10	0	10	9	9	8	10	10
30	9	7	10	1	10	9	10	8	10	10
PROMEDIO	8.70	7.80	10.00	1.37	9.93	8.97	8.87	8.13	10.00	10.00
DESV. EST	0.59	0.25	0.00	1.11	0.36	0.60	0.72	0.52	0.00	0.00

TABLA 2. RESULTADOS OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO FINAL, DE CADA GRUPO DEL TALLER DE CAPACITACION.

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS

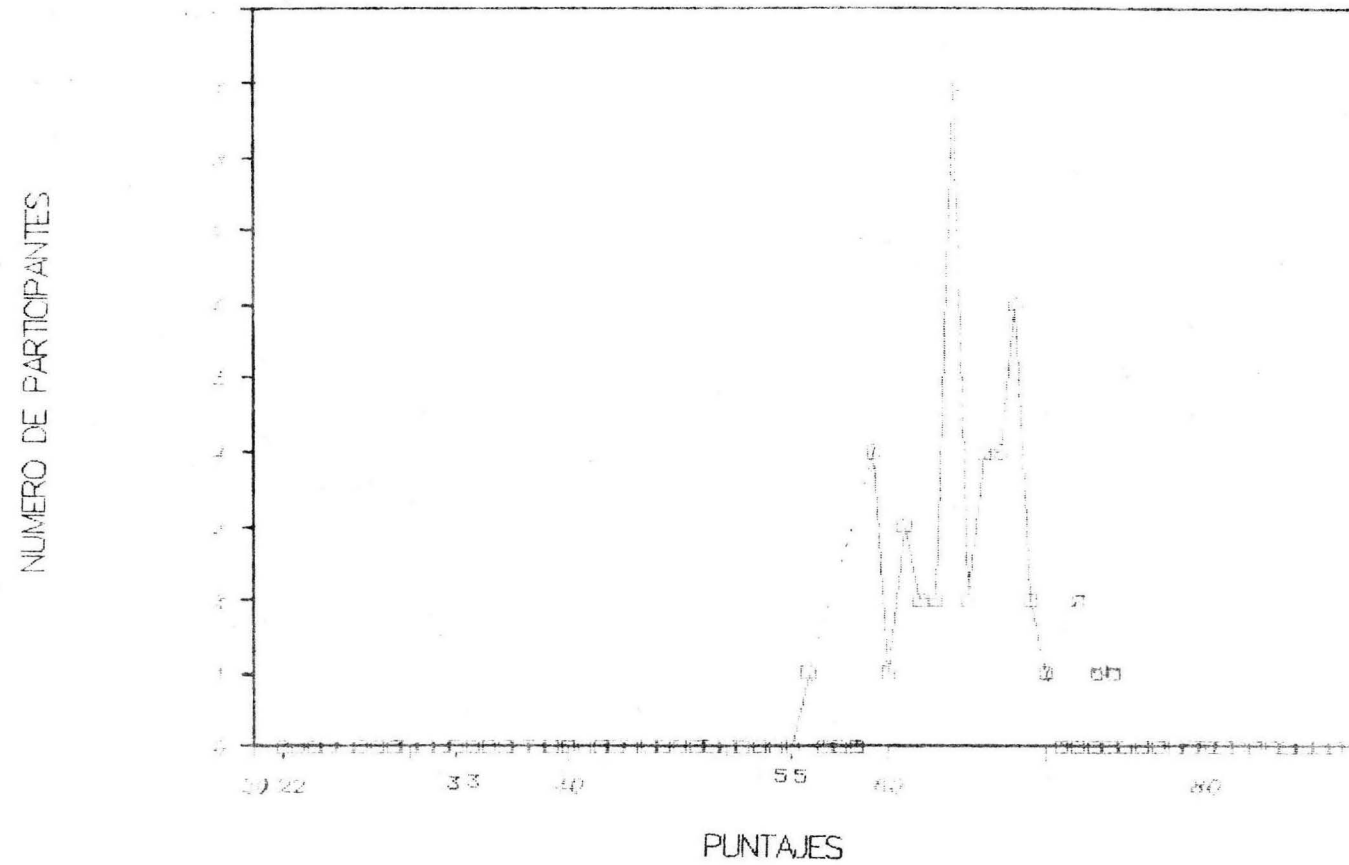


Fig.2.- Muestra la distribución de frecuencias de los puntajes (dentro de un rango de 22 a 88, teniendo como media un puntaje de 55), de utilidad del taller obtenidos por los participantes del grupo B, en el cuestionario de seguimiento.

RESULTADOS DEL TALLER DE CAPACITACION.

PERSONA	COOPERATIVISMO		MOTIVACION		REL. HUM.	
	PRE	POST	PRE	POST	PRE	POST
	%	%	%	%	%	%
1	33	75	28	85	57	100
2	22	68	57	71	28	18
3	44	68	78	57	43	43
4	0	33	43	71	28	71
5	22	100	14	100	43	86
6	44	44	14	86	14	100
7	11	33	14	100	28	86
8	0	66	28	57	4	86
9	0	77	43	71	18	71
10	11	66	18	57	18	71
11	33	44	43	71	28	71
12	22	33	28	71	43	71
13	0	55	57	86	14	86
14	0	66	28	100	28	86
15	22	66	43	100	18	71
PROMEDIO	17.60	59.00	33.07	78.93	29.27	78.07

PERSONA	COOPERATIVISMO		MOTIVACION		REL. HUM.	
	PRE	POST	PRE	POST	PRE	POST
	%	%	%	%	%	%
1	22	66	57	100	14	57
2	44	88	43	100	28	86
3	22	44	28	86	14	86
4	0	44	71	71	43	71
5	0	66	71	100	43	100
6	0	77	14	71	28	86
7	22	88	57	86	14	100
8	22	88	43	86	28	100
9	11	44	37	100	43	71
10	33	88	28	71	43	86
11	0	77	14	71	14	86
12	0	22	28	86	28	71
13	33	66	43	100	14	86
14	11	77	14	71	14	100
15	11	100	28	100	43	86
16	0	55	18	71	28	86
17	0	66	3	86	14	71
18	11	66	43	100	43	86
19	22	88	14	86	43	100
20	33	88	28	86	14	86
21	22	88	14	86	14	86
22	22	100	28	71	28	100
23	0	77	14	100	14	100
24	0	66	28	100	43	86
25	0	55	43	100	28	71
26	22	88	14	86	14	57
27	11	100	57	100	28	71
28	22	66	28	86	43	86
29	11	88	43	100	14	86
30	0	100	14	86	43	100
PROMEDIO	13.57	74.20	34.50	88.10	27.00	82.87

TABLA 1.
PRESENTA LOS PROMEDIOS DE CALIFICACION OBTENIDOS EN CADA TIPO
POR APLICACION DE LOS PRE-TEST Y POST-TEST.

BIBLIOGRAFIA.

- Albarrán Espinal A. A. (1982). "La modificación de conducta en el medio laboral a través del contrato de contingencias". Tesis U.N.A.M., E.N.E.P.I. edo. de México.
- Andrade Alcocer E.R. (1965) "El cooperativismo como instrumento de desarrollo económico y social". Tesis U.N.A.M. México.
- Arias Galicia. F. (1985) "Administración de recursos humanos" México: Trillas.
- Bass. M. and Vaughan, J.A. (1968) Training in Industry: The management of learning Belmont, California: Wadsworth publishing company, Inc.
- Blum. M. I. y Naylor. J. C. (1980) " Psicología industrial ". México: Trillas.
- Blum. M. I. y Naylor. J. C. (1981) " Psicología industrial " México: Trillas.
- Bloom, B.S. (1975) " Taxonomía de los objetivos de la educación." México: El Ateneo.
- Calderón, C.H. (1982) " Manual para la administración del proceso de capacitación de personal." México: Limusa.

- Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E. and Werck, K.E.
(1970) Managerial. Behavior performance and effective Inecce. New York: Mac Graw - Hill Inc.
- Carapia Torres, F.P. y Ortiz Maganda, N.A. (1989) " El psicólogo como capacitador: Diseño de un programa y estudio piloto." Tesis psicología U.N.A.M. E.N.E.P. Iztacala . Edo de México.
- Davis. Keith, (1985) "El comportamiento humano en el trabajo". México: Mac Graw - Hill Inc.
- ✓ Dunnette. D. Marvin, Kirchner Kiwaiyne. (1976)"Psicología industrial " México: Trillas.
- ✓ Flippo, E.B. (1978) " Principios de administración de personal. " México: Mac Graw -Hill Inc.
- II Foro de Capacitación Industrial.(1983) México: Secretaría del Trabajo y Previsión Industrial.
- Folleto elaborado por la Sociedad Cooperativa " Trabajadores de Pascual " S.C.L. México, 1988.
- Folleto elaborado por la Cooperativa Manufacturera del Cemento Portlant. La Cruz Azul. S.C.L. México.1987.

- Graig. R. Bittel, L. (1981) Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. México: Diana.
- ✓ Haller. Gilmer. B. (1978) "Psicología industrial".
Barcelona: ediciones Martínez Roco.
- ✓ Howell, C.W. (1979) " Psicología industrial y organizacional. Sus elementos esenciales "
México: Manual moderno.
- ✓ Jimenez, A. (1976) " El análisis experimental de la conducta aplicado al escenario industrial" México: Trillas.
- Levas y Códigos de México: Sociedades Mercantiles y cooperativas (1988) México: Porrúa.
- Ley, Federal Del Trabajo (1978) México: Porrúa.
- La. General de Sociedades Cooperativas y su reglamento ed.Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
México, 1987.
- Luthans, F. y kreitner, R. (1979) "Modificación de la conducta organizacional." México: Trillas.
- Mc Gehee, W. Thayer; P.W. (1965) Training and Business and Industry, New York: John Wiley and Sons. Inc.
- Musica Montoya Armando. (1977) "El sector cooperativo en el desarrollo económico y social" tesis U.N.A.M.
México.

- ✓ Pérez Escamilla, A. (1974) " Un sistema de capacitación para la formación de recursos humanos " tesis Economía U.N.A.M. México.

- Pérez, R. y Escobedo M. D. V. (1978) "Análisis experimental de la aplicación de una economía de fichas para el incremento de puntualidad, aseo y conducta laboral, en un escenario de trabajo industrial" tesis U.N.A.M. E.N.E.P.I. edo. de México.

- Pérez Ortiz R. (1989) " La cooperativa: Una solución para los trabajadores. En desplegado de Insurgencias Cardenistas, (s.e.); México.

- Schieback Diez, R.A. (1978) " La cooperativa como posible instrumento para la generación de empleos". tesis U.N.A.M. México.

- ✓ Siegel, y Lane, J. (1981) " Psicología de las organizaciones industriales". México: C.E.C.S.A.

- ✓ Siliceo, A. (1983) " Capacitación y desarrollo de personal " México: Limusa.

- Taibo II, Paco Ignacio. (1984) "Pascual Sexto Round" .En Cuadernos de Insurgencia Sindical. México : ediciones extemporáneas.

- Taibo II, P. I. (1987) "Pascual Decimo Round / Praxis".
 Información Obrera Universitaria Autónoma de
 Sinaloa. México.
- U.C.E.C.A. (1979) " Guía técnica para la detección de
 necesidades de capacitación y adiestramiento en
 la pequeña y mediana empresa. Serie técnica No. 1
 México: Popular de los trabajadores.
- U.C.E.C.A. (1981) " Manual de capacitación y
 adiestramiento " Serie técnica No. 5 México:
 popular de los trabajadores.
- Yañez, Delgado Alfonso y cols. (1985) "Testimonios de
 solidaridad y determinación." En: La revista
 Universidad, Organo de difusión de la Universidad
 Autónoma de Puebla. ed. Dirección de información y
 relaciones. año VI Num. 04. 31 de enero.
- ✓ Zavala Rodríguez J.J. (1984) "Diseño de un programa para
 la formación del instructor habilitado de las
 empresas desde una perspectiva conductual." Tesis
 U.N.A.M. E.N.E.P.I. edo. de México.

SESION No 17

TEMA: COMUNICACION.

META: Qué el participante identifique los diferentes tipos de comunicación.

DURACION: 120 minutos.

MATERIALES: Hojas impresas con un texto.

PROCESO:

- El coordinador iniciará empleando la dinámica "comunicación equivocada".
- Al terminar ésta el coordinador realizará una conferencia sobre comunicación verbal.
- Al terminar la conferencia el coordinador procederá con la dinámica "círculos concéntricos".
- Al finalizar la actividad se realizará una breve plenaria.
- Posteriormente se procederá con la dinámica "el regalo de cumpleaños".
- Se realizará una plenaria de las dinámicas realizadas.
- Finalmente se realizará una conferencia sobre los diferentes tipos de comunicación.
- Además, los participantes podrán intervenir durante la exposición, para aclarar dudas, dar opiniones o hacer preguntas.

RETROALIMENTACION: Al final de la sesión, tanto participantes como el coordinador harán una síntesis del tema tratado.

EVALUACION: Ninguna.

SESION No 18

TEMA: BARRERAS DE LA COMUNICACION.

META: Qué los participantes observen los factores que intervienen en las barreras de la comunicación.

DURACION: 60 minutos.

MATERIALES: Hojas blancas, lápices, pizarrón, borrador, gises y hojas cuadrículadas.

PROCESO:

- Se iniciará con la dinámica "coordenadas".
- Se realizará una breve plenaria sobre la actividad.
- Una vez terminada se realizará una conferencia teórica sobre las barreras de la comunicación.
- Además, los participantes podrán intervenir durante la exposición, para aclarar dudas, dar opiniones o hacer preguntas.

RETROALIMENTACION: Al final de la sesión, tanto participantes como el coordinador harán una síntesis del tema.

EVALUACION: Ninguna.

SESION No 19

TEMA: RELACIONES GRUPALES: "LIDERAZGO, AUTORIDAD Y EMPATIA".

META: Qué los participantes identifiquen conceptos sobre liderazgo, la autoridad y la empatía.

DURACION: 120 minutos.

MATERIALES: Un muñeco desarmado en partes (pies, manos, tronco y cabeza) y seis vendas para los ojos, hojas de papel.

PROCESO:

- El coordinador empleará la dinámica "armando un muñeco".
- Al finalizar esta actividad se realizará una plenaria.
- Después el coordinador dará una conferencia sobre autoridad y liderazgo.
- El coordinador procederá con la dinámica "cosas y personas".
- Al término de la dinámica se realizará una plenaria de la actividad.
- Para finalizar el coordinador dará una conferencia sobre empatía.
- Los participantes podrán intervenir durante la exposición, para aclarar dudas, dar opiniones o hacer preguntas.

RETROALIMENTACION: Al final de la sesión, tanto participantes como el coordinador harán una síntesis del tema tratado.

EVALUACION: Ninguna.

SESION No 20

TEMA: ASERTIVIDAD.

META: Qué los participantes logren identificar las formas asertivas adecuadas de relacionarse con los demás.

DURACION: 120 minutos.

MATERIALES: Pizarrón, gises, borrador, post-test de relaciones humanas y moral industrial, lápices y hojas blancas.

PROCESO:

- El coordinador iniciará con la dinámica "hablar de mí mismo".
- Se realizará una breve plenaria sobre la actividad.
- El coordinador continuará con la dinámica "la fila".
- El coordinador dirigirá una plenaria sobre la dinámica antes señalada.
- Al término, se realizará una conferencia sobre asertividad, donde los participantes podrán intervenir, aclarando dudas, dando opiniones o haciendo preguntas.
- Finalmente se les entregará a cada participante un cuestionario de post-evaluación de relaciones humanas, y de moral industrial.
- Para ello se dispondrá de 15 min. para cada cuestionario.

RETROALIMENTACION: Al final de la sesión tanto participantes como el coordinador harán una síntesis del tema tratado.

EVALUACION: Ninguna.

SESION No. 21

TEMA: PIERRE DEL TALLER.

META: Despedida a los participantes y sondeo de impresiones generales.

DURACION: 90 minutos.

MATERIALES: Hojas blancas, lápices y cuestionario de evaluación final.

PROCESO:

- Se empezará con la dinámica "tus cualidades".
- Al término de la dinámica se les pedirán sus opiniones acerca de las impresiones o emociones que les provocó esta actividad.
- A continuación se repartirá el cuestionario de evaluación final del taller.
- Se dará 20 min. para contestarlo.
- Posteriormente se pedirán sus opiniones acerca del taller en general.
- Para finalizar se dará la clausura oficial del taller y se hará entrega de las constancias de participación.

RETROALIMENTACION: Ninguna.

EVALUACION: ninguna.

SESION No 22

TEMA: SEGUIMIENTO.

META: Comprobar la funcionalidad del taller en su ámbito laboral
(un mes después).

DURACION: 60 minutos.

MATERIALES: Hojas blancas, lápices, cuestionario de seguimiento.

PROCESO:

- Se iniciará con una plática informal con los participantes.
- Después se realizará la dinámica "canasta revuelta".
- Posteriormente se repartirá el cuestionario de seguimiento a cada participante, un lápiz y hoja de respuestas.
- Se dispondrá de 20 min. para contestarlo.
- Finalmente se les agradecerá su participación para dichas actividades.

RETROALIMENTACION: Ninguna.

EVALUACION: Ninguna.

TABLAS Y GRAFICAS.

DISTRIBUCION DE VENTAS

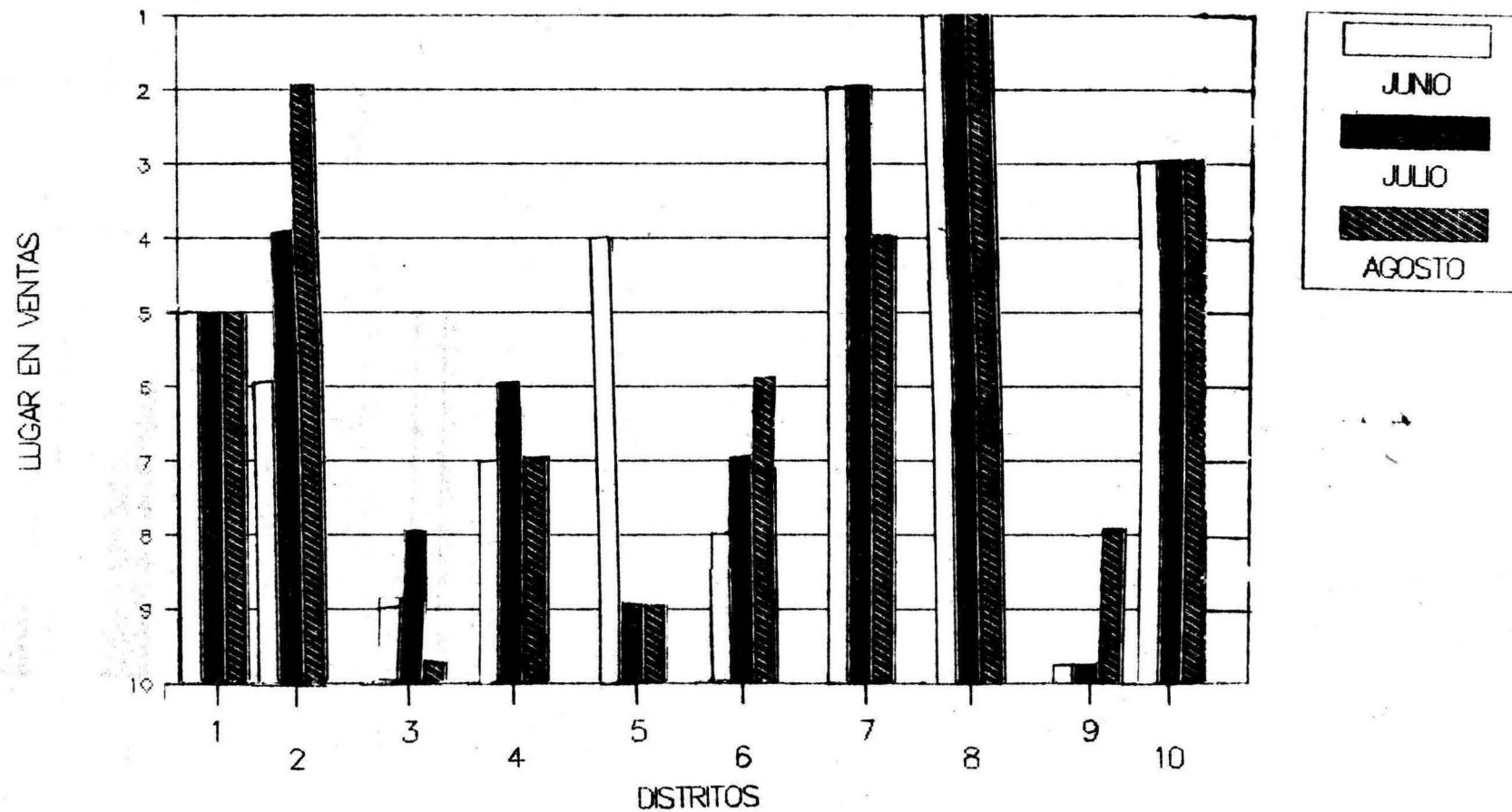


Fig.1.- Presenta el lugar en ventas obtenido por el 2o distrito antes, durante y después de la capacitación.