

308923

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

8  
24

-----  
ESCUELA DE PEDAGOGIA  
INCORPORADA A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



**ANALISIS PEDAGOGICO DE LA EXCELENCIA  
ENFOCADA AL SECTOR OBRERO EN  
INDUSTRIAS DE TRANSFORMACION  
MEXICANAS**

**TESIS PROFESIONAL  
QUE PRESENTA :  
GABRIELA ARAOZ CAMACHO  
PARA OBTENER EL TITULO DE :  
LICENCIADO EN PEDAGOGIA**

DIRECTORA DE TESIS: LIC. GEORGINA QUINTANILLA CERDA

MEXICO, D. F.

1995

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# Indice

	Pág.
Introducción .....	1
<b>I Educación: Clave del Progreso Industrial en México .....</b>	<b>6</b>
I.1 ¿Qué es Educación? .....	6
I.1.1 Definición de Educación .....	6
I.1.2 Proceso Enseñanza-Aprendizaje del Adulto .....	9
I.2 Desarrollo Industrial: Necesidad Actual para el Progreso de la Industria de Transformación Mexicana .....	13
I.2.1 Desarrollo, Capacitación y Adiestramiento .....	13
I.2.2 Papel de la Capacitación en la Industria Mexicana Actual .....	29
I.2.3 Capacitación como Necesidad Legal .....	33
<b>II El Hombre: Recurso más Valioso de la Industria .....</b>	<b>35</b>
II.1 Elementos que forman una Industria .....	35
II.1.1 La Industria .....	35
II.1.2 Recursos Industriales .....	38
II.2 Los Recursos Humanos .....	37
II.2.1 ¿Quién es la Persona Humana? .....	38
II.2.1.1 Enfoque Biológico del Adulto .....	39
II.2.1.2 Enfoque Psicológico del Adulto .....	42
II.2.1.3 Enfoque Social del Adulto .....	49
II.2.2 Clasificación de los Recursos Humanos .....	52
II.3 El Sector Obrero .....	55
II.3.1 Motivación en el Trabajo .....	61
II.3.2 Actitud .....	72
II.3.3 Productividad .....	75
II.3.4 Grupos de Trabajo .....	77

	Pág.
<b>III Excelencia y Desarrollo Industrial</b> .....	<b>80</b>
III.1 Antecedentes .....	80
III.1.1 Historia .....	80
III.1.2 Teoría Z .....	81
III.1.3 Modelo Mc Kinsey .....	83
III.2 La Excelencia: Teorías y Autores .....	88
III.2.1 Modelo Deming .....	88
III.2.2 Crosby: Cero Defectos .....	92
III.2.3 Senge: La Quinta Disciplina .....	96
III.2.4 Belasco: Enseñar a Bailar al Elefante (El Cambio a través de la Motivación) .....	102
III.2.5 García Hoz: La Obra Bien Hecha .....	105
Cuadro Comparativo de las Teorías de Excelencia .....	110
<b>IV Excelencia en la Industria Mexicana</b> .....	<b>112</b>
IV.1 Situación Actual .....	112
IV.1.1 Historia de la Productividad en México .....	112
IV.1.2 La Empresa Mexicana de los 90's .....	114
IV.1.3 El Mexicano y la Excelencia .....	115
IV.2 Estrategias Actuales .....	121
IV.2.1 Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad .....	121
IV.2.2 Programa Nacional de Capacitación y Productividad .....	124
IV.2.3 Calidad Total .....	127
IV.3.4 Cultura de Calidad .....	130
IV.2.5 Círculos de Calidad .....	131
Cuadro Comparativo de las Estrategias Actuales para lograr la Excelencia en la Industria Mexicana .....	136

<b>V Derivación Práctica: Análisis del Sector Obrero de una Industria de Transformación Mexicana</b> .....	138
V.1 Datos generales de la empresa .....	138
V.2 Planteamiento del Problema .....	141
V.3 Análisis del Problema .....	142
V.3.1 Diseño del Instrumento .....	142
V.3.2 Aplicación del Instrumento .....	144
V.3.3 Resultados .....	146
V.4 Diagnóstico .....	158
V.5 Propuesta Pedagógica .....	161
Conclusiones .....	169
Bibliografía .....	172
Anexo .....	182

## INTRODUCCION

En el ámbito empresarial han surgido nuevos estilos de administración cuya finalidad es obtener mayor productividad, buscando niveles de excelencia en su calidad.

La elevación de la productividad y la calidad son precisamente objetivos principales de la industria mexicana de los 90's que se enfrenta a nuevos retos marcados por la apertura comercial.

Se busca ser más competitivos y producir no sólo más, sino mejor, organizando la fuerza de trabajo de tal manera que pueda desplegar todas sus capacidades.

La capacitación es el proceso educativo aplicado al ámbito laboral por el cual la persona adulta es guiada al perfeccionamiento de sus potencialidades.

Por su parte, la Excelencia es entendida como el logro de la perfección en una determinada actividad.

Apreciamos que ambas tienen un fin en común: el perfeccionamiento.

Se intenta así, a través del análisis de teorías administrativas de Excelencia, localizar los aspectos que favorezcan el perfeccionamiento de su recurso más valioso: el hombre, para aplicarlos a su proceso educativo en el ámbito laboral.

El Pedagogo tiene aquí una gran labor que va desde el planeamiento, diseño, realización y evaluación de programas educativos, hasta la promoción integral de los trabajadores.

Tomando en cuenta el comportamiento de la persona en la edad adulta y buscando los medios didácticos para lograr la excelencia en su capacitación y desarrollo, se logró hacer una serie de propuestas pedagógicas sustentadas en los aspectos educativos localizados en las teorías de Excelencia.

Al estar inmersa en el ambiente industrial durante los seis meses de mi servicio social en la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA) y darme

cuenta del auge de la Excelencia en los cursos ofrecidos por esta institución para las industrias afiliadas, comencé a profundizar en el tema.

Al adquirir una visión general del escenario en el que se desarrolla este movimiento y darme cuenta de que la capacitación estaba dirigida sólo a gerentes, directores y mandos intermedios, me llevó a reflexionar sobre la importancia del sector obrero y la poca atención que se le daba por ubicarlos hasta el final de la jerarquía, sin tomar en cuenta que son el sustento o plataforma de la industria y por tanto, de su capacitación depende en gran medida el desarrollo que la industria alcance. Estas reflexiones llevan a poner especial atención en su proceso de formación.

Reuniendo los elementos educación, persona humana, la empresa y sus recursos, excelencia e industria mexicana, se recopiló material bibliográfico que consta de libros y revistas especializados, algunos de ellos publicados por instituciones como la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, el Sistema General de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra (ARMO) y la propia CANACINTRA; otros, recientes publicaciones presentadas en el ambiente empresarial, obteniendo datos actuales y específicos, que son dos aspectos muy importantes de este trabajo por tratar un tema de actualidad. Sin embargo, no se olvidó incluir autores reconocidos, y de cierta forma ya clásicos, en educación y administración, como lo son Víctor García Hoz y Agustín Reyes Ponce.

El contenido de este trabajo se divide en cinco capítulos.

En el primero, se ubica el papel de la educación dentro de la industria de transformación mexicana, deduciendo primero un concepto de educación, para luego definir capacitación, adiestramiento y desarrollo, que son los tres aspectos que abarca el proceso educativo en el ámbito laboral. Después, se apuntan los elementos y características de ésta en el ámbito industrial mexicano.

El segundo capítulo describe los elementos de la industria, profundizando en su recurso más valioso: el hombre, el cual se analiza desde las perspectivas biológica, psicológica y social, obteniendo de esta manera una visión integral de los aspectos

que intervienen en su proceso de formación dentro de su ámbito laboral. Primero se evocan generalidades del concepto de persona humana, para describir luego características biológicas que intervienen en el proceso de aprendizaje del adulto, identificar los procesos psicológicos que ocurren durante su formación y el desarrollo y localizar elementos del trabajo que insertan al hombre en la sociedad, así como aspectos a los que ella conlleva.

Haciendo luego una clasificación de los Recursos Humanos, delineamos el perfil del sector obrero, cuyos rasgos específicos han de ser considerados en su proceso de formación.

El tercer capítulo resume teorías de la Excelencia, partiendo de una breve semblanza histórica de autores que antecedieron y dieron origen las teorías de Deming, Crosby, Senge, Belasco y García Hoz descritas todas desde el punto de vista pedagógico. Este capítulo cierra con un cuadro comparativo de las teorías, reafirmando así la relación entre Excelencia y Educación.

En el capítulo cuarto se analizan las estrategias que actualmente se llevan a cabo con el fin de alcanzar la Excelencia en la industria de transformación mexicana, obteniendo una visión general del escenario en el que se efectúa este análisis. Asimismo, nos permite darnos cuenta de cómo se han adaptado las teorías de Excelencia a las características particulares de los trabajadores mexicanos.

El capítulo quinto es un análisis del sector obrero de una industria de transformación mexicana de la rama metal-mecánica.

El fin de esta investigación es aplicar lo expuesto en los cinco capítulos anteriores a una situación realy extraer principios pedagógicos aplicables a cualquier industria de transformación mexicana.

Primero, se presenta una serie de datos generales de la empresa elegida, luego, los referentes a su sector obrero.

Después se plantea un problema de los obreros referente a capacitación.

Para conocer las causas del problema planteado, se efectuó una detección de

necesidades, cuyo procedimiento se explica a continuación:

- Se diseñó un cuestionario con respuestas de opción múltiple, para que pudiera responderse fácil y rápidamente, además, que fuera de clara comprensión para los obreros.

- Después del piloteo del instrumento, se aplicó a una muestra representativa del sector obrero, equivalente al 20% de la población total.

- Los datos obtenidos se evaluaron tanto cualitativa como cuantitativamente.

- Se elaboró un diagnóstico, con base a los datos generales y los resultados obtenidos en la detección de necesidades.

- Finalmente, se hizo la propuesta pedagógica que consiste en una serie de acciones prácticas, inspiradas en las teorías de Excelencia, para mejorar la situación detectada.

Los alcances de esta investigación fueron más allá de lo planeado inicialmente, pues aunque el objetivo del instrumento era conocer las actitudes de los obreros ante la capacitación, también se obtuvieron datos acerca de las relaciones laborales: entre compañeros y con superiores, información sobre los intereses de los obreros y cosas que los motivan.

Suficiente fue la información obtenida para integrar un diagnóstico completo y elaborar propuestas pedagógicas.

Sin embargo, de haber tenido más tiempo autorizado por el Gerente de Operaciones, me hubiese gustado entrevistar personalmente si no a todos, a una parte de los empleados de la muestra de manera individual, con el fin de conocer más a fondo lo que piensan y lo que sienten acerca de su trabajo, lo cual si no imposible, sí es difícil de plasmar en un papel.

Por último, se presentan las conclusiones de este trabajo.

Espero así dar a conocer la gran labor que los pedagogos tenemos dentro del sector industrial y despertar la inquietud de los profesionales de la educación para que continúen investigando en esta área que día a día se desarrolla, en un escenario cambiante.

Asimismo, deseo que este trabajo sea útil para una industria mexicana y que, aunque pequeña, mi aportación contribuya al desarrollo de trabajadores mexicanos.

## **Capítulo I**

### **Educación: Clave del Progreso Industrial en México**

#### **I.1 ¿Qué es Educación?**

La Pedagogía tiene como objeto formal la educación. Para saber lo que es, se citarán algunos autores de los cuales se extraerán características que nos lleven a una definición con base en la cual se analizará la función de ésta en el ámbito industrial, que es en torno al cual se desarrollará nuestro tema de estudio.

##### **I.1.1. Definición de Educación**

El término educación ha sido usado con varios significados en cuanto a sus objetivos y funciones, comprendiendo desde aquellos que interpretan ampliamente la educación hasta aquellos otros que limitan su extensión a algún aspecto particular, tal como la instrucción, la adquisición de habilidades o la formación de hábitos.(<sup>1</sup> )

En su largo viaje a través de la historia humana, la palabra educación ha adquirido diferentes sentidos que generalmente se relacionan con alguna de sus características. El significado más conocido la identifica con el proceso de instrucción y adiestramiento que se lleva a cabo en una escuela. Por otro lado, encontramos aquel que se refiere al arte, ciencia o ambas cosas, de impartir instrucción o adiestramiento.(<sup>2</sup> )

Redden y Ryan, en sentido amplio, la definen como todas aquellas experiencias del individuo por medio de las cuales se adquiere el conocimiento, se ilumina el intelecto y se fortalece la voluntad. En sentido estricto, la limitan a la educación formal

<sup>1</sup> cfr., REDDEN, J., et al., *Pedagogía General y Filosofía de la Educación*, p. 50

<sup>2</sup> cfr., BROUDY, H., *Una filosofía de la educación*, p. 19

conscientemente planeada y aplicada sistemáticamente, dirigida por los diferentes medios sociales de educación.(<sup>3</sup>)

Observamos que estos autores hacen notar la diferencia entre educación asistemática o informal y educación sistemática o formal, la cual es impartida de acuerdo a una previa planeación y organización.

Fullat enlista una serie de significados del vocablo "educación" que pueden acercarnos a una definición:

- Formación de la personalidad
- Un saber y un saber actuar sobre el educando
- Socialización
- Liberación
- Instruir, informar.(<sup>4</sup>)

Efectivamente, la educación busca la formación de la personalidad del educando; esto supone un saber actuar por parte del educador, es decir, una formación de la persona que enseña.

Por otro lado se mencionan la socialización y la liberación. Para que la educación sea completa o integral, debe abarcar tanto la individualidad como la relación del educando con los demás, pues como se estudiará más adelante, el hombre es un individuo social por naturaleza.

En cuanto a la liberación, la interpretaremos como la formación de la libertad. Educamos para hacer personas libres, responsables; para que sepan manejar su libertad en forma responsable.

Por último, educar consiste en la transmisión de conocimientos, actitudes y habilidades. Instruir e informar podemos entenderlos como esa transmisión.

Broudy nos dice que educación es proceso o producto de un intento deliberado de adaptar la experiencia por medio de la dirección y control del aprendizaje.(<sup>5</sup>)

---

<sup>3</sup> cfr., REDDEN, J., et al., *op. cit.*, p.54

<sup>4</sup> cfr., FULLAT, O., *Filosofía de la educación*, p. 13

<sup>5</sup> cfr., BROUDY, H., *op. cit.*, p. 21

Para que haya una acción educativa, necesariamente se debe contar con la voluntad del educando, debe ser un acto libre, es decir, por propia deliberación del sujeto al que se educa. Este es un aspecto fundamental de la educación.

Gastón Mialaret le da tres direcciones a la palabra Educación.

- La educación en tanto institución posee sus estructuras, sus reglas de funcionamiento, aunque éstas sean poco precisas o poco explícitas.
- Otro sentido es el de educación como resultado de una acción.
- Educación referida al propio proceso que relaciona, de una forma prevista o imprevista, a dos o más seres humanos y los pone en comunicación, en situación de intercambio y modificaciones recíprocas. (\*)

Con estas tres direcciones, tenemos que el proceso educativo posee una organización o estructura, a veces manifiesto. Es el resultado de un proceso en el que dos o más personas se comunican, interactúan, se retroalimentan.

A continuación, se citará a Jacques Maritain, quien en su obra La educación en este momento crucial, nos da una definición de educación en la que el hombre es concebido como un ser integrado por materia y espíritu; menciona la libertad y resalta su importancia en la tarea educativa. Además, nos habla del hombre como individuo insertado en una sociedad y a lo que esto conlleva.

"La educación del hombre debe tener la preocupación del grupo social y preparar a la persona para que desempeñe en dicha sociedad el papel que le corresponde. Formar al hombre para que lleve una vida normal, útil y de servicio a la comunidad. Dicho de otro modo: guiar el desenvolvimiento de la persona humana en la esfera social, despertando y fortaleciendo el sentido de su libertad, así como el de sus obligaciones, derechos y responsabilidades (...). El fin primario de la educación concierne a la persona humana en su vida personal y en su progreso espiritual, no en sus relaciones con el medio social (...). En lo que se refiere a su fin secundario (...) jamás debemos echar en olvido que la misma libertad personal está en el centro y corazón de la vida social, y que una sociedad humana es en realidad un conjunto de libertades humanas

\*cfr. MIALARET, G., Ciencias de la Educación, p. 11-13

que aceptan obligaciones y derechos y una ley común para el bien común. El hombre, ser espiritual cuya finalidad natural es actualizar sus potencias, es decir, perfeccionarse en su dimensión personal, así como miembro del conglomerado social, requiere de la educación para conocerse a sí mismo, a la sociedad, a la naturaleza, a la técnica, etc." (')

Con las anteriores definiciones, podemos deducir una serie de características que nos permitirán llegar a un concepto de educación:

- Hay educación formal o sistemática e informal o asistemática
- Es un proceso, no son acciones aisladas.
- Busca el perfeccionamiento del hombre tanto en lo individual como en lo social
- Su fin es desarrollar las potencialidades humanas
- Pretende preparar al hombre para vivir armónica, libre y responsablemente
- Requiere necesariamente de dos o más personas que se comuniquen e interactúen.
- La acción educativa debe respetar la libertad de los educandos, por tanto, debe ser un acto voluntario.

De esta manera, podemos definir a la educación como proceso a través del cual se guía voluntariamente a la persona hacia el desarrollo de sus potencialidades buscando su perfeccionamiento, tanto en lo individual como en lo social.

### **1.1.2 Proceso Enseñanza-Aprendizaje del Adulto**

La educación es un proceso en el que intervienen dos o más personas. Una de ellas enseña, transmite contenidos, se le denomina educador. A quien recibe estos contenidos, es decir, los aprende, se le llama educando.

Tanto educando como educador reciben distintos nombres, dependiendo del ámbito en el que se desenvuelvan; por ejemplo, en el ámbito escolar se les denomina maestro y alumno; en la empresa capacitador o instructor y capacitando,

<sup>1</sup> cfr. SILICEO, A., "Reflexiones sobre lo verdaderamente importante en función de capacitación", in: PEDAGOGIA PARA EL ADIESTRAMIENTO, núm. 9, octubre 1972, p. 23-26

respectivamente.

Analicemos estos elementos que componen el proceso educativo:

La enseñanza puede definirse como un proceso mediante el cual el educador selecciona los contenidos que deben ser aprendidos y realiza una serie de actividades cuyo propósito es lograr un aprendizaje en el educando.(\*)

Cabe destacar que la enseñanza se planifica, es decir, el instructor determina objetivos y contenidos educacionales, así como las actividades o tareas que conducirá, las cuales servirán como medios para lograr un aprendizaje en el educando.

Específicamente, la enseñanza de adultos consiste en guiarlos sin coartar su libertad ni su capacidad de elegir; es aprovechar sus conocimientos y experiencias adquiridas a través de los años.

El autodidactismo es una autoguía del aprendizaje del adulto, consiste en la habilidad de aplicar a nuevas situaciones lo anteriormente aprendido, en otras palabras, se trata de auto-enseñanza.(\*)

Por otro lado, es importante distinguir entre enseñar e instruir, exponer o demostrar, pues sólo comprenden métodos o técnicas, mientras que enseñar es un proceso.

El aprendizaje es un proceso que da como resultado un cambio de conducta en el educando, este cambio de conducta tiene manifestaciones intelectuales, afectivas o motoras que se presentan ante un hecho determinado, enfrentándolo así con nuevas experiencias y mayores posibilidades.

---

\*cfr., FONG, A., "El proceso enseñanza-aprendizaje", in PEDAGOGIA PARA EL ADIESTRAMIENTO, núm. 34, enero/octubre 1979, p. 23-30

\*cfr., HERMANUS, F., "Conceptos básicos en educación de adultos", in PEDAGOGIA PARA EL ADIESTRAMIENTO, núm. 33, octubre/diciembre 1978, p. 23-37

Hay una serie de factores que intervienen en el proceso enseñanza-aprendizaje:

**Motivación.**- Es el proceso individual que provoca cierto comportamiento, mantiene la actividad o la modifica. Nace de una necesidad y lleva a la persona a fijarse una meta u objetivo y esforzarse por alcanzarlo para satisfacer así esa necesidad.

**Información.**- La información debe presentarse dándole un sentido lógico a las partes y al todo de manera clara y ordenada para que sea de fácil comprensión. Debe adecuarse a la realidad del educando, así como apoyarse y compararse con contenidos previamente aprendidos.

**Ejercitación.**- Consiste en llevar a cabo el proceso enseñanza-aprendizaje utilizando la información, poniéndola en práctica.

**Síntesis.**- Resulta de un análisis global de la presentación y ejercitación de los contenidos. Es el momento de organizar lo que se está aprendiendo, en el que se llegan a conclusiones y se llega a un aprendizaje significativo para el educando.

**Evaluación.**- Es el indicador del avance del proceso. Permite constatar, tanto al educando como al educador hasta qué grado y de qué manera están alcanzando sus objetivos.<sup>(9)</sup>

El educando adulto busca la extensión o ampliación de sus conocimientos, la revelación de nuevas estrategias y la definición de nuevos problemas, así como ser iniciado en conocimientos y destrezas útiles que le son desconocidas o que no domina.

Los elementos de cambio y transformación de la persona, provienen de las diferentes relaciones o actividades que entabla y desarrolla, pero es, sin lugar a duda, mediante la educación que el sujeto alcanza estas metas.

---

<sup>9</sup> *cf. Idem*

Algo que caracteriza al adulto en su proceso de aprendizaje, es que los conocimientos adquiridos previamente los aplica a nuevas situaciones. Las habilidades ya aprendidas son manejadas o modificadas de acuerdo a nuevas circunstancias.

Cuando una persona adulta se incorpora al trabajo, el sentido del aprendizaje cambia para él; ahora se enfoca a problemas y necesidades específicos de su trabajo. Existen dos medios para que el hombre aprenda y se incorpore al trabajo: uno es la escuela, que le proporciona información y metodología y, el medio laboral, donde aplica sus conocimientos, adecuándolos a las condiciones, circunstancias y características que éste requiera; aprende nuevas habilidades, derivadas de los métodos y procesos del trabajo. (" )

Por su parte, el educador de adultos tiene una responsabilidad que va más allá de la transmisión de contenidos. Se orienta a lograr que el educando aprenda a aprender, a reconocer y utilizar sus mecanismos de aprendizaje, a desarrollar sus fórmulas de razonamiento, es decir, a desarrollar sistemas lógicos de pensamiento que le permitan a lo largo de la vida, encontrar informaciones analizarlas y establecer conclusiones de acuerdo a necesidades inmediatas y futuras. Es un compromiso de desarrollo de sus educandos. (" )

Entre sus responsabilidades hacia el proceso educativo, están la organización y el desarrollo del proceso; tener un conocimiento suficiente del tema sobre el que va a enseñar, de las necesidades que se van a cubrir con el proceso; el tipo y antecedentes de los educandos; conocer y comprender cuáles serán los resultados, qué es lo que van a aprender sus alumnos, así como conocer el empleo de los materiales y las técnicas de enseñanza para aprovecharlos en beneficio de sus receptores y de sus propios esfuerzos.

---

"cit., NERI, C., "Los recursos humanos en la capacitación, papel del instructor", in PEDAGOGIA PARA EL ADIESTRAMIENTO, núm. 22, enero/marzo 1976, p. 29-36

"cit., ZEABLE, J., "El instructor: responsabilidades y formación", in PEDAGOGIA PARA EL ADIESTRAMIENTO, núm. 34, enero/marzo 1979, p. 31-38

Como en cualquier otra profesión, la del educador de adultos presupone una ética que debe ser reforzable y reforzada, e implica una disposición de participar duraderamente en el estado y gratificación de su trabajo. Esto implica una continua y actualizada competencia en el conocimiento relativo de la profesión, así como independencia, reconocimiento de la importancia de los intereses del educando y ciertas normas de competencia y eficacia en el desempeño de las labores.

## **1.2 Desarrollo Industrial: Necesidad actual para el Progreso de la Industria de Transformación Mexicana**

### **1.2.1 Desarrollo. Capacitación y Adiestramiento**

En el ámbito industrial se habla de capacitación como el proceso de formación humana que sirve como instrumento para que la organización consiga sus fines, así como para mejorar la calidad y la productividad. En realidad, este proceso de formación, si se busca que sea integral, además de capacitación, incluye desarrollo y adiestramiento.

El Desarrollo es un proceso continuo que dura todo el tiempo que el empleado permanece en la organización.<sup>(13)</sup> Es una orientación continua que busca actualizar las potencias del empleado en forma efectiva, mejorar sus conductas tanto individuales como sociales, y obtener un mayor sentido de satisfacción y ajuste con su trabajo. Así hay beneficio en la industria y la persona puede perfeccionarse a través de éste.

Comprende la formación integral del individuo y, específicamente, las acciones que puede llevar la organización para contribuir a esta formación, por ende, un Programa de Desarrollo abarca capacitación y entrenamiento, cubriendo así los conocimientos, habilidades y actitudes del empleado. Brinda orientación que puede ir más allá de lo laboral y ayudar al trabajador en su desarrollo o mejora personal.

---

<sup>13</sup> cfr. CHRUDEN, H., et al. Administración de personal. p. 186

El término más utilizado en el ámbito industrial es el de Capacitación, que se define como toda acción educativa intencionada, destinada al desarrollo de las actividades, conocimientos y destrezas de los trabajadores, para los fines de su participación en las actividades productivas.<sup>(14)</sup> Puede interpretarse como sinónimo de educación para el trabajo.

Socialmente, es un instrumento mediante el cual el individuo puede obtener una mejor posición laboral y aumentar su prestigio social.

Se proporciona desde el preingreso de la persona al trabajo para que sea capaz de llevar a cabo en forma eficiente y segura, las tareas relacionadas a su puesto.

Su objeto es adecuar los requerimientos de capacitación a los cambios de la empresa, a la evolución tecnológica y, en general, a las fluctuaciones del crecimiento económico, ya sean de la industria como del país.

Por tanto, puede concebirse a la capacitación como "una respuesta a la falta de personal calificado, al creciente y acelerado proceso de los cambios organizacional, a la necesidad de contar con personal preparado y al imperante reto que tiene como tal y como ser social" <sup>(15)</sup>

Por Adiestramiento se entiende el proceso que hace posible que el trabajador desempeñe, eficientemente, y en su caso aplicando las correspondientes medidas de seguridad, las tareas inherentes a su puesto actual. <sup>(16)</sup>

Es el perfeccionamiento de las habilidades y conocimientos de un hombre, en una labor manual específica, mediante el ejercicio repetido y constante de las operaciones que implica una especialidad.

Dentro de una industria, el adiestramiento se refiere principalmente al sector operativo u obrero, quien entra directamente a las actividades de producción.

---

<sup>14</sup> cfr. SANCHEZ, G., "Trabajo y Capacitación", in PEDAGOGIA PARA EL ADIESTRAMIENTO, núm. 34, enero/marzo 1979, p. 7-21

<sup>15</sup> cfr. CALDERON, H., Manual para la administración del proceso de Capacitación de Personal, p. 13

<sup>16</sup> cfr. SALINAS, A., et ál., "Adiestramiento y Capacitación de trabajadores", in PEDAGOGIA PARA EL ADIESTRAMIENTO, núm. 45, octubre/diciembre 1981, p. 23-37

El término Entrenamiento también se utiliza para designar cualquier actividad con la cual se ayuda a alguien a mejorar el desempeño de su trabajo o en su próximo puesto, para lograr una actitud positiva del entrenado. A veces se le da el mismo sentido que a la capacitación o al adiestramiento.

Para fines prácticos, se ha dividido a la capacitación en tres grandes grupos, según su acción específica:

Capacitación para el trabajo.- Va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función; ya sea por ser de nuevo ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma organización. Su objetivo es proporcionar al personal la capacitación adecuada para el puesto que vaya a ocupar.

Se subdivide en:

- *Capacitación de preingreso.* Se hace con fines de selección. Se centra en otorgar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollarle las habilidades y/o destrezas necesarias para el desempeño de las actividades del puesto.
- *Inducción.* Constituye el conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes y programas, para acelerar su integración al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.
- *Capacitación promocional.* Constituye las acciones capacitacionales que otorgan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad y remuneración.

Capacitación en el trabajo.- La conforman una serie sistematizada de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que realizan. En ella se conjugan la realización individual con la consecución de los objetivos de la organización. Ubicamos aquí al Adiestramiento y a la capacitación específica y humana.

Cuando el personal de una organización requiere ser capacitado debido a las deficiencias que presenta en la realización de su trabajo, hablamos también de capacitación en el trabajo.

Desarrollo.- como se definió anteriormente, comprende la formación integral de la persona. Algunas acciones que conllevan a esta formación son:

- *Educación formal para adultos*. Son acciones llevadas a cabo por la organización, para apoyar al personal en su desarrollo en el ámbito de la educación escolarizada.
- *Integración de la personalidad*. La forman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismos y su grupo de trabajo.
- *Actividades recreativas y culturales*. Son las acciones que dan a los trabajadores el esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y con su familia, así como desarrollar su sensibilidad y su creación intelectual y artística.<sup>(17)</sup>

El proceso de capacitación sigue los siguientes pasos:

- Determinar necesidades de desarrollo, capacitación y adiestramiento.

Consiste en identificar las diferencias medibles o cuantificables que existen en conocimientos, habilidades y actitudes, entre los requerimientos de un puesto de trabajo y el desempeño de la persona que lo ocupa.

- Planear las acciones de desarrollo, capacitación y adiestramiento.

El planeamiento es una previsión de lo que tiene que hacerse, considerando las necesidades detectadas.

Busca que la empresa cuente con una guía o plan para que el desarrollo, capacitación y adiestramiento se den organizadamente, evitando así la improvisación. Se definen aquí los propósitos de la función, las etapas que hay que cubrir para lograrlos, así como los cursos adecuados para su realización. Esto permitirá tener un control de las actividades de adiestramiento, capacitación y desarrollo que se realicen y, también, una base para evaluar los resultados.

---

<sup>17</sup> CIL, CALDERON, H., op.cit., p. 22-23

### - Elaborar Programas

Aquí se prevén las acciones de adiestramiento, capacitación y desarrollo que sean necesarias para satisfacer las necesidades detectadas. Los elementos que forman el programa son:

#### *-Establecer las metas del programa*

Esta sección sirve como presentación del programa. En ella se comunican los propósitos o finalidades más generales que tiene el curso, su razón de ser, y la posición que guarda respecto a otros cursos.

Las metas o propósitos deben contener información básica sobre el curso y comunicar brevemente algo sobre su ambiente y las circunstancias en que se van a operar.

#### *-Definir los objetivos terminales*

Los objetivos son *los compromisos* con los que preclamos de lo que el educando será capaz al término de su aprendizaje. Esta parte del programa es fundamental y por ningún motivo debe omitirse, pues a partir de los objetivos terminales se obtienen indicadores que permiten delimitar el contenido temático y redactar los objetivos específicos que sean necesarios. Además, sin precisar cuál será el desempeño terminal que se espera del educando, no es posible efectuar una evaluación válida ni planear experiencias de aprendizaje.

Lo que aquí denominamos objetivos terminales es designado de diversas maneras: objetivos operacionales, tareas de ejecución, tareas de desempeño, objetivos de curso, etc.

#### *- Elaborar el contenido temático*

Es la lista de temas y subtemas contenidos en el curso.

Dicho listado cubre la función de ubicar en un marco de conocimientos determinados lo ya indicado en la sección de objetivos terminales y es, al mismo tiempo, un enlace con la de objetivos específicos, donde habrá de precisarse el tipo o nivel de aprendizaje particular que de cada tema se pretende que logre el educando.

El contenido temático no puede constituir el todo de un programa, sino uno de sus componentes. Además, el listado de temas, unidades o capítulos no es algo que deba hacerse de forma arbitraria. Aquello que se asiente en un programa debe haberse sometido a un proceso que lo haga coherente y pertinente lógica, pedagógica y psicológicamente.

*- Determinar los objetivos específicos de aprendizaje*

Las metas o propósitos generales, los objetivos terminales y el contenido temático del curso deben traducirse en una serie, tan amplia como sea necesario, de objetivos particulares cuya suma equivalga a lo enunciado como meta del curso.

Los elementos de que consta un objetivo específico de aprendizaje son:

- La conducta a que conduce el objetivo.
- Condiciones bajo las cuales se espera que la conducta sea realizada.
- Criterios de actuación del educando para que su rendimiento se considere adecuado.

*- Seleccionar las experiencias de aprendizaje*

Esta parte del programa debe contener recomendaciones de carácter operativo. La importancia de especificar las experiencias de aprendizaje está en que son útiles en el momento de actuar y hacer las cosas, además de ser producto de múltiples consideraciones, análisis y decisiones realizadas con gran rigor.

Lo que se anote en esta sección deberá tener congruencia con los objetivos específicos de aprendizaje, sin que necesariamente deba haber una correspondencia unitaria que llevaría a hacer posiciones para cada objetivo particular.

*- Incluir criterios y medios para la evaluación*

De esta manera determinamos la manera en que se va a precisar la medida en que se logra el cometido.

El empleo racional de los principios y técnicas de evaluación del aprendizaje implica

lo siguiente:

- Evaluar no sólo para otorgar una calificación, sino también para determinar en qué medida se logran los objetivos de aprendizaje.
- Evaluar tanto para juzgar el aprovechamiento del educando como para formular juicios respecto al educador, los métodos, los medios empleados y la organización.
- Emplear la evaluación como un recurso incorporado al proceso de generar aprendizaje, u no simplemente como un trámite final.

Una forma de asentar las bases para poder lograr estos fines consiste en hacer una serie de indicaciones desde que se planea el curso, desde la elaboración del programa.

*- Definir los elementos de operación*

No es información didáctica, pero resulta útil incluirla. Por constar de datos que cambian frecuentemente, esta sección puede proporcionarse como un documento anexo al programa. Podría contener datos como los siguientes:

*Disposiciones generales.*- Recomendaciones, acuerdos y asuntos que se consideren necesario comunicar a quienes imparten o asisten al curso.

*Inventario de recursos.*- Información relativa a los elementos que están disponibles para quienes participan en el curso (recursos materiales, personal, servicios).

*Presupuesto.*-La elaboración del presupuesto permite calcular los costos que se tienen al impartir el curso según las condiciones que señala el programa. Es un dato interesante al tomar decisiones antes y después de impartir el curso.

*Procedimiento de revisión.*-Se establecen los pasos a seguir para revisar, actualizar y modificar lo que en él se indica. El propósito es mantener vigente un programa que esté actualizado en su contenido y en sus procedimientos.

*Cronograma.*-Consiste en precisar el calendario de las principales actividades relacionadas con el curso: iniciación y fin de cursos, período de inscripciones, etc. (\*)

---

<sup>\*)</sup> cfr. GAGO HUGUET, A., *Elaboración de cartas descriptivas*, p. 27-39

### - Ejecutar la capacitación y el adiestramiento

Su propósito es satisfacer las necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo por medio de la realización de los cursos y actividades que se han previsto.

Su éxito dependerá de la preparación que hayan tenido los pasos anteriores.

El desempeño de los educadores es el punto clave de la ejecución, ya que la mayor parte de la responsabilidad del éxito de este paso recae en ellos; dependerá de su eficiencia frente a sus educandos, el mayor o menor grado en que se logren los objetivos de aprendizaje.

### - Evaluación

Su propósito es determinar la efectividad de la capacitación, adiestramiento y desarrollo así como proporcionar información útil que permita mejorar el diseño, habilitación y operación del programa.<sup>(\*)</sup>

En cuanto a metodología en Capacitación, podemos afirmar que dependiendo de los objetivos de un curso particular y de las habilidades y potencialidades del educador así como de los educandos, el nivel de trabajo y factores tales como el tiempo y el gasto involucrados, dependerán los métodos utilizados.

Por otro lado, existen múltiples teorías sobre el aprendizaje y numerosas realizaciones metodológicas apoyadas en ellas, en casi todos los campos y niveles de enseñanza, y dependiendo de la corriente que se siga, dependerán los métodos empleados.

Tres métodos utilizados comúnmente son:

El entrenamiento en el trabajo.- También llamado entrenamiento de empleados, Lo dirige un supervisor o un empleado principal responsable de instruir a los empleados. Tiene la ventaja de proporcionar experiencia de primera mano bajo condiciones de trabajo normales.

Conferencia o discusión.- Consiste en la comunicación de ideas. Las personas que

<sup>(\*)</sup> cfr. SALINAS, A., et al., op. cit.

tienen antecedentes de educación general y cualesquiera que sean las habilidades que se requieran, podrán ser provistos con instrucciones específicas para el trabajo por medio de este método.

Entrenamiento en las aulas.- Provee el manejo de una gran cantidad de estudiantes con una cantidad mínima de instructores. En particular, se presta a la capacitación en áreas en donde la información y las instrucciones puedan ser impartidas por lecturas, demostraciones, filmes y por otros tipos de material audiovisual.<sup>(20)</sup>

José Manuel Ortiz, colaborador en la Sección de Psicopedagogía del Servicio Nacional ARMO(\*), propone una serie de modelos para organizar e implantar la capacitación y el adiestramiento en empresas, los cuales se caracterizan por:

- Ser aplicables dentro de la misma empresa.
- Promover un desarrollo integral de los trabajadores porque promueven conocimientos, destrezas y actitudes.
- Utilizar los equipos e instalaciones de uso diario para la capacitación. Esto hace que el trabajador se familiarice completamente con el equipo.
- Servir para la actualización en cuanto desarrollo tecnológico.
- Adecuarse a cada situación específica y cubrir necesidades reales de cada industria
- Servir para elevar la eficiencia de los grupos de trabajadores, de áreas o departamentos específicos, o de la empresa en su totalidad.
- Disminuir las dificultades de transferir lo aprendido a la práctica concreta.
- El Proceso Enseñanza-aprendizaje se desarrollará en un clima de confianza porque el trabajador lo conoce, está familiarizado con él, lo cual le permitirá desenvolverse mejor.

Las finalidades que persigue la implementación de cualquiera de estos modelos son:

- Formar trabajadores eficientemente capacitados para desempeñar un puesto dentro de la empresa, en los niveles operativo y de mandos intermedios, cubriendo aspectos

<sup>20</sup> cit. CHRUDEN, H., et al., op. cit., p. 197

\* Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria

tienen antecedentes de educación general y cualesquiera que sean las habilidades que se requieran, podrán ser provistos con instrucciones específicas para el trabajo por medio de este método.

Entrenamiento en las aulas.- Provee el manejo de una gran cantidad de estudiantes con una cantidad mínima de instructores. En particular, se presta a la capacitación en áreas en donde la información y las instrucciones puedan ser impartidas por lecturas, demostraciones, filmes y por otros tipos de material audiovisual.<sup>(2)</sup>

José Manuel Ortiz, colaborador en la Sección de Psicopedagogía del Servicio Nacional ARMO(\*), propone una serie de modelos para organizar e implantar la capacitación y el adiestramiento en empresas, los cuales se caracterizan por:

- Ser aplicables dentro de la misma empresa.
- Promover un desarrollo integral de los trabajadores porque promueven conocimientos, destrezas y actitudes.
- Utilizar los equipos e instalaciones de uso diario para la capacitación. Esto hace que el trabajador se familiarice completamente con el equipo.
- Servir para la actualización en cuanto desarrollo tecnológico.
- Adecuarse a cada situación específica y cubrir necesidades reales de cada industria
- Servir para elevar la eficiencia de los grupos de trabajadores, de áreas o departamentos específicos, o de la empresa en su totalidad.
- Disminuir las dificultades de transferir lo aprendido a la práctica concreta.
- El Proceso Enseñanza-aprendizaje se desarrollará en un clima de confianza porque el trabajador lo conoce, está familiarizado con él, lo cual le permitirá desenvolverse mejor.

Las finalidades que persigue la implementación de cualquiera de estos modelos son:

- Formar trabajadores eficientemente capacitados para desempeñar un puesto dentro de la empresa, en los niveles operativo y de mandos intermedios, cubriendo aspectos

<sup>2</sup> cfr. CHRUDEN, H., et al., op. cit., p. 197

\* Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria

de satisfacción respecto a su trabajo y promoción hacia la superación técnica o profesional hacia la creatividad.

- Actuar como factor para el incremento de la productividad, proporcionando así el desarrollo de la empresa como tal.

Los modelos, cuyos esquemas se presentan a continuación, son los siguientes:

-Modelo centrado en un coordinador especialista o responsables de capacitación

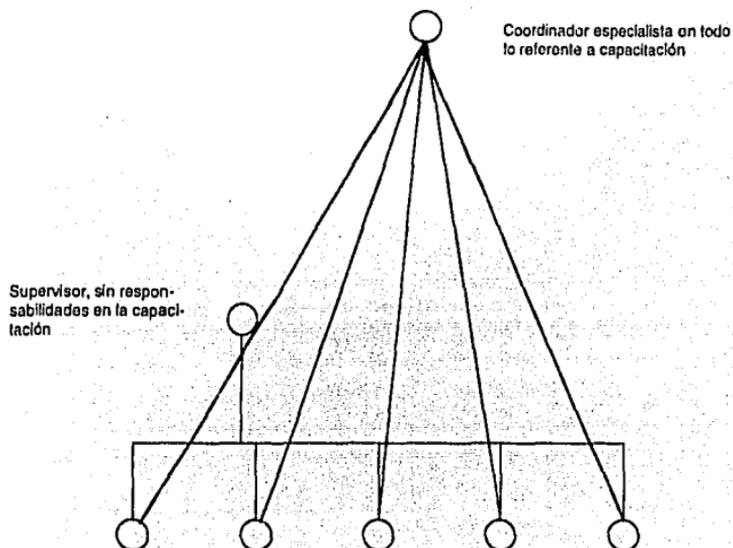
-Modelo centrado en un coordinador por departamento o sección con asesoramiento del responsable de capacitación de la misma empresa o asesor de la corporación

- Modelo centrado en un coordinador departamental con asesoramiento de una firma externa

-Modelo centrado en un coordinador con colaboración de los supervisores

-Modelo centrado en el mismo supervisor

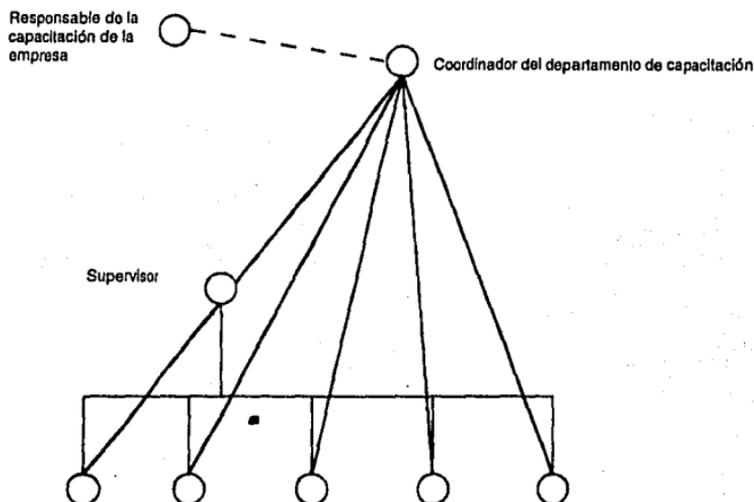
### Modelo centrado en un coordinador especialista o responsable de capacitación



El supervisor necesita:

1. Saber utilizar técnicas y procedimientos para detectar necesidades
2. Contar con un equipo de ayudantes
3. Hacer concentración de datos
4. Tomar decisiones sobre prioridades de capacitación
5. Saber coordinar, conducir y participar en acciones de capacitación

**Modelo centrado en un coordinador por departamento o sección con asesoramiento del responsable de capacitación de la misma empresa o asesor de la corporación**



El responsable de capacitación necesita:

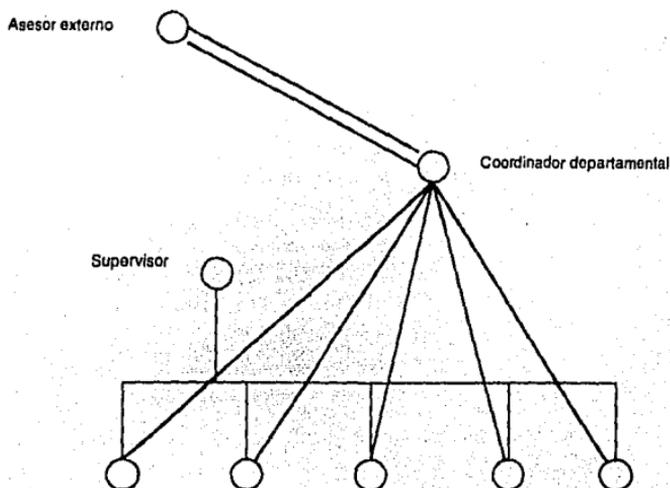
1. Ser un facilitador de la capacitación que el coordinador planea
2. Ser un asesor conceptual y operacional de los coordinadores departamentales

El Supervisor necesita:

1. Saber hacer detección de necesidades
2. Ser miembro del departamento
3. Tener apoyo del jefe del departamento
4. Tantos coordinadores como departamentos que hay en la empresa

Fuente: ORTIZ, J. "Modelos para organizar la capacitación y el adiestramiento en empresas" in, PEDAGOGIA PARA EL ADIESTRAMIENTO, ARMO. núm. 33, oct/dic, 1978, p. 7-21

**Modelo centrado en un coordinador departamental con asesoramiento de una firma externa**



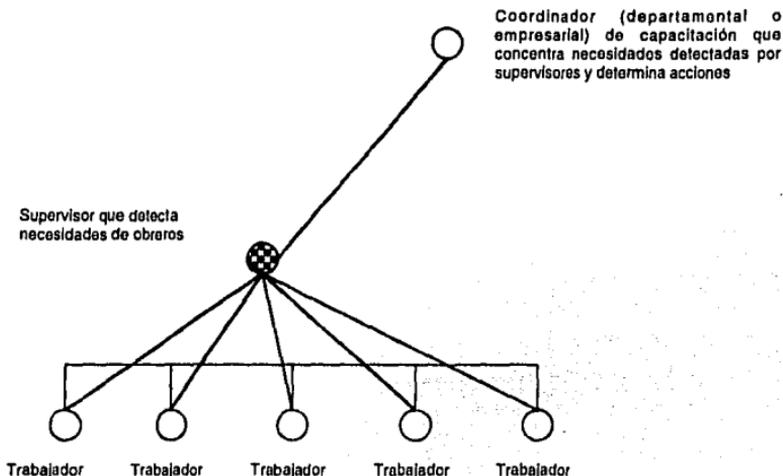
El responsable de capacitación necesita:

1. Ser un facilitador de la capacitación que el coordinador planea.
2. Ser un asesor conceptual y operacional de los coordinadores departamentales

El Supervisor necesita:

1. Saber hacer detección de necesidades
2. Ser miembro del departamento
3. Tener apoyo del jefe del departamento
4. Tantos coordinadores como departamentos que hay en la empresa

### Modelo centrado en un coordinador con colaboración de los supervisores



El coordinador necesita:

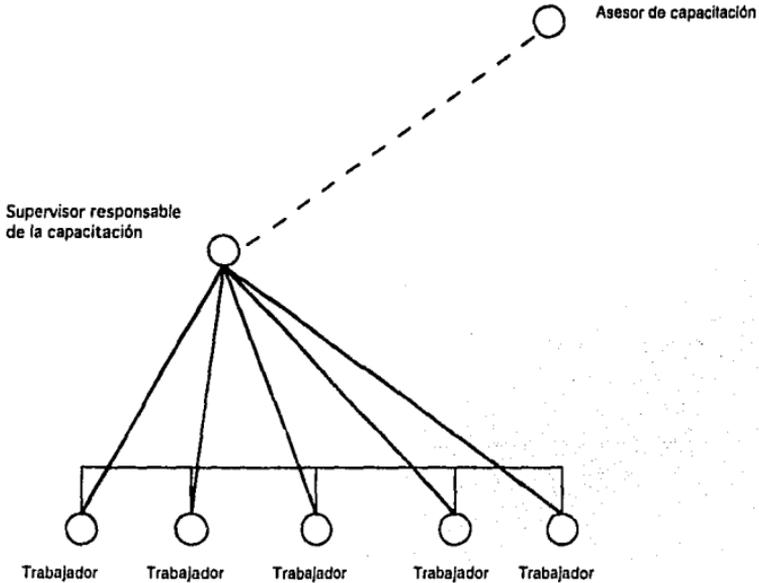
- Saber cómo hacen los supervisores para detectar necesidades de capacitación
- Saber centrar datos de necesidades
- Saber analizar los datos y tomar decisiones sobre prioridades de capacitación

El supervisor necesita:

- Conocer procedimientos y técnicas para detectar necesidades
- Saber aplicar procedimientos y técnicas
- Saber elaborar informes de necesidades para presentarlos a su coordinador de capacitación

Fuente: ORTIZ, J., "Modelos para organizar la capacitación y el adiestramiento en empresas" in, PEDAGOGIA PARA EL ADIESTRAMIENTO, ARMO, núm. 33, oct/dic, 1978, p. 7-21

### Modelo centrado en el mismo supervisor



#### El asesor necesita:

- Conocer a fondo todo lo referente a detección de necesidades de capacitación a nivel obrero.
- No tratar de imponer sistemas o procedimientos, sólo debe centrarse en asesorar conceptual y operacionalmente a los supervisores.

#### El supervisor necesita:

- Saber a fondo lo que es y cómo se hace la detección de necesidades de capacitación.
- Saber tomar decisiones sobre prioridades de capacitación.
- Saber cómo organizar y conducir las acciones de capacitación para su propio grupo de trabajo.

Fuente: ORTIZ, J., "Modelos para organizar la capacitación y el adiestramiento en empresas" in, PEDAGOGIA PARA EL ADIESTRAMIENTO, ARMO, núm. 33, oct/dic, 1978, p. 7-21

**Requisitos para la implantación de los modelos:**

- Incluir en el diseño los elementos básicos de todo sistema, a saber: planificación y ejecución de las acciones, organización e integración de recursos materiales, control-evaluación tanto de los recursos como de las acciones.
- Obtener reconocimiento y apoyo de trabajadores, empresarios y , en caso de que exista, del sindicato para el establecimiento de una unidad o grupo responsable del adiestramiento.
- Integrar la unidad de capacitación al resto de los elementos que forman la organización o el sistema organizacional
- Adecuar políticas, procedimientos, etc. de capacitación a las posibilidades y necesidades de la empresa
- Designar un equipo humano coordinador y ejecutor de las acciones, que esté suficientemente capacitado para planificar, ejecutar, controlar y evaluar los programas de capacitación adiestramiento y desarrollo que requieran los trabajadores.
- Actualizar constantemente al personal responsable del programa de capacitación, adiestramiento y desarrollo.
- Tener un grupo de instructores que sean los mismos trabajadores, capacitados en cuanto métodos y técnicas de enseñanza.

Finalmente, Ortiz señala dos aspectos a considerar para la implantación de sus modelos. La primera es que la capacitación debe concebirse como la integración de elementos materiales y humanos como un elemento constitutivo de la empresa.

La segunda, es seleccionar a las personas apropiadas que serán las responsables del adecuado funcionamiento del sistema, de acuerdo con lo establecido en el diseño.<sup>(21)</sup>

Además de las ventajas señaladas, se han seleccionado estos modelos por haber sido diseñados por un mexicano, inspirados y para la utilización de empresas

---

<sup>21</sup> cit., ORTIZ, J., "Modelos para organizar la capacitación y el adiestramiento en empresas", in. PEDAGOGIA PARA EL ADIESTRAMIENTO, núm. 33, octubre/diciembre 1978, p. 7-21

mexicanas, pues se adecuan a sus necesidades reales y específicas.

El Pedagogo puede ejecutar la coordinación de la capacitación, dirigiendo y asesorando, diseñando, planeando, realizando y evaluando, dándole a la capacitación un sentido realmente educativo, es decir, que contribuya al desarrollo y formación del personal.

### **1.2.2 Papel de la Capacitación en la Industria Mexicana Actual**

La necesidad de capacitar surge cuando existe discrepancia entre lo que debería hacerse y lo que realmente se hace, y con base en este marco se inicia el proceso de capacitación.

La ubicación adecuada sobre la capacitación que se requiere en el trabajador es y será un elemento clave que permitirá fungir como agente facilitador, para cualquier meta que se proponga la empresa en donde labora.

El desarrollo del empleo ha llegado a ser crecientemente vital para el éxito de las organizaciones modernas, debido a que los rápidos cambios en la tecnología requieren que el empleado posea un conocimiento y la habilidad necesarios para enfrentarse a los nuevos procesos y técnicas de producción que se introduzcan. El crecimiento de las organizaciones que conduce a operaciones grandes y complejas cuyas estructuras también están siempre cambiando requiere que muchos empleados estén preparados para nuevas asignaciones. Estos objetivos pueden alcanzarse a través de varios programas de desarrollo.

El estado actual de la sociedad muestra cómo el crecimiento económico propicia continuas modificaciones en los procesos de producción. Para los trabajadores estas transformaciones se manifiestan, a su vez, en frecuentes cambios en los procesos de trabajo en los distintos sectores económicos y en un incremento de la movilidad ocupacional entre ramas y actividades productivas. De esta manera, los naturales requerimientos del crecimiento intensifican las necesidades de formación profesional,

y donde éstas cobran mejor evidencia es en las unidades productivas, o sea, en las empresas.

Bajo este orden de ideas, son las empresas las afectadas y favorecidas directas de la formación profesional en su medio interno, en lo relativo al costo-beneficio de la misma, dadas las necesidades y características específicas que se presentan en cada una de ellas. Por otra parte, los trabajadores reclaman una mayor formación a fin de hacer frente, con mayor o mejor preparación, al cambio tecnológico, a la movilidad ocupacional y a la solicitud de aumento salarial entre otros.

Por estos motivos, el Gobierno ha adoptado la medida de elevar a rango constitucional el derecho a la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

La capacitación para el trabajo pretende superar algunas deficiencias que se han notado en lo relativo al desmesurado crecimiento de ciertas ocupaciones, así como estimular el insuficiente incremento de otras ocupaciones. Además, la capacitación para el trabajo persigue solucionar la dicotomía existente entre la educación formal y extraescolar y las situaciones y condiciones reales de trabajo, de manera tal que se establezca un vínculo entre la capacitación y el trabajo, para que los sistemas formativos se movilicen en igual sentido que el crecimiento económico.

En México, el principal reto que encara comúnmente la mayoría de las empresas es el de la organización plena de la capacidad de su fuerza de trabajo, además de la multiplicación y diversificación del conocimiento técnico específico de cada empresa. Ello tiene que ver, con los niveles crecientes de capacitación y perfeccionamiento que es posible incorporar en los diferentes cuadros de empleados que intervienen en el proceso productivo de las industrias.

Cualquier intento de planear estratégicamente el crecimiento y desarrollo de las empresas en México ha de partir de considerar al factor humano como principal acción del real incremento de la producción.<sup>(2)</sup>

---

<sup>2</sup> Cit. BRICENO, G., "¿Está usted preparado para el futuro?", in TRANSFORMACION, núm. 5, mayo 1992, p. 48-49

Actualmente, México vive una transformación económica, reflejada en su apertura comercial. Para que nuestro país pueda lograr una inserción exitosa en los mercados internacionales, tendrá que llevar a cabo profundos cambios, de tal suerte que tanto el gobierno como los sectores privado y obrero necesitan conjuntar esfuerzos para lograr un incremento en la productividad de los procesos industriales y en la calidad de los productos fabricados.

Ante esta situación y la cada vez mayor competencia del extranjero, la industria mexicana no tiene sino que buscar optimizar sus recursos, los cuales anteriormente habían sido mal utilizados o había creado una estructura organizacional demasiado pesada para los actuales niveles de competitividad.

Hoy es necesario optimizar los recursos y enfatizar los principios de hacer las cosas bien a la primera vez, pudiendo correr el peligro de desaparecer si no se hacen las adecuaciones correspondientes.

Por esto, la capacitación y productividad han cobrado especial relevancia debido al momento económico por el cual atraviesa nuestro país, y, por ende, a la importancia que tiene la capacitación en el incremento de la productividad de la empresa y la calidad de los productos mexicanos, al nivel de las industrias del resto del mundo.

De esto se desprende la importancia de los recursos humanos dentro de los factores de productividad y calidad, ya que sin un buen aprovechamiento de sus capacidades y recursos materiales, el trabajador no podrá colaborar en el incremento de estos aspectos, por tanto, el industrial debe enfocar sus esfuerzos a hacer de sus trabajadores sus aliados, motivándolos a trabajar mejor y conscientizándolos en un objetivo común: incremento de la productividad y de la calidad.

El actual presidente de la República, Carlos Salinas de Gortari reconoce la importancia que la capacitación industrial y la educación en general, ha cobrado en estos tiempos. Para constatarlo, a continuación se cita un fragmento del discurso que pronunció con motivo de la presentación del Programa para la Modernización Educativa 1989-1994:

"(...) México habrá de servirse de la educación como palanca firme, como instrumento del cambio y la transformación. La educación tendrá que servir de motor en la generación de las nuevas ideas y actitudes acordes con los nuevos tiempos..." (23)

Otro claro ejemplo de la gran importancia que la capacitación ha adquirido en nuestro país, es el Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994, cuyo objetivo general es "integrar, de una manera ordenada, el muy variado conjunto de elementos que se consideran indispensables para la realización de un esfuerzo efectivo en la formación de recursos humanos para su incorporación a la actividad productiva y para el mejoramiento de la productividad en las empresas y en la economía en general." (24)

En este mismo documento, se describe brevemente la situación actual del país y el papel de la capacitación como instrumento primordial para la elevación de la calidad y la productividad industriales. A continuación, se citan dos fragmentos que complementan lo que se ha explicado anteriormente:

"Uno de los signos de nuestro tiempo es el cambio acelerado en las estructuras económicas y sociales. En los umbrales del siglo XXI los equilibrios del poder en el mundo están cambiando; nuevas potencias se incorporan en el contexto internacional; las agrupaciones económicas de naciones avanzan en la búsqueda de nuevos horizontes; el cambio estructural, el avance tecnológico, las corrientes comerciales, las formas de la competencia en los mercados mundiales son todos elementos de una profunda transformación." (25)

"El Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 reconoce los retos del momento histórico actual y postula a la modernización como una estrategia rectora para transformar estructuras, impulsar la participación social, fomentar la competitividad de la economía, ensanchar las bases de bienestar popular y fortalecer el papel de México en el mundo (...) El Plan se pone de manifiesto cuando se postula a la modernización

<sup>23</sup> RIVERO, S., "El fortalecimiento de las áreas de producción", in: PEDAGOGIA PARA EL ADIESTRAMIENTO, núm. 1, enero 1993, p. 31-32

<sup>24</sup> SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL., Programa Nacional de Capacitación y Productividad, 1990-1994, p. xi

<sup>25</sup> *Ibidem.* p. 3

como la búsqueda de un sector público más eficiente para atender los requerimientos de la infraestructura económica y social del desarrollo; una mayor competitividad del aparato productivo nacional frente al exterior; un sistema de regulaciones económicas que en vez de atrofiar, aliente la actividad económica eficiente de los particulares, elimine inseguridades, permita y fomente la concurrencia de todos en las actividades productivas; una mayor y mejor educación; una mayor y mejor capacitación de la fuerza de trabajo..(2)

Si se incluye a la educación y a la capacitación como instrumentos de cambio, es precisamente porque sin ellos, las personas no estarán preparados para enfrentar ni asumir responsablemente estos cambios.

### **1.2.3 La Capacitación como Necesidad Legal**

Uno de los más importantes aspectos de la capacitación son los lineamientos normativos. Las leyes mexicanas la consignan en la Constitución Política y en la Ley Federal del Trabajo, que constituye una de las legislaciones más avanzadas del mundo.

En el Artículo 3º Constitucional se habla del derecho de toda persona a ser educada: "Todo individuo tiene derecho a recibir educación..." (2)

La fracción V de este Artículo reitera el deber del Estado para promover todo tipo de educación necesario para el desarrollo de la Nación:

" V. Además de impartir la educación preescolar, primaria y secundaria (...), el Estado promoverá y atenderá todos los tipos y modalidades educativos (...) necesarios para el desarrollo de la Nación, apoyará la investigación científica y tecnológica, y alentará el

<sup>2</sup> Idem

<sup>2</sup> SECRETARIA DE GOBERNACION., Diario Oficial de la Federación, viernes 5 de marzo de 1993, p. 2

fortalecimiento y difusión de nuestra cultura." (2)

Por otro lado, la Constitución, en su Artículo 123, Fracción XIII establece la obligación de las empresas -cualquiera que sea su actividad- de proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento para el trabajo.(3)

La Ley Federal del Trabajo es la encargada de legislar a la capacitación. En el Anexo 1 se presenta un cuadro esquemático sobre los aspectos más importantes en materia de capacitación y adiestramiento.

Así pues, conocemos ya el papel de la educación en la actual industria mexicana, sabiendo quiénes son sus principales actores, conceptualizando los modos en que ésta se imparte, el proceso que sigue y los elementos que en ella entervienen.

---

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> SALINAS, A., et al., op.cit.

<sup>4</sup> vid.intra, anexos

## **Capítulo II**

# **El Hombre: Recurso más Valioso de la Industria**

### **II.1 Elementos que forman una industria**

#### **II.1.1 La industria**

Como una primera aproximación al tema, definiremos a la empresa como un "grupo social en el que, a través de la administración de capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad"<sup>(2)</sup>

Por la actividad que realizan las empresas, pueden ser de diferentes tipos. Así, aquellas cuya actividad primordial es la producción de bienes y servicios mediante la transformación y/o extracción de materias primas, son de tipo industrial.

Las industrias a su vez, pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

#### **Industrias extractivas**

Son aquellas que se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables, entendiéndose por recursos naturales que son indispensables para la subsistencia del hombre, por ejemplo, industrias pesqueras, mineras o petroleras.

#### **Industrias manufactureras**

Su actividad es transformar materias en productos terminados. Se clasifican a su vez, en industrias que producen bienes de consumo final, e industrias que producen bienes de producción. Las primeras producen bienes que satisfacen directamente la

---

<sup>2</sup>MUNCH, L., et al., *Fundamentos de Administración*, p. 42

necesidad del consumidor, éstos pueden ser duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad, productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos, etc. Las segundas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final, como podrían ser productoras de papel, materiales de construcción, maquinaria pesada o ligera, productos químicos, etc.

### Industrias agropecuarias

Como su nombre lo indica, su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.<sup>(1)</sup>

Sin embargo, sea cual sea la actividad de la empresa, ésta debe contar siempre con una serie de elementos que actúan conjuntamente para obtener una producción.

Todos estos elementos o recursos tienen gran importancia para el logro de los objetivos de la empresa, y de su adecuado manejo dependerá la productividad de ésta, entendiendo por productividad la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para lograrla<sup>(2)</sup>

## II.1.2 Recursos Industriales

La industria tiene recursos de distintos tipos, los cuales actúan conjuntamente, a saber: recursos materiales, técnicos y humanos. A continuación se explicará cada uno de ellos.

### Recursos materiales

Son aquellos tangibles, propiedad de la empresa. Se dividen en dos grupos; en el primero, están los edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas, etc. En el segundo, materias primas, materias auxiliares

---

<sup>1</sup> *cf.* *ibidem*. p. 43

<sup>2</sup> *ibidem*. p. 54

que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc. Los recursos financieros pertenecen a este tipo de bienes, formados por préstamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados, y emisión de valores (bonos, cédulas, etc.) ( <sup>23</sup> )

### Recursos Técnicos

Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos. A saber, diferentes tipos de sistemas, que son "las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas personas y diversas cosas, o éstas con aquellas (...) son los bienes inmateriales de la empresa." ( <sup>24</sup> )

### Recursos Humanos

"Son el elemento eminentemente activo en la empresa y, desde luego, el de máxima dignidad." ( <sup>25</sup> ) De ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos, pues son quienes forman un grupo social, y una empresa es un grupo social, es decir, un conjunto de personas.

## II. 2 Los Recursos Humanos

Puesto que nuestro objeto de estudio es la persona humana, y específicamente la persona adulta en su ámbito laboral, profundizaremos en lo referente a recursos humanos.

Empezaremos por definir a la persona humana, para después enfocarnos al ámbito laboral.

---

<sup>23</sup> *cf.*, *ibidem*, p. 56

<sup>24</sup> REYES PONCE, A., *Administración de Empresas*, p. 73

<sup>25</sup> *idem*

## II.2.1 ¿Quién es la Persona Humana?

La importancia de definir lo que es la persona humana radica en que lo que se diga, se suponga o incluso el hecho de no querer suponer nada sobre ella, son opciones previas que determinan la forma, y sobre todo, el fin de la capacitación.

Persona se define como "substancia individual de naturaleza racional."<sup>(36)</sup>

Se dice que es una *substancia individual* indicando lo singular del género de substancia. La substancia es por sí misma y no por otros.

Se añade *de naturaleza racional* para significar lo singular de las substancias racionales. Esto significa que se diferencia del resto de las substancias por ser racional.

Lo particular e individual en las substancias racionales es que son dueñas de sus actos, y no se limitan a obrar impulsadas, sino que se impulsan a sí mismas, y las acciones de éstas son singulares. Por este motivo, los singulares de naturaleza racional tienen entre las demás substancias un nombre especial, que es el de *persona*.

Por individuo entendemos lo que es indistinto en sí mismo, pero distinto de los demás. Esto no quiere decir que todo lo individual es persona, sino aquello que tiene existencia propia, lo que existe en sí mismo. Por tanto, utilizamos el término individuo para referirnos a la persona en cuanto singular.<sup>(37)</sup>

"La persona es un ser que se dirige a sí mismo, puede hacer proyectos y formular planes para el futuro. Puede reflexionar sobre sus propias acciones y reacciones."<sup>(38)</sup>  
De aquí se destacan dos características de la persona humana: su capacidad de crear y su trascendencia.

<sup>36</sup> KRAMSKY, Carlos., *Antropología Filosófica Tomista*, p. 477

<sup>37</sup> *cf.*, *ibidem*, p. 481-484

<sup>38</sup> CARREÑO, A., *Fundamentos de Sociología*, p. 109

Acercándonos más al campo de la educación, podemos concebir a la persona humana como un ser único, que por su racionalidad tiene la capacidad de desarrollar de manera libre y voluntaria sus potencialidades, de acuerdo a sus características Individuales.

### II.2.1.1 Enfoque Biológico del Adulto

#### La Edad Adulta

La persona humana pasa, durante su vida, por diferentes etapas de desarrollo que van desde la infancia hasta la vejez o senectud, pasando por los siguientes períodos:

*Infancia.* Comprende desde el nacimiento hasta los 11-13 años.

*Adolescencia.* Desde los 11-13 hasta los 21 años.

*Edad adulta.* Desde los 21 hasta los 65 años.

*Senectud.* Después de los 65 años.<sup>(\*)</sup>

Esta categorización es muy general, pero suficiente para identificar la edad adulta, y nos acerca a definir a la persona adulta como aquella que ha salido de la adolescencia, además de haber terminado su desarrollo psico-orgánico.<sup>(\*)</sup>

Cada etapa tiene varias subdivisiones. Aquí nos ocuparemos únicamente de las de la edad adulta, siguiendo la periodización que D.M. Bromley hace en su obra *The psychology of human ageing* :

#### Comienzos de la edad adulta

Va de los 21 a los 25 años, y está señalada por el acceso a la madurez legal, es decir, la mayoría de edad y a la responsabilidad económica así como el derecho a la plena participación en las actividades adultas. Puede considerarse como el ingreso a la edad adulta.

<sup>\*</sup> *cf.*, LÉON, A., *Psicopedagogía de los adultos*, p. 64

<sup>\*\*</sup> *cf.*, FOULQUIE, Paul., *Diccionario de Pedagogía*, p. 20

Mediados de la edad adulta.

Comprende de los 25 a los 40 años; en ella se consolidan los roles sociales y profesionales. Se presenta aquí una declinación de las funciones físicas y mentales.

Edad madura

Va de los 40 a los 55 años. Se observa aquí el mantenimiento de los roles sociales y profesionales, la separación de los hijos, la disminución de las actividades sexuales. Continúan declinando las funciones físicas y mentales.

Edad del prerretiro

55-65 años. Siguen declinando las funciones físicas y mentales. Los intereses se vuelven menos intensos. Es esta el último período de la edad adulta, al cual le siguen la edad del retiro (después de los 65 años), la vejez (después de los 70 años), y la última enfermedad y muerte Hasta un máximo de 110 años).<sup>(4)</sup>

Se dice que en la edad adulta se llega a la madurez de la persona. Efectivamente, ésta es fruto de la experiencia, pero no puede confundirse con edad, vejez o antigüedad.

Algunas características de la persona adulta y que ha alcanzado la madurez son el tener mayor estabilidad, conciencia más clara de sí mismo, percepción práctica de los demás y cristalización de una personalidad en cuanto posesión de un sistema coherente de valores, conceptos, actitudes y opiniones.

A nivel profesional, la persona madura tiene la posibilidad de organizar su vida en función de un objetivo y mantenerse en el camino elegido.

En cuanto a su aprendizaje, las actitudes y los intereses ejercen profunda influencia. Para que se sienta en condiciones para aprender, se requiere que esté dispuesto, que tenga una idea clara de lo que quiere lograr y que se sienta capaz de enfrentarse al cambio al que la adquisición de ese aprendizaje conlleva.

---

<sup>4</sup> cfr. LEÓN, A., *op. cit.*, p. 65

### Características Fisiológicas del Adulto

Podemos observar que el organismo sufre continuos cambios a medida que avanza la edad. Estos cambios biológicos abarcan la declinación sensorial, la pérdida de fuerza muscular, la disminución de los reflejos, así como una declinación general de la energía total. Estos cambios ocurren gradualmente, pero la mayoría de los adultos no lo percibe hasta que alguna experiencia los señala abiertamente. Por ejemplo, para muchos el vigor físico es un aspecto altamente valorado y el conocimiento de su declinación puede alterar el concepto que tienen de sí mismos.

La disminución de la agudeza visual puede ser uno de los cambios más evidentes observados en el adulto. La agudeza auditiva declina de la misma manera que la visual, constituyendo ambas una limitación importante para el aprendizaje.<sup>(\*)</sup>

A partir de los 20 años de edad la velocidad, en cuanto al ritmo de aprendizaje, disminuye, es decir, se torna más lento que en años anteriores. Sin embargo, los adultos que tienen ocupaciones que exigen una actividad intelectual, tienden a conservar durante mayor tiempo su habilidad o aptitud para aprender.

Si bien es cierto que los cambios fisiológicos imponen ciertas limitaciones, se puede afirmar que el adulto puede aprender casi todo lo que quiera, como lo hubiera hecho en su infancia o juventud, si reconoce su capacidad y pone en juego sus recursos.

Los cambios bio-fisiológicos pueden inducir al adulto a subestimar su capacidad para aprender o realizar tareas, subestimación que puede manifestarse con una modificación de sus intereses y de sus motivaciones.

---

<sup>(\*)</sup> Cfr. PIMIENTA, M.E., op. cit.

### II.2.1.2 Enfoque Psicológico del Adulto

#### **Inteligencia**

La palabra intelecto viene del latín *inter-legere*, que significa seleccionar o elegir entre varios hechos o datos.<sup>(\*)</sup>

Lo que hace el intelecto humano es captar lo esencial de las cosas, seleccionando o distinguiendo los aspectos básico de la realidad.

Inteligir es conocer. No todo el tiempo conocemos, por eso, la inteligencia es una función que se tiene siempre, pero se utiliza sólo a veces.

La inteligencia se caracteriza por que está en potencia de captarlo todo, además de que inteligir y pensar es propio y característico del hombre.

El intelecto tiene ciertas funciones u operaciones que son de la misma facultad intelectiva; en su conjunto forman su estructura. Son las siguientes:

**Memoria.** Es la función del intelecto que conserva representaciones de las cosas que los sentidos captaron anteriormente.

**Razón.** Consiste en discurrir de un concepto a otro para conocer la verdad; funciona haciendo juicios sobre las cosas que son captadas para comprobarlas y llegar a verdades o conclusiones.

**Inteligencia.** Es propiamente el acto del intelecto: inteligir.

**Sindéresis.** Hábito del intelecto que nos guía a investigar y juzgar como bueno o malo lo que estamos inteligiendo.

**Conciencia.** Operación que compara nuestro acto presente con algo pasado para testificar, ligar o acusar. (\*\*)

---

\*cfr., KRAMSKY, Carlos., *op.cit.*, p. 489

\*\*cfr., *ibidem*, p. 304-307

La inteligencia no tiene una forma corporal; es un *receptivo* donde se almacenan los objetos que los sentidos captan. El intelecto se ocupa de conocer estas realidades sensibles, cuya importancia radica en que no podemos pensar sin imágenes sensibles: "nada hay en el intelecto que no haya pasado por los sentidos."<sup>(\*)</sup>

En la edad adulta hay una declinación en los sentidos, causada por la serie de cambios fisiológicos que la persona sufre. Esto puede afectar la capacidad de conocimiento.

El objeto del intelecto humano es el ente. Todas las cosas son entes, por tanto, todo puede ser conocido por la inteligencia humana.

Lo que el intelecto capta de los entes u objetos es la esencia. Específicamente, el objeto del intelecto es la esencia de las cosas.

Ordinariamente se habla de tres operaciones del intelecto humano: la Simple Aprehensión, el Juicio y el Raciocinio.

La Simple Aprehensión consiste en extraer y captar la esencia de las cosas sin afirmar ni negar nada sobre ellas. El proceso de abstracción o aprehensión se realiza en tres etapas:

- Elaboración de 'fantasmas' o representaciones sensoriales por parte de los sentidos externos e internos.
- Producción de la forma inteligible.
- Asimilación del entendimiento de la esencia abstracta

Al acto del intelecto a través del cual se unen dos ideas o conceptos afirmando o negando sobre ellos, se le llama Juicio.

El elemento esencial del juicio es la afirmación; la negación se reduce a ella.

Cuando el juicio se suspende, entonces se está en duda.<sup>(\*)</sup>

En el adulto la capacidad intelectual declina, lo cual se ve reflejado en la disminución

---

<sup>(\*)</sup> *ibidem*, p. 302

<sup>(\*)</sup> *cf.*, *ibidem*, p. 342-357

del ritmo de aprendizaje. Sin embargo, compensa esta cierta lentitud de asimilación con una mayor exigencia en materia de comprensión e integración de conocimientos teóricos y prácticos.

### **Voluntad**

A la tendencia despertada por el conocimiento intelectual de un bien se le llama Voluntad.

De aquí se deduce que el objeto de la voluntad es el bien, que en general se define como algo apetecible.

Lo primero que el intelecto capta en las cosas es el ente. De esto se deduce que el concepto de ente precede al de bien.

Todo ente es bueno en la medida en que es ente.

La voluntad sólo se orienta al bien, pues es un apetito racional, y todo apetito sólo tiende al bien.

Para que la voluntad tienda a un objeto, no se requiere que éste sea bueno en la realidad; basta que sea aprehendido como bueno.<sup>(\*)</sup>

Un acto voluntario procede de un principio intrínseco en la persona con conocimiento del fin de éste.

Por lo contrario, un acto involuntario es el que no procede positivamente de la voluntad, sino que se realiza causado por violencia, miedo, por mero apetito sensible o concupiscencia, o por ignorancia.

La violencia procede de un principio extrínseco sin cooperación alguna de lo violentado, es decir, un acto involuntario por violencia se realiza bajo la presión de un agente externo, opuesto a la propia voluntad.

Cuando se actúa con miedo, se produce el acto mixto de voluntario e involuntario, es decir, en parte se quiere actuar, y en parte no.

Actuar siguiendo sólo los apetitos sensibles le resta voluntariedad al acto, pues se

---

<sup>\*</sup> cfr. *ibidem*, p. 392

actúa instintivamente, sin razonar, es decir, sin la intervención de la inteligencia, y para que un acto sea voluntario, inteligencia y voluntad deben actuar conjuntamente.

La ignorancia puede actuar sobre la voluntad de tres formas:

- Antes: causa lo involuntario por la falta de conocimiento del fin.
- Durante: por la misma razón anterior, causa lo involuntario.
- Después: no causa lo involuntario, sino que es signo de la voluntariedad, pues al conocerse antes de actuar, se habla ya de una ignorancia querida.<sup>(\*)</sup>

El adulto, por la madurez adquirida, es responsable de su propia conducta, de controlar sus impulsos y de actuar de manera autónoma y realista.

### **Motivación**

El adulto aprende de acuerdo a sus actitudes e intereses. El estudio de la motivación nos permitirá comprender cuáles son sus intereses, por qué se interesa por algo y saber cómo orientar sus intereses hacia objetivos que contribuyan a su formación.

En términos generales, motivación se define como "el estado o condición que induce a hacer algo",<sup>(\*)</sup> y está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Estos factores pueden ser de tipo biológico, como pueden ser el hambre, la sed, el sueño, el acto de respirar, etc. , o factores de tipo psicológico y aún de tipo social.

Las necesidades pueden considerarse como algo en la persona que la obliga a dirigir su conducta hacia el logro de incentivos u objetivos que cree que pueden satisfacer sus necesidades.<sup>(\*\*)</sup>

---

<sup>(\*)</sup> cfr. *ibidem*, p. 397-398

<sup>(\*\*)</sup> CHRUDEN, et al., *Administración de personal*, p. 265

<sup>(\*\*)</sup> cfr. *ibidem*, p. 262

De modo esquemático, puede representarse la dinámica de la motivación de la siguiente manera:

Necesidad		Conducta dirigida		Incentivo		Tensión
(tensión)	-----	al objetivo	-----	logrado	-----	reducida

Aparece una tensión provocada por la necesidad de obtener alguno de los factores mencionados anteriormente que hace a la conducta dirigirse hacia un objetivo para satisfacer esa necesidad y al obtenerlo, la tensión inicial se reduce, es decir, la persona ha satisfecho su necesidad.

Las causas de la motivación pueden ser de tipo externo o interno. Las primeras se refieren al bien práctico apetecido, es decir, a los objetos o factores, y las segundas a las necesidades de la persona, es decir, al propio apetito que apetece.<sup>(21)</sup>

Carlos Llano habla de heteromotivación, que va más allá del acto de motivar en sí, refiriéndose específicamente al acto de mover la conducta de otro. Esta definición se acerca más a nuestro tema de estudio:

"La motivación (heteromotivación) se nos presenta -genéricamente- como la acción de alguien que dispone a otro para que quiera algo o adopte determinado comportamiento, y esta disposición es un modo en que una persona puede ejercer sobre la voluntad de otra." (22)

La acción de influir a otros hacia el bien, mezcla la influencia ejercida con la atracción objetiva del bien que ejerce la influencia.

Hemos de recordar que la voluntad no recibe más influencia que aquella que le viene del entendimiento mismo, y en este sentido lo que habría que disponerse sería el entendimiento para que, a partir de esa disposición, influyera sobre la voluntad del otro.

Se puede explicar la dinámica de este modo de motivar de la siguiente manera:

<sup>21</sup> cfr. LLANO, Carlos., *El empresario ante la responsabilidad y la motivación*, p. 2

<sup>22</sup> *ibidem*, p. 12

"(..) presento al entendimiento ajeno un objeto susceptible de ser querido, para que este entendimiento ajeno, haciendo propio tal objeto, lo presente a su vez a la voluntad como susceptible de quererse." (21)

Observamos aquí que, como en todo acto humano, inteligencia y voluntad actúan conjuntamente.

La motivación como causa de las acciones de otra persona, presupone una concepción de las relaciones humanas y de los hombres que se relacionan. Es por esto que antes de tratar el tema de motivación, deben aclararse conceptos fundamentales, como los son el concepto de hombre y de libertad, pues de éstos dependerá la manera en que ésta se ejerza.

Al hablar de motivación como un acto a través del cual una persona *mueve* la voluntad de otro, puede surgir el problema de distinguir entre motivación y manipulación.

La diferencia radica en que manipular consiste en suscitar pasiones que degradan a la persona con el objeto de obtener un beneficio para quien mueve o dispone, mientras que motivar se dirige hacia la racionalidad de la persona a través de la persuasión, buscando el beneficio para la propia persona a la que se motiva.(22)

La persona adulta, por la madurez que ha adquirido, es menos susceptible de ser manipulada. Sus intereses, aunque diversos, se dirigirán hacia aquellos objetivos que los conduzcan hacia su plenitud.

### **Libertad Humana**

Para poder entender la libertad humana, empecemos por describir lo que es una persona libre:

---

<sup>21</sup> *ibidem*, p. 15

<sup>22</sup> *ibidem*, p. 14

"Se llama libre al que es dueño y soberano de sí mismo y de sus actos; (...) llamamos libre al que es para sí mismo y no para otro"<sup>56</sup>

Tanto libre como libertad son características de los actos del hombre que no son coaccionados.

Para saber si un acto es libre, basta con verificar si la persona tiene libre arbitrio, que significa "que el sujeto sea dueño, juez y principio de sus actos, y que se encuentre exento de coacción interna o externa"<sup>57</sup>

Esto demanda en el sujeto el requerimiento de una previa capacidad cognoscitiva, con la cual pueda comparar y discriminar entre los distintos bienes que se le ofrecen como posibles, pues en la libertad, como en todo acto humano, necesariamente intervienen inteligencia y voluntad.

De esta manera podemos definir la libertad como el dominio de los propios actos, pues en esto consiste propiamente.

Por otro lado, debemos tener presente que para motivar, debe respetarse la libertad de la persona, pues ante un estímulo o incentivo, el hombre es libre de elegir si responde o no. Si se trata de forzar a la persona para que mueva su voluntad, su respuesta no será un acto libre porque no está actuando voluntariamente.

"La responsabilidad es una propiedad inherente a la persona que tiene dominio o libertad sobre sus propios actos, y sólo es responsable de aquellos actos sobre los que tiene dominio." (2°)

El adulto es responsable de su propia conducta, pues además de que sus actos son libres, los asume y responde por ellos

---

<sup>56</sup> KRAMSKY, Carlos., *op.cit.*, p. 444

<sup>57</sup> *ibidem*, p. 445

<sup>58</sup> LLANO, Carlos., *op.cit.*, p. 70

### II.2.1.3 Enfoque Social del Adulto

#### **Sociedad**

La persona humana nace y vive en el seno de la sociedad, es decir, en una sociedad concreta.

La vida en sociedad es condición para la realización de las potencialidades humanas. Por esto, se dice que el hombre tiene una naturaleza triple: física, psíquica y social.

Por esto, "el hombre social es el resultado de la inserción de un ser capaz y potencial entre un conjunto estructurado de individuos socializados que tienen sobre él un proyecto coherente de socialización para llevarlo a una situación de madurez (...) que le capacite para la interacción humana." (28)

En la edad adulta se da la mayor actividad del hombre como persona social, pues se encuentra plenamente integrado en grupos, y a través de ellos, se inserta en la sociedad de la cual forma parte activa.

Hay una serie de factores o características sociales como lo son el papel de la experiencia, los compromisos, la percepción del tiempo, los cuales influyen en su formación.

La idea de compromiso se incrementa y acumula para el adulto; por ejemplo, en el campo ocupacional, estaría vinculado primero con el trabajo mismo, después con los compañeros, la institución para la que labora y los conocimientos de los servicios que realiza. En forma similar, los compromisos pueden ser extensivos a las asociaciones políticas, civiles, grupos de intereses especiales, comunidad, etc.

En cuanto a la percepción del tiempo, hay una gran evidencia de que al rededor de los 30 años, la persona empieza a darse cuenta de que el tiempo no es ilimitado y que conforme pasa, su límite de ocupaciones con respecto al trabajo, la familia y otras áreas del trabajo se reducen. (29)

---

<sup>28</sup> CARREÑO, Pablo., *op.cit.*, p.118

<sup>29</sup> *Idem*, PIMIENTA, Ma. Eugenia., *op.cit.*

Los compromisos se relacionan con las actividades y los objetos que son importantes o valiosos para la persona, por tanto, en los que fijará sus intereses. esto debe tenerlo presente el educador, pues recordemos que la persona adulta puede pensar que ya no está en edad para aprender y adoptar una postura pecimista. Hay que hacerle ver que como el tiempo no es ilimitado, debe aprovecharlo continuando con su formación.

### Trabajo Humano

En toda sociedad y bajo cualquier cultura conocida existen individuos que se asocian y comparten su actividad, de acuerdo con sus posibilidades personales, para lograr juntos objetivos comunes.

Sin el trabajo colectivo, con una organización, una autoridad, unas normas y unos objetivos no sería posible concebir el mundo en que vivimos.

El grupo de trabajo constituye un medio normal de relación y de intereses donde la persona humana ha visto desde siempre su única posibilidad para la satisfacción de sus necesidades.

El trabajo se presenta a la sociedad como una condición biológica de su existencia social, olvidando su carácter de actividad humana que transforma y perfecciona en servicio del hombre.

En sentido estricto, el trabajo es una actividad propia del hombre, pues procede de una acción libre.

Por tanto, podemos definir al trabajo como un proceso de actividad mediante la cual el hombre domina la tierra -es decir, descubre, perfecciona y usa oportunamente recursos que tiene a su alrededor- para su propia realización. Esto implica la prestación de un mejor servicio a la sociedad, especialmente a los seres humanos que son destinatarios (directos o indirectos ) de ese servicio. (6)

De esta definición podemos extraer varias características del trabajo humano:

---

<sup>6</sup> Cfr. OTERO, Oliveros. Educación para el trabajo, p. 46

Es un proceso. No son acciones aisladas ni esporádicas. Lo cual supone un proyecto y su realización, y por consiguiente, el uso de la razón.

De esta característica se desprende que es una actividad mixta en la cual no interviene solamente el espíritu no sólo lo material, sino ambas: la primera mueve al hombre a actuar, y la segunda materializa esta actividad humana.

Una segunda característica es que el trabajo es acción forzada porque "sin esfuerzo es muy dudoso hablar propiamente de trabajo (...) y por tanto, cansancio, y a veces, fatiga." (1)

Es de aquí que la palabra trabajo toma su nombre, pues etimológicamente proviene del griego *labeo*, que significa tambalearse o vacilar bajo un gran peso.(2)

El trabajo es además, una actividad creativa, pues en forma necesaria algo se transforma, algo mejora de actividad o su valor se ve incrementado, aunque no necesariamente sea su valor económico.

Como siguiente característica del trabajo, tenemos la realización, pues al ser un acto de la persona, ha de servir para mejorar personalmente a quien lo realiza, al mismo tiempo que ayuda a mejorar a otras personas.

Al laborar, el hombre es movido por sus motivaciones hacia fines u objetivos que pueden ser inmediatos o remotos. Cuando los logra, se dice que encuentra realización personal, la cual se refleja tanto en su trabajo como en la sociedad.

El trabajo es un servicio, pero no es un servicio cualquiera, sino el mejor servicio, pues al realizarlo, la persona es responsable de estar dispuesto a sacrificar lucimientos, prestigios superficiales, etc., a la prestación del mejor servicio.

Es un servicio social porque está destinado a que los que nos rodean, ya sea de manera próxima o lejana. Hallamos aquí la respuesta al por qué la persona tiene responsabilidad de realizar su labor de la mejor forma posible.

---

(1) *ibidem*, p. 47

(2) *cfr.*, REYES PONCE, A., *op.cit.*, p. 41

Vemos así que el trabajo puede representar el espacio en el que el individuo se enlaza con la comunidad, cobrando con ello su sentido y su valor.

El status de una persona tiene, en gran parte, su base en su trabajo, en la rareza de sus aptitudes y en el valor social de su función. En nuestra sociedad, el rol que se ejerce en el grupo de trabajo constituye el rol principal, influye en los otros roles y muy directamente induce al status social.<sup>(3)</sup>

Sin embargo, este valor social corresponde en cada caso, a la obra (como una obra en función de la comunidad), y no a la profesión concreta en cuanto tal. No es, por tanto, una profesión determinada la que da al hombre la posibilidad de realizarse. En este sentido, podemos decir que ninguna profesión hace al hombre feliz. Es cierto que muchas personas creen que hubiesen podido realizarse ejerciendo otra profesión u oficio, al expresarse así, están tergiversando el verdadero sentido del trabajo profesional y se engañan a sí mismas, pues cuando la profesión concreta que ejerce una persona no le produce un sentimiento de satisfacción, no debe culparse a la profesión, sino al hombre mismo.<sup>(4)</sup> Lo importante no es la profesión, sino el modo como se ejerce.

### II.2.2 Clasificación de los Recursos Humanos

Teniendo ya una definición de persona humana, nos enfocaremos al ámbito industrial. El hombre es el elemento más valioso de la empresa por ser el de mayor dignidad y por tanto, superior a los recursos técnicos y a los materiales, además de tener la capacidad de manejarlos y perfeccionarlos.

Una manera de clasificar a las empresas por su tamaño es la cantidad de personal empleado. Según este criterio, la micro empresa es aquella en la que laboran x número de personas, la empresa pequeña la que tiene menos de 250 empleados, la mediana es la que tiene entre 250 y 1000 trabajadores, y una empresa grande se

<sup>3</sup> cfr. CARREÑO, Pablo., op. cit., p. 168

<sup>4</sup> cfr. FRANKL, Víctor., *Psicoanálisis y Existencialismo*, p. 171-172

Vemos así que el trabajo puede representar el espacio en el que el individuo se enlaza con la comunidad, cobrando con ello su sentido y su valor.

El status de una persona tiene, en gran parte, su base en su trabajo, en la rareza de sus aptitudes y en el valor social de su función. En nuestra sociedad, el rol que se ejerce en el grupo de trabajo constituye el rol principal, influye en los otros roles y muy directamente induce al status social.<sup>(13)</sup>

Sin embargo, este valor social corresponde en cada caso, a la obra (como una obra en función de la comunidad), y no a la profesión concreta en cuanto tal. No es, por tanto, una profesión determinada la que da al hombre la posibilidad de realizarse. En este sentido, podemos decir que ninguna profesión hace al hombre feliz. Es cierto que muchas personas creen que hubiesen podido realizarse ejerciendo otra profesión u oficio, al expresarse así, están tergiversando el verdadero sentido del trabajo profesional y se engañan a sí mismas, pues cuando la profesión concreta que ejerce una persona no le produce un sentimiento de satisfacción, no debe culparse a la profesión, sino al hombre mismo.<sup>(14)</sup> Lo importante no es la profesión, sino el modo como se ejerce.

## II.2.2 Clasificación de los Recursos Humanos.

Teniendo ya una definición de persona humana, nos enfocaremos al ámbito industrial. El hombre es el elemento más valioso de la empresa por ser el de mayor dignidad y por tanto, superior a los recursos técnicos y a los materiales, además de tener la capacidad de manejarlos y perfeccionarlos.

Una manera de clasificar a las empresas por su tamaño es la cantidad de personal empleado. Según este criterio, la micro empresa es aquella en la que laboran x número de personas, la empresa pequeña la que tiene menos de 250 empleados, la mediana es la que tiene entre 250 y 1000 trabajadores, y una empresa grande se

<sup>13</sup> *cf.*, CARREÑO, Pablo., *op. cit.*, p. 168

<sup>14</sup> *cf.*, FRANKL, Víctor., *Psicoanálisis y Existencialismo*, p. 171-172

compone de más de 1000 empleados.<sup>(\*)</sup>

Los recursos humanos tienen un sinnúmero de características dadas por la individualidad de la persona humana.

Arias Galicia enlista cinco que engloban aspectos importantes que deben considerarse en capacitación industrial:

- No son propiedad de la organización, pues la experiencia, conocimientos, habilidades, etc., son parte de la persona, no de la industria. Nadie está obligado a prestar su trabajo, sino que se hace por disposición voluntaria del empleado.

- Las actividades del trabajador son voluntarias, y su eficacia depende de que los objetivos organizacionales coincidan con los personales, es decir, que la persona los considere valiosos para ella misma. Así, no por el hecho de existir un contrato, la empresa asegura contar con el mejor esfuerzo de sus trabajadores.

- Las experiencias, conocimientos, habilidades, etc., son intangibles y se manifiestan a través del comportamiento del trabajador.

- El total de los recursos humanos de una organización pueden ser incrementados de dos maneras: la primera, por medio del descubrimiento de habilidades, conocimientos, etc., la segunda, a través de la capacitación, adiestramiento, desarrollo, y educación en general.

- Los recursos humanos son escasos porque no todos poseen las mismas características, habilidades, conocimientos, etc. Esto se deriva también de la individualidad de la persona. <sup>(\*\*)</sup>

---

\* c.f. SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994, p. 45

\*\* c.f. *ibidem*, p. 25

En esta caracterización se reconoce a la persona como un ser único e irrepetible, dotado de inteligencia y voluntad, por tanto, un ser libre, capaz de desarrollar sus capacidades.

Además de la actividad humana, hay factores que dan diversas modalidades a esa actividad, como lo son conocimientos, experiencia, motivación, intereses vocacionales, actitudes, aptitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Según la función que desempeñen y el nivel jerárquico en el que se encuentren dentro de la organización, los recursos humanos, siguiendo un orden descendente, pueden clasificarse de la siguiente manera:

*Directores.*- Fijan objetivos, estrategias y políticas, aprueban los planes más generales y revisan los resultados finales.

*Ejecutivos.*- Ponen en ejecución las disposiciones de los directivos; su función es administrativa.

*Técnicos.*- Efectúan nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.

*Supervisores.*- Vigilan el cumplimiento exacto de las actividades.

*Oficinistas.*- Su actividad es intelectual y de servicio.

*Obreros.*- Su trabajo es predominantemente manual. Se clasifican en calificados y no calificados. Los primeros tienen conocimientos y experiencia previa para desarrollar su labor. Los segundos carecen de conocimientos y experiencia previos. (9)

Una vez clasificados los recursos humanos según la actividad que desempeñan dentro de la empresa, tenemos ya contextualizado al sector obrero, en torno al cual se desarrollará el análisis de nuestro tema.

---

<sup>9</sup> *cf.*, MUNCH, L., et al., *op. cit.*, p. 56

### II.3 El Sector Obrero

Distinguiendo así las diferentes actividades que las personas realizan dentro de una industria, podemos referirnos específicamente a algún sector. En este caso, el análisis se enfocará al sector obrero por constituir la plataforma de una industria y porque de ellos depende directamente la calidad y la productividad.

Por otro lado, a veces se descuida a este sector por ser el último dentro de la jerarquía organizacional. Se olvida que todas las personas tenemos las mismas capacidades y que dentro de cualquier grupo social, en este caso una empresa, necesariamente hay diferentes funciones que tienen el mismo valor y dignidad, pues lo que hace que esa función o trabajo sea valiosa no es la labor en sí, sino la manera en que se realiza. Se olvida que son personas con necesidades, motivaciones y expectativas de vida específicas.

Las motivaciones para el trabajo del obrero mexicano son mantener a la familia, tener dinero, satisfacer aspiraciones, poder educar a los hijos y tener un medio de vida para comer y vivir. (\*\*)

Estas motivaciones que son en parte de tipo afiliativo, es decir, que tratan de satisfacer las necesidades de los hijos y familiares, responde a un manera específica de valores, actitudes y conductas, así como de percibir la realidad.

Dentro de los males que afectan al obrero mexicano, podemos mencionar los siguientes:

#### Despilfarro

Es un problema tanto de tipo económico como de hábitos. Cuando el trabajador recibe salarios elevados, si carece de buenos hábitos, no sabe hacer buen uso del dinero que gana. La falta de un plan económico, así como del hábito del ahorro pueden causar este mal.

---

\*\* cit., ALDUNCIN, E., Los valores de los mexicanos, p. 241-246

Alcoholismo

En ocasiones, el trabajador bebe el día que recibe sus honorarios, aunque otros lo hacen casi siempre.

Los trabajadores deben adquirir la conciencia de su fuerza y superioridad para imponer en su medio la sobriedad.

Educación

El bajo nivel de escolaridad es una limitación para el obrero. Recordemos que en México, el nivel de escolaridad es de cuarto año de primaria.

Apatía

Este mal es manifestado por una aparente carencia de aspiraciones de mejoramiento en los órdenes material, intelectual y moral. Debemos sacudir con energía esa apatía típica de muchos trabajadores mexicanos. ( <sup>10</sup> )

Estas son características específicas de los obreros mexicanos. Su proceso formativo debe adecuarse a ellas para que los conduzcan a su perfeccionamiento, para que sean cada vez no sólo mejores trabajadores, sino mejores personas.

En la industria encontramos dos tipos de obreros, que son los que tienen experiencia y los que carecen de ella. La preparación de éstos usualmente se hace de principiantes al lado del maestro, es decir, los calificados sirven de maestros de los no calificados, lo cual lleva consigo la experiencia del maestro, pero al mismo tiempo, ésta no es suficiente porque se adquieren sus vicios de trabajo, y su preparación, en la mayoría de los casos, carece de una metodología didáctica.

Guilles Hermet y José Luis Macías, en su obra Educación Obrera y Formación Sindical en México, describen el proceso enseñanza-aprendizaje de esta clase

---

<sup>10</sup> cfr. ALVAREZ, O., La cuestión social en México: El Trabajo, p. 212-219

trabajadora en nuestro país. ( 79 )

Conciben a la educación obrera como el conjunto de los procesos de estudio vinculado a la labor, inspirados en una preocupación de objetividad, involucrando a los trabajadores comprometidos para formarse, con el fin de incrementar su capacidad individual y contribuir a la promoción colectiva del mundo obrero.

Los contenidos incluidos en sus actividades formativas son un conjunto de conocimientos requeridos por los trabajadores para incrementar su eficacia y ubicarse mejor con los conocimientos de causa dentro de una visión global.

Estos contenidos abarcan los planos sindical, económico, político y social. A continuación se explicará brevemente cada uno de ellos, enlistando también algunos de los temas abarcados en cada plano:

#### *Plano sindical*

Prepara a los dirigentes y a los miembros para el mejor cumplimiento de sus deberes.

Temas: Qué es el sindicato.  
Para qué sirve.  
Obligaciones de los miembros y representantes.  
Leyes laborales.  
Seguridad social

#### *Plano económico*

Estudio y difusión de fórmulas y planteamientos de problemas de este tipo.

Temas: Salarios.  
Carestía de vida.  
Vivienda y vestido  
Importancia y alcance de los fenómenos económicos y la participación de la clase obrera.

<sup>79</sup> *cit.*, HERMET, G., et al., Educación Obrera y Formación Sindical en México., p 58-103

*Plano político*

Participación consciente y entusiasta en la vida política del país.

Temas: Orientación

Capacitación para educar otros sectores del país en esta actividad

*Plano social*

Relaciones con la comunidad y tareas de salud y bienestar social.

Temas: Orientaciones para participar en actividades de mejoramiento de las condiciones de vida del pueblo.

Orientación para colaborar en campañas por mejores condiciones de alimentación, vivienda, etc.

Propugna por intensificar campañas de alfabetización.

Dentro de los eventos de formación obrera en México, podemos enlistar los siguientes:

- Educación obrera
- Gestión General
- Cursos especializados
- Cultura General
- Cultural y Sindical
- Diplomados

De los resultados obtenidos en una investigación acerca de los eventos de formación obrera, realizada por Hermet y Macías para la elaboración de su obra citada, sobresalen los siguientes aspectos:

Los trabajadores no sienten la necesidad de formarse antes de haber asistido al primer evento, esto es, su primera participación les muestra un horizonte tan amplio que les despierta nuevos intereses.

Las necesidades de formación de los obreros se orientan al rededor de tres ejes;

*El Derecho.* La Ley Federal de Trabajo es un documento apreciado por los trabajadores.

*Movimiento Obrero.* Las necesidades de formación abarcan la organización interna de esta clase trabajadora, su ideología y funciones sociales.

*Expresión.* Conocer instrumentos de comunicación que les permita sentir seguridad y confianza.

Los eventos de formación obrera no llenan las necesidades sentidas, sino que las aumentan en tres sentidos:

- Refuerzan aquellas necesidades que estaban definidas.
- Despiertan los deseos de conocimiento en todos los campos.
- Las necesidades en el ámbito laboral se amplían a los compañeros, la familia, la sociedad y al país.

Los puntos anteriores se traducen en deseos de saber más, tener mayor cultura, comprensión de uno mismo y de los demás, de su organización y del mundo dentro de un entrelazamiento de lo individual y lo social o colectivo.

En cuanto a la formación especializada, se descubrió que es casi ausente entre las demandas iniciales, y menos frecuentes entre las demandas posteriores a la formación.

Los efectos de los eventos de formación obrera descubiertos por los autores citados son los siguientes:

*Conciencia de clase y de organización*

Uno de los trabajadores entrevistados para esta investigación afirmó lo siguiente: "Nos enseñan una remembranza y nos van creando conciencia de clase, comenzado por una concientización personal para luego poder hacer lo mismo con mis compañeros, pues sin un objetivo común, los esfuerzos se diluyen."

*Beneficios organizacionales*

Los obreros estudiados consideraron que su formación es indispensable en aspectos generales y técnicos que les permiten obtener beneficios organizacionales.

Considerando estos aspectos de la educación obrera, podemos definir sus principales objetivos:

- Mejorar la capacidad cultural del trabajador.
- Despertar en el trabajador el espíritu de constante investigación y anhelo de superación.
- Facilitarle su adaptación a los cambios que la modernización exige día a día.
- Orientar a los trabajadores que aspiran a su mejoramiento cultural y sindical.
- Conocer su sentido de responsabilidad.
- Mejorar su sentido de responsabilidad.
- Hacer del trabajador un buen ciudadano.

### **II.3.1 Motivación en el Trabajo**

La motivación es lo que induce a una persona a hacer algo.

Se habla de motivación en el trabajo cuando se reconoce que, a menos que las personas estén motivadas para hacer suficiente uso de su potencial, pueden no alcanzar el nivel de desempeño que se desea de ellos. Es decir, motivar a los trabajadores es guiarlos para que liberen su potencial en la forma más efectiva, permitiendo así que descubran los objetivos deseados de la organización y las necesidades de los trabajadores. Busca que los empleados pongan empeño en la realización de las actividades organizacionales, permitiendo así satisfacer sus necesidades por medio de esa colaboración.

A continuación estudiaremos las teorías motivacionales de Maslow y de Herzberg por ser las que más se adecuan a este análisis.

#### **Jerarquía de las Necesidades Humanas de Maslow**

Las motivaciones de los trabajadores pueden clasificarse de diferentes maneras. Maslow ha analizado el poder motivacional de muchas necesidades humanas jerarquizándolas de la siguiente forma:

##### ***- Necesidades Fisiológicas***

Son las que se requieren para mantener al cuerpo en un estado de equilibrio. Se incluyen en este grupo las necesidades de agua, comida, aire, reposo, etc.

Si no se tiene este estado de equilibrio, un trabajador no puede desempeñar adecuadamente sus labores.

##### ***- Necesidades de Seguridad***

Incluyen las necesidades de seguridad tanto en el sentido físico como en el psicológico. La necesidad de ser protegido de riesgos externos a nuestro cuerpo y a nuestra personalidad quedan incluidas en este grupo. Por ejemplo, los

comportamientos desagradables de otras personas crean inseguridad en el trabajador.

*- Necesidad de pertenecer a un grupo y de amor*

La necesidad de atención y actividad social es una de las principales necesidades dentro de esta categoría. Un individuo desea relaciones afectuosas con las personas en general y desea contar con un síllo respetable en su grupo.

Esta necesidad se puede satisfacer el e grupo de trabajo, porque además de ser el grupo de trabajo del (obrero) empleado, por lo general es su grupo social, pues con él pasa gran parte del día, y las relaciones con los demás miembros de su grupo, repercuten en su productividad.

*- Necesidad de Estimación*

Incluye el deseo de autorrespeto, de poder, de logros, de suficiencia, de sabiduría y competencia, de confianza, de independencia y libertad, deseo de obtener reputación, prestigio, respeto y estimación con otras personas.

La capacitación es un medio a través del cual el obrero puede satisfacer estas necesidades, pues si aprende, es capaz de realizar cada vez mejor su trabajo, ganando así respeto y estimación de otras personas. Además, éste puede ser un buen argumento para persuadir a los trabajadores de que se capaciten.

*- Necesidad de Autorrealización*

Se refiere al deseo que siente el hombre de autocumplimiento, o sea, la tendencia a estar actualizado con respecto a lo que él es potencialmente. *Lo que un hombre puede ser, debe ser.* Esta tendencia puede ser considerada como el deseo de ser más de lo que es, de convertirse en todo lo que es capaz de convertirse. ( <sup>11</sup> )

Un obrero puede ser el mejor al realizar su trabajo, puede producir sin defectos, tener deseos de superación: ser el mejor trabajador y la mejor persona.

Se debe tener presente que la persona se mueve por varias motivaciones al mismo tiempo, y éstas no pueden separarse o aislarse. Algunas de sus necesidades son

---

<sup>11</sup> cit., CHRUDEN, H., et al., op. cit., p. 265

conscientes, otras son inconscientes, y ambas actúan conjuntamente moviendo o motivando a la persona.

A continuación, presentamos la teoría motivacional de Herzberg.

### **Teoría Motivación / Higiene**

Herzberg, autor de esta teoría, afirma que las personas se sienten satisfechas en su trabajo debido a factores intrínsecos del trabajo como el logro, reconocimiento, la naturaleza del trabajo, responsabilidad, progreso y crecimiento. a estas fuentes de motivación se les llamó motivadores, puesto que suelen ser indispensables para conseguir importantes mejoras en la realización del trabajo.

Cuando los empleados se sienten insatisfechos con su trabajo, es debido a factores externos, aunque relacionados con éste, entre los que encontramos las políticas de la compañía y su administración, la supervisión, la relación con el supervisor, las condiciones de trabajo, el sueldo, las relaciones con los compañeros de trabajo, la vida personal y la seguridad. A estas fuentes de insatisfacción Herzberg las llamó factores de higiene o de mantenimiento porque constituyen el ambiente de trabajo y porque conservarlos en buen orden parece ser necesario para evitar descontentos capaces de disminuir el desempeño durante la jornada laboral. (7)

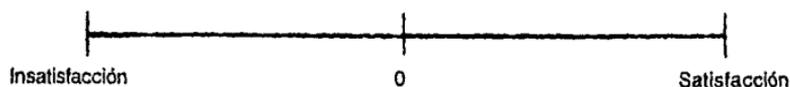
De acuerdo a esto, la satisfacción e insatisfacción no son polos opuestos, sino que se encuentran en dos dimensiones individuales.

Esto puede explicarse más claramente con la escala dual, donde satisfacción e insatisfacción tiene sus propios parámetros, a diferencia de lo que tradicionalmente se estipulaba con una escala monodimensional, donde satisfacción era considerada como lo opuesto a insatisfacción. De manera gráfica, esto puede representarse de la siguiente forma:

---

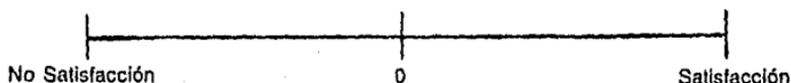
<sup>7</sup> *cf.*, HAMPTON, D., *op. cit.*, p. 442

## ESCALA MONODIMENSIONAL

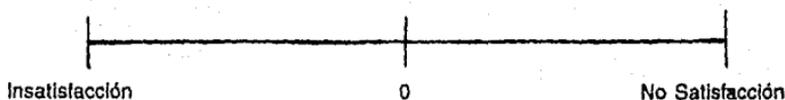


## ESCALA BIDIMENSIONAL

## Escala de la Satisfacción



## Escala de la Insatisfacción



Fuente: **ARIAS GALICIA, F.** *Administración de Personal*, p. 73

Así pues, los motivadores no aumentan mejorando los factores de higiene, pero si se busca mejorar la motivación y el desempeño más allá del nivel de un día normal de trabajo, es preciso que se enriquezca el trabajo propiamente dicho. Se debe incrementar la capacidad de generar sentimientos más fuertes de responsabilidad, reconocimiento y progreso.

Teniendo estas dos teorías motivacionales, a continuación se presenta un cuadro comparativo que nos ayudará a tener una visión global de las necesidades que mueven a las personas en cuanto a su trabajo:

<b>Categorías de Maslow</b> (Jerarquía)	<b>Factores de Herzberg</b> (Jerarquía implícita)	
Necesidades fisiológicas	Condiciones de trabajo	} Motiva- dores de Higiene
Necesidades de seguridad (materiales)	Salarios y beneficios	
Necesidades de seguridad (impersonales)	Supervisión	
Necesidades de afiliación, amor y necesidades sociales	Compañeros de trabajo	
Necesidades de autoestima (retroalimentación por los demás)	Reconocimiento	
Autoestima (actividades que se conforman a sí mismas)	Responsabilidad de progreso	
Autorrealización	Interés del trabajo	

Para motivar a un grupo de trabajadores, en este caso obreros, hay dos movimientos que deben realizarse. El primero es la continua aclaración de lo que es importante para uno, de conocer los objetivos y necesidades específicas de este grupo de trabajo.

El segundo es el continuo estudio o aprendizaje de cómo ver la realidad más claramente, pues cuando se yuxtapone la visión de la persona (sus pensamientos, lo que hay en su mente) con la clara imagen de la realidad, se genera una *Tensión Creativa*, que es una fuerza causada por la tendencia natural de tensión para buscar resoluciones, ejercitándose así la creatividad de todos y cada uno de los obreros, favoreciéndose así la productividad de la empresa y el desarrollo de cada persona. (\*)

El trabajador no se motiva sólo con estímulos tangibles, sino también con cuestiones de tipo psicológico y social. Si todos estos estímulos son considerados, se estará más cerca de lograr producir satisfacción en la persona.

Dentro de los aspectos que intervienen en la motivación de trabajadores, podemos anotar los siguientes:

#### -Salario

Un sistema efectivo de motivar al personal es mejorarlo económicamente mediante mayores sueldos y prestaciones, pues es necesidad de casi todos (o todos) mejorar en este aspecto. Sin embargo, una mejoría en la retribución económica debe ir acompañada de una mejor actitud, un mejor ritmo de trabajo, mayor eficiencia, etc. Esto debe tenerlo presente el trabajador.

#### - Incentivos, premios y otros estímulos

La realización de un trabajo de calidad debe tener un reconocimiento por parte del empresario. Estos diferentes estímulos producen satisfacción y son motivo de orgullo para el trabajador.

Para que tengan éxito, éstos deben ser bien estudiados y administrados.

---

(\*) cf., SENGE, P., *The Fifth Discipline*, p. 142

#### - Posición en la empresa

Consiste en que el empresario permita que su personal clave participe en la empresa; que ambos actúen conjuntamente, buscando así el beneficio de todos. Debe procurar también que el trabajador se sienta estable y seguro en el trabajo. Ocupar posiciones que merezcan el reconocimiento de la autoridad es una fuente importante de motivación.

#### - Capacitación

Todo tipo de actividades que contribuyen a la superación del individuo, que le ayuden a perfeccionar su desempeño, constituyen un importante motivador. Por otro lado, el trabajador se siente apoyado por parte de la empresa y al capacitarse, aumentará su seguridad en la ejecución de sus labores.

#### - Interés por el trabajo mismo

Cuando existe afinidad entre la persona y el cargo que desempeña, el trabajo se convierte en un reto interesante que estimula al trabajador a desarrollar su potencial creativo, además de ser la oportunidad para que éste se perfeccione en su oficio.

#### - Relaciones humanas

El trato amable y la comunicación propician un buen ambiente de trabajo y la motivación de los trabajadores. (\*)

De esta forma apreciamos que desde una perspectiva empresarial, motivar se define como la *originación*, es decir, al acto de causar un determinado comportamiento. Se trata de motivar la voluntad de otro para que quiera algo.

Reyes Carrasco(\*) distingue tres tipos de motivación laboral:

\*) cf., HUERTA, J., et al., Manejo de Personal, p. 52-54

\* Licenciado en Psicología, especialista en Adiestramiento, capacitación y Desarrollo Industrial, e instructor

- Motivación de logro.- Es la toma de responsabilidad personal en la realización del individuo, del grupo, y de la organización en donde quiera que éste se encuentre.
- Motivación de poder personal.- Es el uso y aprovechamiento de la posición del individuo para su bienestar personal; cuando esta fuerza se usa para beneficio de los demás, le llamamos poder socializado.
- Motivación afiliativa.- Es aquella en la que el afecto y la relación humana son lo básico. ( <sup>3</sup> )

La motivación de logro se refiere al sentido de responsabilidad que la persona adquiere en cuanto a la realización de su trabajo. Esto va más allá de su centro laboral, pues si una persona es responsable en su trabajo, ésto se refleja en su ambiente familiar y social.

La motivación de poder personal puede interpretarse como la manera en que el puesto que el trabajador ocupa, o la actividad que éste realiza ofrece seguridad, que contribuye al bienestar de la persona, motivándola así para que realice mejor su trabajo.

Una segunda interpretación de poder personal puede ser cuando se toma como sinónimo de facultad o capacidad para realizar algo. Si la persona sabe que puede, es decir, que tiene capacidad, para ejecutar su trabajo, lo aprovechará para hacerlo mejor, se sentirá motivado para hacerlo cada vez mejor, superarse aumentando sus capacidades, es decir, aumentando su poder, el cual se dice que es un beneficio para los demás cuando se comparte con los compañeros de trabajo.

El poder socializado puede ser cuando varios individuos tienen y comparten este poder o capacidad, uniéndolo y enfocándolo todos hacia una misma dirección.

Motivación afiliativa es aquella que se dirige a la afectividad de la persona, a su relación con las personas que lo rodean en su trabajo.

---

<sup>3</sup> cit. REYES CARRASCO, S., " La motivación de logro, poder y afiliación en México y Venezuela", in PEDAGOGIA PARA EL ADIESTRAMIENTO, ARMO, Vol. VI, núm. 23, abril/junio 1976, p. 47-57

## **Resistencia al cambio**

Las condiciones dentro y fuera de las organizaciones cambian constantemente. En el interior de las industrias, los empleados también cambian para adaptarse a las nuevas condiciones del medio.

Condiciones como los avances tecnológicos, las normas gubernamentales, las fluctuaciones de los mercados, y los derechos y preferencias de los empleados obligan a las empresas a realizar una transición interna.

Lo que se modifica puede ser el equipo o los métodos de trabajo, las reglas, la estructura organizacional, las prácticas de control, los patrones de la comunicación interpersonal, el diseño del trabajo, las técnicas de planeación y muchos otros aspectos de la empresa.

Un cambio organizacional necesariamente sigue un proceso. Si el trabajador, en este caso obrero, interviene desde la planeación del cambio, si tiene la oportunidad de expresar su opinión, y siente que el cambio, además de beneficiar a la empresa va a mejorar su labor, aumentando su satisfacción, su seguridad, y su eficiencia, tendrá un mejor desempeño de su tarea.

La participación del trabajador en la planeación de los cambios hace que se identifique con las metas propias de la empresa y que se reconozcan los méritos personales en los adelantos logrados en la productividad.

Más que el grado de participación directa, importa la oportunidad de intervenir, que puede ser de forma directa o a través de representaciones.

Sin embargo, existen varias causas por las que el trabajador puede resistirse al cambio, entre las que destacan:

- Intereses personales, por ejemplo, conservar el nivel de autoridad, poder, jerarquía, etc.

- Malos entendidos y falta de confianza.

- Valoraciones diferentes, que es cuando el cambio de puestos para unos cuantos hace que los demás se desmoralicen y se resistan a cambiar.

- Poca tolerancia al cambio. A veces el cambio constituye una amenaza en contra de los hábitos y relaciones actuales del trabajador. La posibilidad de un cambio futuro provoca miedos respecto a la falta de competencia para cumplir con las nuevas exigencias y ante la probable pérdida de modelos de interacción activa. ( 8 )

La resistencia originada por estas causas podemos encontrarla de diversas formas, pues por lo general, la persona que se opone al cambio tiende a racionalizar o a tratar de justificar su posición en una forma más convincente para los otros que para sí mismo.

Cuando suceda ésto, será recomendable apreciar la posibilidad de que las objeciones expresadas contra el cambio encubran otras objeciones menos convincentes que nos ponen alerta para explorar más a fondo el motivo que origina la resistencia y descubrir así las ventajas y desventajas del cambio propuesto.

Hay que tener presente que un cambio "requiere de cada persona un proceso de reflexión y asimilación." ( 9 ) Por más sencillo que sea, un reordenamiento suele encontrar resistencia natural, antes de reflexionarlo y asimilarlo.

---

<sup>8</sup> *cf.*, *ibidem*, p. 578-579

<sup>9</sup> SANCHE, P., *Rentabilidad Integral para Empresarios*, p. 68

## **Frustración**

No siempre puede lograrse la satisfacción de todas nuestras necesidades. Cuando ésto sucede, puede caerse en un estado de inconformidad y tensión que interfiere con el desempeño del trabajo y la habilidad para laborar en armonía con quienes nos rodean.

Cuando la persona se topa con una barrera para la consecución de un objetivo o la satisfacción de una necesidad, se crea una situación frustrante que tiene como resultado que la tensión inicial, creada por la necesidad, persista o se haga más fuerte.

Estas barreras u obstáculos pueden ser externos o internos. Las primeras se encuentran, en muchos trabajadores, en forma de discriminaciones, supervisores hostiles, trabajos monótonos, condiciones de trabajo desagradables, inseguridad económica, etc. ( <sup>76</sup> )

Podemos comparar las barreras externas con los Factores de Higiene o Mantenimiento que Herzberg maneja en su teoría motivacional. ( <sup>76</sup> )

Los malos hábitos y la personalidad o actitud inadecuada para un trabajo en particular son algunas de las posibles barreras internas que pueden frustrar al empleado.

Las causas de una mala actitud para el trabajo puede tener diversos orígenes, pero en general, podemos atribuirlo a una falta de motivación del empleado, pues lo más seguro es que no actúe correctamente por no estar persuadido, por no haber interiorizado, o no haber encontrado sentido al trabajo.

Dos reacciones comunes ante la frustración son: 1) buscar un objetivo sustituto aceptable que se pueda lograr, esto es, buscar metas alternativas que puedan ayudar al empleado a satisfacer sus necesidades; ó 2) dedicarse a una conducta mal

---

<sup>76</sup> cfr. HAMPTON, D., op.cit., p. 275

<sup>77</sup> vid. supra, p.

adaptada, por ejemplo, la agresión. ( <sup>60</sup> )

La manera en que el educador puede ayudar al trabajador que actúa así ante a su frustración es orientándolo para que halle un objetivo alternativo de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, haciéndole ver éstas, tratando así de elevar su autoestima y evitar que desvíe su comportamiento hacia una conducta mal adaptada. Aquí el educador actúa como orientador o guía.

### 11.3.2 Actitud

Comencemos por saber lo que significa Actitud, retomando la definición de Thurstone, quien dice que es el grado de afecto positivo o negativo asociado a un objeto psicológico, entendiéndose por éste cualquier símbolo, frase, lema, institución, ideal, persona, o idea acerca de la cual la gente puede diferir con respecto al afecto positivo o negativo asociado a ese objeto, es decir, emite una opinión. ( <sup>61</sup> )

Opinión es una suposición sobre alguna información que recibimos del medio; es una interpretación sin suficiente comprobación, y por diferir de una persona a otra, son subjetivas y poco consistentes. ( <sup>62</sup> )

La actitud recibe influencia de una emoción, que es "el proceso mediante el cual una persona confiere a un contenido psíquico cualquiera (...) un valor que lo hace aceptable o rechazable" ( <sup>63</sup> ), es decir, la emoción puede ser positiva o negativa.

Al modificar las actitudes de un trabajador, se intenta persuadir a esa persona para que adquiera emociones positivas hacia objetos psicológicos específicos, por ejemplo, la eficiencia laboral.

---

<sup>60</sup> *id.*, *ibidem*, p. 276

<sup>61</sup> *cf.*, GUDIÑO, A., "Actitudes ante la capacitación" .In. PEDAGOGÍA PARA EL ADIESTRAMIENTO, ARMO, núm. 11, vol. III, abril/junio 1973, p. 65-80

<sup>62</sup> *cf.*, ARIAS GALICIA, F., *op.cit.*, p. 108

<sup>63</sup> *idem*

Para conseguir esto basta con reforzar las conductas que tiendan a mejorar los procedimientos, aumentar los conocimientos y delimitar fines y medios para lograrlos. Uno de los medios más efectivos y bien estructurados para lograr esto, que además contribuye al desarrollo de la empresa, de la persona que en ella trabaja y por tanto, de la sociedad, es la Capacitación, pues a través de ella pueden lograrse estos objetivos de manera sistemática, planeando las relaciones humanas y ofreciendo a todos la oportunidad de adquirir patrones de conducta apropiados, que reforan al individuo y lo hacen sentirse satisfecho de sí mismo y de sus posibilidades de ser útil, por humilde que sea su empleo.

Por medio de la capacitación, el obrero aprende a reforzar sus conductas sociales y lograr el apoyo necesario de sus compañeros para expresar su creatividad, que no podría expresar si no lograra la atención de los demás, ni satisfacer sus necesidades de aceptación, autoestima y de reconocimiento.

Cuando un trabajador asiste a un curso de capacitación, generalmente se hace preguntas como:

- ¿Va a ser muy difícil este curso?
- ¿Vale la pena que me ponga a estudiar otra vez?
- ¿Este curso será divertido, o me voy a aburrir?
- ¿Qué necesidad tengo de andar en estas cosas?
- ¿Por qué me habrán escogido a mí para este curso? ( \* )

La respuesta de cada empleado a estas preguntas permite conocer las actitudes de éstos ante la capacitación, con lo que se logrará su óptimo desarrollo y realización.

Tenemos pues, una serie de comportamientos ante la capacitación, las cuales de acuerdo al tipo de emoción que provoquen en la persona, se clasifican en positivos o negativos. A continuación describiremos brevemente las más comunes:

---

\* cfr. GUDINO, A., op. cit.

**-Comportamientos positivos**

*Protección.*- La persona intenta que el curso funcione sin contratiempos y sin interrupciones; buscará también el equilibrio y armonía en su desarrollo.

*Conservación.*- El trabajador busca obtener el máximo aprendizaje posible estudiando, investigando o preguntando porque los temas le interesan o le son útiles, buscando así obtener prestigio ante los demás.

*Creación.*- El participante busca los conocimientos que le proporcione la capacitación; con elementos creará herramientas físicas e intelectuales más adecuadas, flexibles y productivas, para la realización de su trabajo. Esta conducta creativa requiere además el deseo de conocimientos, así como el apoyo de los compañeros y superiores.

**- Comportamientos negativos**

*Huida.*- La persona trata de alejarse porque el curso le resulta aversivo o molesto, por lo que dejará de asistir o faltará varias veces.

*Substitución.*- Alejar la atención del curso y dirigirla hacia cualquier otra cosa.

*Inmovilidad.*- Tratar de tener la menor participación posible y aislarse del grupo.

*Destrucción.*- Las conductas destructivas pueden ir desde el sarcasmo y la burla, hasta agresiones verbales y físicas a los compañeros, lo que produce tensión y ésta, decremento en el aprendizaje. ( <sup>8</sup> )

---

<sup>8</sup> *id.*, *idem*

### **II.3.3 Productividad**

Para entender lo que es la productividad, es necesario definirla desde varias dimensiones:

#### **-Dimensión técnica**

Hernández Laos la define , en términos técnicos como "la cantidad de producto obtenido por unidad de factor o factores utilizados para lograrla, medida en términos físicos, que equivale al número de unidades de producto obtenido por hora- hombre empleadas."(\*)

Esta dimensión destaca la cantidad del producto obtenido.

#### **-Dimensión económica**

"En este sentido, la productividad es la maximización de bienes producidos, mediante la eficaz interrelación de los factores que intervienen en la producción, tales como trabajo, capital, administración, etc." (\*\*) Aquí resalta la interacción de varios elementos o factores.

#### **- Dimensión social**

La productividad no es sólo un conjunto de relaciones técnicas y económicas, sino una forma de organizar la actividad productiva eficientemente, considerando las relaciones sociales y que el bienestar de los trabajadores favorece a la productividad. (\*\*)

Esta definición destaca la interacción humana y el trabajo del hombre, considerando a éste último como elemento central de la productividad, pues es la persona quien elabora los productos y quien dirige, encabeza y aprovecha todos los demás factores.

De estas tres dimensiones de la productividad, podemos deducir los factores que en ella intervienen de manera directa y constante: factores tecnológicos (maquinaria y equipo, procesos, materia prima, distribución de la planta), ambiente externo (entorno

---

\* cfr. SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL, Aspectos básicos de Productividad.

p. 10

\*\* idem

\*\* cfr. idem

social y económico) e interno (estructura organizacional, clima y eficiencia organizacional, políticas de personal, etc.) de la organización, y los recursos humanos (gerenciales y operativos).

Profundizando en este último factor, tenemos que la productividad se percibe en el trabajo del hombre por:

- La manifestación de sus aptitudes y actitudes en los actos productivos.
- El esfuerzo realizado en el proceso de producción
- Los resultados que en última instancia determinan la evolución de la calidad del trabajo y la calidad del hombre. ( <sup>10</sup> )

Por eso podemos afirmar que de la capacidad y del interés de los trabajadores depende el óptimo aprovechamiento de los demás elementos de la producción.

La capacitación y el adiestramiento de los trabajadores tiene como efecto un mejor desempeño del trabajo, ya sea en niveles administrativos o en operativos. Asimismo interviene la disposición que el trabajador tenga por mejorar la forma de hacer su trabajo, contribuyendo así a la elevación de la productividad.

La educación influye en la productividad industrial por ser "el proceso a través del cual los trabajadores adquieren conocimientos y desarrollan las aptitudes indispensables para su participación en la actividad productiva." ( <sup>11</sup> )

Es por esto que actualmente en la Industria Mexicana se ha reconocido a la Educación (capacitación) como principal estrategia para la elevación de la productividad y de la calidad.

---

<sup>10</sup> *cf.* *ibidem*, p. 34

<sup>11</sup> SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994, p. 25

### II.3.4 Grupos de Trabajo

El grupo es un conjunto de elementos de individuos que trabajan en la misma organización, que se comunican con frecuencia en forma directa y pueden ejercer influencia mutua. Generalmente estas personas comparten la misma tarea o condiciones comunes. ( 21 )

Los elementos que conforman los grupos dentro de las organizaciones son los factores ambientales y los factores individuales.

Los primeros están representados por la tarea y la tecnología, las metas, políticas, procedimientos, programas, reglas, estructuras organizacionales, relaciones de autoridad, etc., los cuales son establecidos por la organización formal de la empresa y por tanto, son predispuestos.

Sin embargo, los grupos pueden formarse a partir de la amistad u otros intereses ajenos a las tareas.

Cabe señalar que una tarea y su tecnología pueden originar un buen trabajo de equipo, favorecen la eficacia y los sentimientos de pertenencia y logro.

Otros grupos se forman de manera intencional a través de la intervención de gerentes o directivos, por ejemplo, la formación de comités, grupos de proyectos, y equipos, que pueden ser temporales o permanentes.

Los factores individuales están constituidos por la personalidad integral que los trabajadores traen consigo y que comprende, entre otras cosas, las habilidades técnicas y sociales, problemas, objetivos personales, entre muchos otros

Hay algunos factores provenientes del grupo son el tamaño y la estructura.

La toma de decisiones, consenso y acuerdo entre los miembros depende directamente del número de éstos y de las redes de comunicación establecidas entre los mismos. ( 22 )

La cohesión es el grado de lealtad de los empleados hacia su grupo de trabajo. Los grupos con alta cohesión son aquellos en que los miembros actúan hacia una meta

<sup>21</sup> cfr. HAMPTON, D., *Administración*, p. 380

<sup>22</sup> cfr., *ibidem*, p. 380-382

común. A medida que el tamaño de un grupo aumenta, la cohesión disminuye. ( <sup>11</sup> )

Los elementos del grupo de trabajo son:

- Interacción

Se refiere a la conducta interpersonal que puede ser verbal o no verbal. Se conocen aquí las acciones, respuestas y maneras de hacerlo.

- Actividad

Son las cosas que hace la gente. Estas se miden y se toman como indicadores del desempeño.

- Sentimiento

Abarca todos los procesos emocionales y psíquicos que se llevan a cabo en el interior de la gente y que no pueden verse, pero cuya presencia se infiere de las actividades e interacciones.

- Interdependencia

La actividad, interacción y sentimiento muestran una dependencia mutua ya que si los describiéramos por separado, lograríamos poca utilidad práctica. Un cambio en cualquiera de los tres aspectos repercute necesariamente en los otros dos. ( <sup>12</sup> )

Independientemente de las obligaciones de trabajo y las diferencias de rango impuestas por la organización formal, en la informal se crean papeles y estatus propios. Mientras algunas personas obtienen mayor prestigio e influencia de la que emana su puesto formal, otras lo verán disminuido. Estas variaciones pueden deberse a que en una organización informal se aplican criterios más amplios o diferentes de los rangos y puestos oficiales para medir el estatus.

En la organización informal también se crean papeles independientes y diferentes de los que asigna la organización formal.

Una vez formado un grupo y desarrolladas sus características informales, la consecuencia de su existencia y comportamiento se refleja en sus miembros y en la organización de la cual forma parte.

<sup>11</sup> cfr. CHRUDEN, H., et al., op.cit., p. 298-299

<sup>12</sup> cfr. HAMPTON, D., op.cit., p. 384-387

En toda organización existirá la interacción entre los grupos que existan en ella. La competición entre grupos puede causar, en ocasiones, que un grupo considere a otro grupo competidor como su enemigo, en tanto que él se considera mejor. La competencia entre grupos puede favorecer la productividad siempre y cuando se sepa controlar, pues se corre el riesgo de caer en la hostilidad y tensión que afectará directamente en los resultados productivos del grupo.

La satisfacción de las necesidades de los miembros como supervivencia, seguridad, afecto, estimación, autorrealización, reducción de la ansiedad es una de las ventajas posibles dentro de un grupo.

Sin una organización informal, el sistema formal perdería eficiencia y podría no funcionar en lo absoluto. Algunas de las ventajas que aporta aquella a la organización son: cooperación interdepartamental, mejoramiento de la comunicación y disminución del ausentismo y de la rotación del personal. ( \* )

---

\* cfr. *ibidem*, p. 392

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

## **Capítulo III**

### **Excelencia y Desarrollo Industrial**

En el primer apartado de este capítulo se explicarán los principios y corrientes administrativas que inspiraron a autores como Deming y Crosby para elaborar sus teorías sobre Excelencia, de las cuales se ocupa la segunda sección del capítulo. Finalmente, se presenta un cuadro comparativo de las teorías expuestas en el que se evalúan aspectos pedagógicos contenidos en éstas.

#### **III.1 Antecedentes**

##### **III.1.1 Historia**

Durante los últimos años, la ciencia y la tecnología han mostrado grandes avances que repercuten en la productividad y calidad de los países desarrollados, lo que ocasiona una gran competencia a nivel mundial entre las empresas para lograr mayor participación en los mercados internacionales.

Por esto, han surgido nuevos estilos de administración que buscan obtener mayor productividad, buscando niveles de excelencia en su calidad.

Así, el concepto de excelencia ha tenido gran auge básicamente a través del texto de Peters y Waterman *En busca de la Excelencia*, y de otras aportaciones anteriores que, aunque utilizan diferente terminología, siguen un mismo objetivo. Entre ellas podemos mencionar a autores como Owchi, Crosby y Deming, entre otros.

Sin embargo, este concepto no es nada nuevo, pues ya desde hace más de dos mil quinientos años, en la Grecia clásica, Platón y Aristóteles hablaban de la excelencia de los individuos para lograr la felicidad, y Tucídides exigía excelencia en los servicios públicos. ( \*)

---

\*) *cit. MUNCH, L. Más allá de la Excelencia y de la Calidad Total, p. 14*

Actualmente se ha concebido a la Excelencia como *el logro de la perfección o superior calidad en determinada actividad*, por tanto, el tipo de administración que sigue esta línea, tendrá como objetivo principal la máxima eficiencia y productividad.<sup>(\*)</sup>

El fenómeno de la Excelencia administrativa se inició en Japón con el enfoque de la calidad total, para después extenderse a otros países desarrollados, principalmente a Estados Unidos de América.

### **III.1.2 Teoría Z**

La llamada teoría Z, expuesta por William Owchi es una de las precursoras de la excelencia administrativa. Lo que propone es una redirección de la atención que se le da a las relaciones humanas en el mundo de las empresas, aplicando principios de la filosofía administrativa japonesa a las organizaciones occidentales. (<sup>\*\*</sup>)

Las empresas japonesas tiene las siguientes características:

- El sistema de reclutamiento es vitalicio.
- El desarrollo personal tiende a ser multifuncional.
- Los sindicatos funcionan de manera independiente
- Los principales objetivos del trabajo son la satisfacción y el respeto.
- El sistema de pago está basado en la satisfacción.
- Al trabajar existe conciencia de grupo.
- La cultura es homogénea.
- La educación es considerada como un valor importante.
- Se tienen una visión y planeación enfocadas hacia el presente.
- La cooperación es la base de las relaciones con proveedores.
- Se tiene una administración de tipo cooperativo.

---

<sup>\*</sup> *cf.* *idem*

<sup>\*\*</sup> *cf.* HAMPTON, D., *op. cit.*, p. 59

- La toma de decisiones se hace con base en el control de hechos.
- Se hacen auditorías de la calidad tanto interna como externamente.<sup>(99)</sup>

La administración de las empresas japonesas se caracteriza por la compenetración de los empleados y la organización que induce a desarrollar una filosofía y valores que dan un fundamento moral y legítimo a su autoridad y una razón a sus empleados para respetarla y aceptarla, formando así un grupo o clan en que prevalecen el trato de intimidad, sutileza y confianza entre todas las personas que forman parte de la organización, lo que provoca un sistema de relaciones en las que lo importante es el todo y no las partes, es decir, lo principal es el grupo, el trabajo, la calidad, la empresa y el país.<sup>(100)</sup>

De esta forma, los mecanismos de control tradicionales no son necesarios, pues si el trabajador falla, se verá presionado por su grupo que lo rechazará y deshonrará, perdiendo así el respeto de sus compañeros.

Bajo estas condiciones, la intimidad, la participación personal y las relaciones profundas entre los trabajadores que forman un grupo se ven favorecidas y esto a su vez fomenta la confianza entre los empleados, creando en cada uno de ellos satisfacción y sentido de autonomía lo cual permite que desarrollen su creatividad laboral y que la productividad se vea favorecida.

Tal vez sea un poco difícil crear esta dinámica de trabajo dentro de una organización mexicana debido a que el trato entre niveles jerárquicos superiores e inferiores a veces no permite un trato igualitario.

Sin embargo, es completamente aplicable a dinámicas internas de los grupos de trabajo, donde los empleados tienen características, funciones, nivel de autoridad, etc. similares.

---

<sup>99</sup> cfr., ISHIKAWA, K., *Control de Calidad Total: La Modalidad Japonesa*, p. 79

<sup>100</sup> cfr., HAMPTON, D., *OP. CIT.*, p. 60

### **III.1.3. Modelo McKinsey**

Peters y Waterman, consultores de McKinsey and Co., realizaron una investigación durante los años 1979 y 1980 en empresas que se distingufan por su magnitud, su constante innovación y por sus excelentes rendimientos. Los resultados de sus investigaciones se encuentran contenidos en su libro *En busca de la Excelencia*, en el que a partir del Esquema McKinsey de las 7'S (Véase fig. 3.1) se establecen siete variables (que en inglés empiezan con la letra S), que determinan ocho principios básicos que practican las empresas de excelencia para mantenerse a la cabeza.

El diagrama de las 7'S muestra que las empresas excelentes están en continua innovación, y no sólo se basan en la estructura y la estrategia como medios para lograr la eficiencia y productividad en la organización, sino que además consideran las capacidades de su personal y el estilo de liderazgo como idea orientadora, y el staff reducido como estilo de gestión.

Los valores compartidos que caracterizan la cultura de la organización son el eje en torno al cual se interrelacionan las demás variables.

Con este diagrama se visualiza a la organización como un todo, en donde los valores compartidos son parte esencial de las otras seis variables.

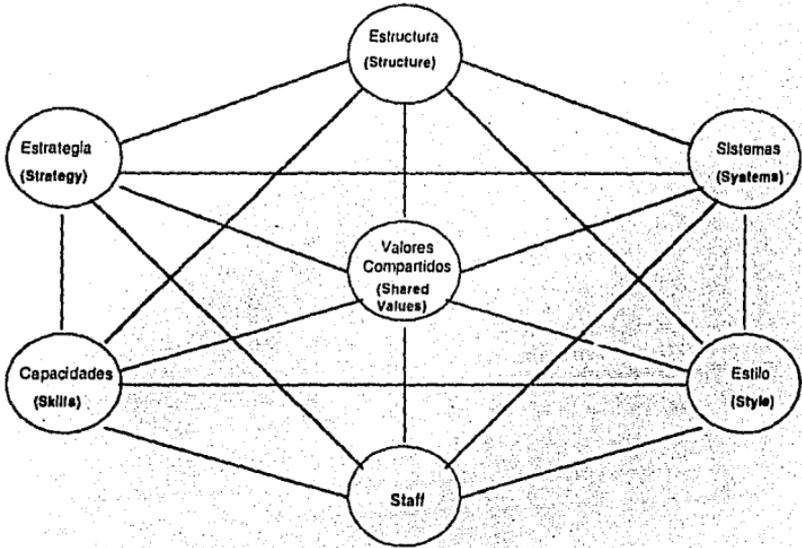
Los ocho principios de las empresas sobresalientes son:

1) **Enfasis en la acción. *Hágalo, arréglole, inténtelo***

En las empresas sobresalientes proliferan técnicas individuales que contrarrestan la tendencia normal al conformismo y la inercia, mediante una amplia gama de dispositivos de actuación que simplifican sus sistemas, fomentan la creatividad de cada trabajador, además de favorecer la comunicación abierta e informal durante la

Fig. 3.1

## Esquema McKinsey de las 7'S



Fuente: MÜNCH, L., *Más allá de la Excelencia y la Calidad Total*, p. 15

resolución de problemas. De esta manera, lo que se busca es lograr las metas, actuar, independientemente de los sistemas formales y rígidos, pues se piensa que una comunicación rica e informal origina más acción, más experimentación, más aprendizaje, además de crear la capacidad para estar más en contacto con la gente y más cerca de la calidad de los resultados.

A estas fragmentaciones se les conoce como equipos, grupos operativos, centros de proyectos, talleres o círculos de calidad, y son el elemento básico con el que está construida la estructura organizacional.

Estos grupos operativos son el instrumento eficaz para resolver los problemas de las empresas sobresalientes; su característica más importante es la voluntad de ensayar las cosas, de experimentar, es decir, tener una idea y sacarle provecho, confiar en el entusiasmo de la gente y permitir una gran cantidad de experimentos, ya que la experimentación es el instrumento más poderoso para desencadenar la innovación y promover a los trabajadores sobresalientes.

Enfatizar la acción es orientar a todos los miembros de la organización a que actúen, ya que sólo intentando algo, es como se puede aprender y lograr resultados.

La frase *Hágalo, arréglole, inténtelo*, es una de las más grandes contribuciones de la administración de excelencia, pues significa simplemente buscar nuevas soluciones para perfeccionar una y otra vez la calidad de los resultados en todas y cada una de las áreas de la empresa, creando para esto estructuras y sistemas flexibles, superando sistemas burocráticos, así como políticas y procedimientos complicados y rígidos.

## 2) Cercanía al cliente

Las empresas sobresalientes están conscientes de que es por el cliente por quien subsisten y es en función de quien operan, por lo que su objetivo primordial es estar más cerca de sus clientes y tomar siempre en cuenta las opiniones de éste.

### 3) Autonomía e iniciativa

Las empresas sobresalientes tienen la aptitud para ser grandes y actuar como pequeñas, fomentan la creatividad entre su personal, renuncian a cierto orden para obtener una innovación constante.

Renunciar a cierto orden y a formalidades para obtener innovación es peligroso, pues se puede caer en desorden e indisciplina que perjudican a los trabajadores, pues no favorecen su desarrollo, por lo contrario, lo limitan. Por esto, hay que manejarlos cuidadosamente.

### 4) Productividad contando con las personas

En las empresas excelentes se trata a las personas como adultos, como socios, con dignidad y respeto. Se reconoce que ellas son la principal fuente de aumento de la productividad. Por esto, se ofrece al personal la oportunidad de satisfacer sus necesidades y se crean significados para ellas; convirtiéndolas en triunfadoras mediante el respeto y la voluntad de reconocerlas para que, de esta manera, aumente la productividad y la calidad.

### 5) Valores claros y manos a la obra

Los miembros de las empresas sobresalientes conocen perfectamente lo que persigue ésta y se sienten motivados para lograrlo. Los valores de la organización forman parte del quehacer diario, creando un sólido conjunto de convicciones en el que se basan todas sus normas y acciones.

Las empresas sobresalientes difunden su sistema de valores a través de la personalidad de sus líderes, quienes inculcan directamente los valores mediante hechos, y no con palabras.

### 6) Zapatero a tus zapatos

La mejor estrategia de la excelencia es mantenerse en el negocio que se domina. En el caso de que se busque un crecimiento, lo más recomendable es utilizar estrategias de absorción o de integración, definiendo y limitando claramente los riesgos, sin

alejarse de su giro principal.

#### 7) Estructuras sencillas, staff reducido

Conforme las organizaciones crecen, se vuelven más complejas, y para que funcionen bien es necesario que todo resulte sencillo y fácil para quienes trabajan en ella. Simplificar la estructura, es la filosofía que siguen las empresas sobresalientes para su óptimo funcionamiento.

#### 8) Estira y afloja simultáneo

La paradoja de la administración de la excelencia implica una firme dirección central y una máxima autonomía.

Las empresas sobresalientes están rígidamente controladas, pero al mismo tiempo permiten o fomentan la autonomía, la iniciativa, la innovación. Esto se logra porque viven de acuerdo con sus valores, conceden autonomía y libertad para actuar, viven para la calidad, saben que la libertad genera responsabilidad, a la vez que sus valores están rígidamente compartidos a través de una comunicación informal intensa y una rápida retroalimentación.<sup>(91)</sup>

Aunque esto parece fácil, no lo es, pues para que realmente funcione, es indispensable que las personas estén preparadas para actuar con responsabilidad y armonía con los demás. Para lograrlo, la educación en el trabajo (formación, capacitación y desarrollo) es el mejor medio.

Estas teorías fueron las primeras de una serie de nuevas propuestas de administración. Como veremos posteriormente, contienen ideas y principios retomados por muchos otros autores, constituyendo así la plataforma de una nueva forma de administrar.

---

<sup>91</sup> Cfr. MUNCH, L., *OP. CIT.*, p. 16-24

## III.2 La Excelencia: Teorías y Autores

### III.2.1 Modelo Deming

El Modelo Deming, conocido también como filosofía de la calidad total, o proceso de mejoramiento de la calidad, fue introducido en Japón por el Dr. Edward Deming, quien siendo experto en estadística, se propuso buscar las fuentes del mejoramiento de la calidad. En vista de que los métodos estadísticos no funcionaban, reflexionó acerca de las causas de dicho fracaso. Gradualmente llegó a la conclusión de que lo que se necesitaba era una filosofía básica de administración, que fuera compatible con los métodos estadísticos. A esta filosofía el Dr. Deming la bautizó como *Los catorce puntos*, que son:

1) Crear constancia con el propósito de mejorar el producto y el servicio.

Se sugiere una nueva definición radical del papel que desempeña una compañía. En vez de que su problema de hoy sea hacer dinero, debe permanecer en el negocio y proporcionar empleo por medio de la innovación, destinar recursos para investigación, educación y mejoramiento constante. De esta manera, las utilidades se darán implícitamente.

2) Adoptar la nueva filosofía.

Es necesario olvidar la tolerancia frente a un trabajo deficiente y a un mal servicio. Se necesita una nueva filosofía, en la que los errores y el negativismo sean inadmisibles.

3) Dejar de depender de la inspección en masa.

La calidad no se logra mediante la inspección, sino mediante el mejoramiento del proceso. Con la capacitación, los trabajadores pueden buscar y conseguir el mejoramiento de calidad y evitar errores.

**4) Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio.**

Los departamentos de compras generalmente eligen al proveedor que ofrece el precio más bajo; con frecuencia, esto conduce a suministros de baja calidad. Deben buscar mejor calidad y trabajar para lograrla con un solo proveedor. ( <sup>102</sup> )

**5) Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y de servicio.**

El mejoramiento no se logra en un momento. Los gerentes están obligados a buscar continuamente la manera de mejorar la calidad.

**6) Implantar la formación**

La dirección debe comprender y actuar sobre los problemas que privan al trabajador de producción de la posibilidad de realizar su trabajo con satisfacción.

Con mucha frecuencia los trabajadores han aprendido sus funciones de otro trabajador que nunca fue entrenado apropiadamente. No pueden desempeñar su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo. Además, las personas aprenden de diferente manera. Algunas tienen dificultad para aprender por medio de instrucciones escritas. Otras tienen dificultad en aprender por medio de la palabra hablada. Unas personas aprenden mejor con dibujos; otras por imitación; otras con métodos combinados.

El dinero y el tiempo empleados en la formación serán ineficaces a menos que se eliminen las inhibiciones para realizar bien el trabajo.

La calidad empieza con educación y termina con educación.

**7) Adoptar e implantar el liderazgo.**

El trabajo de un líder no es supervisar ni decirle a la gente qué hacer o castigarla, sino dirigirla. Orientar es ayudar a la gente a hacer mejor el trabajo y proporcionar ayuda, por medio de métodos objetivos. ( <sup>103</sup> )

**8) Desechar el miedo.**

Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aún cuando no

---

<sup>102</sup> cfr. DEMING, E., *Calidad, productividad y competitividad*, p. 20-26

<sup>103</sup> cfr. *ibidem*, p. 38-42

entiendan en qué consiste el trabajo o si está bien o mal. La pérdida económica producida por el temor es importante. Para mejorar la calidad y la productividad es necesario que la gente se sienta segura, mediante la comunicación.

9) Derribar las barreras que haya entre las áreas de staff.

Con frecuencia, las áreas de staff compiten entre sí o tienen metas que chocan continuamente. No trabajan en equipo para prever o resolver los problemas y, las metas de un departamento pueden causarles dificultades a otro. La única manera de incrementar la calidad es mediante un sistema integral en el que participe toda la empresa.

10) Eliminar los eslógans, exhortaciones y metas para la mano de obra.

Éstos nunca le sirvieron a nadie para hacer un buen trabajo, piden aumentar la productividad, pero no enseñan métodos de mejora porque no están dirigidos a las personas adecuadas.

Las exhortaciones y los carteles generan frustración y resentimiento. Les advierten a los trabajadores que la dirección no es consciente de las barreras que hay para que estén orgullosos de su trabajo.

El efecto inmediato de una campaña de carteles, exhortaciones y promesas bien puede ser una mejora efímera de la calidad y la productividad, debido al efecto de eliminar algunas causas especiales obvias. Con el tiempo, la mejora se detiene o incluso se invierte. ( <sup>104</sup> )

11) a) Eliminar los cupos numéricos de la mano de obra.

En producción, los índices se establecen a menudo según el trabajador promedio. Naturalmente la mitad está por encima de él, y la otra mitad por debajo. Lo que ocurre es que semejante presión hace que la mitad superior se amolde al índice, nada más. Las personas por debajo del promedio no pueden llegar al índice. Los resultados son pérdidas, caos, insatisfacción y rotación de personal.

b) Eliminar los objetivos numéricos para los directivos.

La gestión por objetivos numéricos es un intento de dirigir sin saber qué hacer, y

---

<sup>104</sup> cfr., *ibidem*, p. 46-51

generalmente se trata de la gestión por el miedo.

La capacitación en la utilización de herramientas estadísticas para mejorar la calidad es indispensable.

12) Eliminar las barreras que privan a la gente de su derecho a estar orgullosa de su trabajo.

La gente está ansiosa de hacer un gran trabajo y se siente angustiada cuando no puede hacerlo. Sucede con frecuencia que la actividad equivocada de los supervisores, los equipos defectuosos y los materiales deficientes constituyen un obstáculo. Estas barreras deben eliminarse.

13) Estimular la educación y la automejora de todo el mundo.

Lo que necesita una organización no es sólo gente buena; necesita gente que esté mejorando su educación.

Tanto la gerencia como los empleados tendrán que ser entrenados en el empleo de los nuevos métodos, incluyendo el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas.

Hay un miedo al saber, pero las raíces de los avances en competitividad se encuentran en el saber.

14) Actuar para lograr la transformación.

La gerencia deberá adoptar un compromiso permanente con la calidad. Se requerirá un equipo de altos ejecutivos, con un plan de acción, para llevar a cabo la misión que busca la calidad. Los trabajadores no están en condiciones de hacerlo por su propia cuenta. <sup>(10)</sup>

La mayoría de estos catorce puntos resaltan la importancia de adiestrar, capacitar y desarrollar al personal no sólo a nivel gerencial, sino que se hace especial énfasis en los trabajadores.

---

<sup>10</sup> cfr. *ibidem*, p. 54-65

### **III.2.2 Crosby: Cero Defectos**

Para Philip Crosby, el proceso de mejoramiento de calidad puede partir de un compromiso de alta dirección, y de una filosofía en la que todos los miembros de la organización comprendan sus propósitos. Lograr la calidad sólo es posible a través de un cambio de cultura de la empresa en donde se le concede al personal la oportunidad de vivir con dignidad, brindándole un trabajo significativo y un ingreso suficiente.

Crosby destaca que los círculos de calidad y las estadísticas, representan una mínima parte de la tarea encaminada a lograr la calidad. Las fases del cambio para lograr la calidad son: convicción de la dirección, compromiso de la alta gerencia y de todo el personal y conversión de la cultura organizacional.

Por otra parte, Crosby señala que la empresa que desee evitar conflictos, eliminar el incumplimiento de los requisitos, ahorrar dinero, y mantener satisfechos a sus clientes puede ser dotada de anticuerpos que prevengan los problemas.

Esta vacuna comprende tres estrategias administrativas bien definidas, que son:

#### **- Determinación**

Surge cuando los miembros de un equipo de trabajo deciden que no están dispuestos a tolerar por más tiempo una situación inconveniente y reconocen que sus propias acciones constituyen el único instrumento que permitirá cambiar las características de la organización.<sup>(105)</sup> Toman conciencia de los cuatro principios absolutos, que son el fundamento conceptual del proceso de mejoramiento de la calidad:

*Primer principio absoluto:* Calidad se define como cumplir con los requisitos.

Este principio nos dice que para mejorar la calidad todo el personal debe estar consciente de que se deben hacer las cosas bien desde la primera vez, pero para que esto se lleve a cabo, los directivos tienen que establecer claramente los requisitos que deben cumplir los empleados; suministrar los medios necesarios para que el personal

<sup>105</sup> *cf.*, CROSBY, P., *Calidad sin lágrimas*, p. 22

cumpla con los requisitos, y dedicar todo su tiempo a estudiar y ayudar al personal a cumplir esos requisitos.

*Segundo principio absoluto:* El sistema de la calidad es la prevención.

Este principio señala que es más fácil y menos costoso prevenir las cosas que corregirlas. La prevención se basa en la comprensión del proceso, por lo tanto, hay que observar el proceso y determinar las posibles causas de error. Siempre logrará salir adelante la organización que convierta a la prevención como parte esencial de la vida diaria.

*Tercer principio absoluto:* El estándar de realización es *cero defectos*.

Crosby creó el concepto de *cero defectos*, Afirma que el personal debe saber precisamente lo que se espera de ellos. Al igual que Deming, dice que no deben establecerse niveles de calidad o estándares de trabajo, sino un estado ideal del trabajo.

Cero defectos quiere decir hacer lo acordado en el momento acordado, es hacer bien las cosas desde la primera vez y tomar en serio los requisitos.

Los errores son ocasionados por dos causas: la falta de conocimientos y la falta de atención. Por lo tanto, deben ser eliminados con una mayor capacitación, un cambio de actitud y la renovación de valores morales de todas las personas.

*Cuarto principio absoluto:* La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

Aquí se menciona una forma de evaluar la calidad dentro de la empresa, costearo todas las actividades que se tengan que realizar por haber hecho las cosas mal, es decir por el incumplimiento de requisitos.

Crosby indica que el determinar este costo, sirve para saber en qué grado una compañía está mejorando en su calidad; además de que con éste, se pueden ubicar dónde están las mejores oportunidades de acciones correctivas. (17)

#### - Educación

Una vez que en la empresa hay la determinación de conseguir la calidad de sus

---

<sup>17</sup> *cf.*, *ibidem*, p. 71-98

productos y terminar con sus problemas, se requiere de un programa de educación continua para todo el personal.

La educación tiene que ser un proceso cotidiano, para que todos comprendan los cuatro principios absolutos, el proceso de mejoramiento de la calidad, y lo que implica, y lo que implica propiciar la calidad total dentro de la organización. (13)

Crosby piensa que el proceso común de la educación empresarial no cumple con su cometido de impartir conocimientos al estudiante.

Las técnicas desarrolladas por los educadores para garantizar que los estudiantes asimilen ciertas informaciones son muchas y muy personales. En realidad, no existe una forma general que garantice la comprensión. Mucho depende del estudiante y de lo que se quiera aprender.

Es necesario estar seguro no sólo de que le material sea interesante y que se presente también en forma interesante, y que además se presente también en forma interesante, sino que además contenga la información realmente necesaria para desarrollar aún más las cosas. No basta con elaborar una especie de recetario de cocina para algo como la eliminación de los problemas, dado que el recetario sólo añadirá un problema más a la operación.

La educación tendrá que convertirse en algo rutinario para poder lograr un cambio. Deberán de proporcionarse a todas las personas de la compañía, los conceptos y las técnicas fundamentales necesarios para eliminar las dificultades de una manera ordenada y planeada, es decir, sistemáticamente. Como sabemos, una de las características de la educación es precisamente la sistematización.

"Las mejores formas de educar es a través de situaciones reales". (14) Crosby propone el método de estudio de casos.

Los cursos de capacitación se impartirán a los siguientes niveles:

#### *Ejecutivos.*

Su objetivo es que los ejecutivos comprendan su posición como causantes de problemas y propiciadores del mejoramiento de la calidad.

<sup>13</sup> cfr., MUNCH, L., op. cit., p. 39

<sup>14</sup> cfr., CROSBY, P., op. cit., p. 100

*Gerentes.*

El objetivo de este curso es que los gerentes defiendan y luchen por el mejoramiento de la calidad.

*Personal.*

Su propósito es conscientizar al personal acerca de la importancia de la calidad, para que aplique los conocimientos adquiridos y comprenda con hechos reales los conceptos estudiados.

Esta educación básica sobre la calidad se recibe a través de libros pedagógicos. Este sistema requiere contar con cierto material específico, segmentado de la siguiente manera: Primero, el material sobre el tema que se debe leer antes de asistir a clase. Segundo, un video, por lo general de quince minutos de duración, que explique los conceptos que se comentarán durante el módulo. En este video se utilizan actores y guiones originales. Tercero, talleres en los que el concepto pueda aplicarse a algo con lo cual el participante esté familiarizado. Cuarto, una conversación en la que el instructor guíe a los participantes respecto a cómo se aplica el concepto dentro de esa empresa en particular. Quinto, una tarea. El participante deberá de llevarse algo a su trabajo y allí aplicarlo para adquirir una experiencia de primera mano acerca de cómo se relaciona ese concepto con la vida real. Para esto se requieren dos semanas. <sup>(18)</sup>

Sin duda, Crosby tiene amplios conocimientos sobre el proceso educacional del adulto, pues aprovecha la experiencia de la persona, trata de que el aprendizaje sea vivencial, y abarca las tres esferas que hacen que la educación sea integral: cognoscitiva, afectiva y psicomotriz.

---

<sup>18</sup> *Id.*, CROSBY, P., *op. cit.*, p. 101-102

### III.2.3 Senge: La Quinta Disciplina

En su libro *The Fifth Discipline*, Peter Senge nos habla de cinco componentes tecnológicos o disciplinas cuya aplicación conjunta hace posible el funcionamiento de una organización que aprende.

Organización que aprende es aquella en la que todos sus integrantes expanden constantemente sus capacidades, crean patrones de pensamiento novedosos, encuentran mejores formas de hacer su trabajo y construyen diariamente las bases de su futuro.

Existen varios factores que hacen posible el planteamiento de una organización que aprende:

- La conciencia de que para lograr desempeños y resultados a nivel mundial es necesario involucrar a todos los miembros de la organización en la creación de sistemas autorrenovables y automejorables.
- El surgimiento de nuevas técnicas educativas que incluyen modelos de simulación en los que el participante puede experimentar con nuevos comportamientos, conocer las consecuencias y aprender de los resultados obtenidos de la aplicación de sus conocimientos.
- El progreso y desarrollo alcanzado en diversas áreas del conocimiento, concretamente las Cinco Disciplinas enumeradas por Senge. ( " )

Estas disciplinas son:

#### Primera disciplina: El pensamiento sistémico

Es una estructura conceptual, un cuerpo de conocimientos e instrumentos que han sido desarrollados durante los últimos cincuenta años para aclarar completamente los diseños y para ayudarnos a ver cómo pueden modificarse efectivamente. De esta manera se puede percibir los asuntos en su totalidad para analizar sus consecuencias finales. Enfocar un problema en todas sus dimensiones evita tratar únicamente los síntomas superficiales y nos coloca en una posición proactiva en la que vemos

---

" cfr. SENGE, P., *op. cit.*, p. 3-5

nuestra situación como resultado de nuestras acciones y no como algo producido por influencias ajenas.

### Segunda disciplina: Maestría personal

Es la disciplina del continuo aclarar y profundizar en nuestra visión personal, de enfocar nuestras energías, de desarrollar la paciencia, de ver la realidad objetivamente y de crear hábitos definidos como la intersección de conocimientos (el qué y el porqué), las habilidades (el cómo) y la voluntad de realizar lo más importante en nuestra vida, que en conjunto proporcionan las estructuras para ser personalmente efectivo. Es un pilar de este tipo de organización. ( <sup>102</sup> )

En esta disciplina podemos apreciar el concepto de hombre manejado por el autor. Al hablar de inteligencia y voluntad, así como la necesidad de formar, (*desarrollar o educar*) conocimientos, habilidades y actitudes (*voluntad*) está teniendo una concepción integral del hombre; por ende, (*la educación en el trabajo*), la capacitación, tendrá como objetivo contribuir al desarrollo no de mejores trabajadores, sino de mejores personas.

Senge ejemplifica la manera en que la aplicación de esta disciplina favorece al mejoramiento del empleado con un caso de una persona que había trabajado durante diez años en una compañía, la cual fue insegura de sí misma y tuvo una visión estrecha del mundo y de sus oportunidades hasta que estuvo encargada de un departamento con una docena de personas. Hoy, esta persona se siente comfortable con su responsabilidad, digiere ideas complejas, calcula diferentes posiciones y desarrolla sólidos razonamientos ante las elecciones. Otras personas escuchan con cuidado lo que éste dice. Además, hoy tiene aspiraciones más amplias para su familia, compañía, industria y la sociedad. Según el autor, este es un compromiso incondicional, una motivación inequívoca, en la posición en la que una organización con el verdadero compromiso que la dirección de personal toma.

---

<sup>102</sup> cfr. *ibidem*. p. 6-7

Analizando el caso, apreciamos cómo satisfaciendo las necesidades que Maslow clasifica (<sup>13</sup>) como de seguridad aceptación y reconocimiento de los demás, la persona puede seguir subiendo la escala hasta lograr satisfacer sus necesidades de autoestima y autorrealización.

Ofrecer a cada trabajador un cierto nivel de mando, no se propone precisamente que todos los obreros ocupen niveles jerárquicos superiores, sino que a cada uno de ellos se le delegue una actividad que los sienta ser responsables, que tengan a su cargo alguna función de la cual los únicos responsables sean ellos mismos, que sean reconocidos dentro de su grupo de trabajo por ser los responsables de algo. Entra aquí la creatividad de la persona responsable para administrar al personal de la organización.

#### Tercera disciplina: Mapas mentales

Son hipótesis profundamente arraigadas, generalizaciones, o cualquier imagen que influencia nuestra manera de comprender al mundo y la manera en que actuamos. La disciplina de trabajar con modelos mentales comienza con el estudio de nuestras imágenes mentales del mundo, para llevarlas a la superficie y sostenerlas rigurosamente durante el escrutinio. Así, la persona saca a la luz los mapas fundamentales que se encuentran detrás de sus acciones y se cuestiona si estas hipótesis están alineadas con la realidad.

Cualquier trabajo requiere de un proceso de reflexión, aún aquellos de tipo operativo.

#### Cuarta disciplina: Construcción de visiones compartidas

Crear conjuntamente una imagen del futuro y enfocar la energía colectiva para construirla. Comprende metodologías para involucrar a la gente en el diagnóstico y comprensión de la situación presente para planear el futuro.

La práctica de una visión compartida implica la habilidad de descubrir imágenes del

---

<sup>13</sup> *vid supra*, capítulo II

futuro compartidas, que alimentan compromisos genuinos, pues la persona interioriza, hace propia esa visión compartida.

Una visión compartida es una respuesta a la pregunta ¿qué queremos crear?. Justo, como las visiones personales son imágenes que la gente carga en su cabeza y sus corazones (inteligencia y voluntad), entonces también son visiones compartidas que la gente, por todo, lleva a la organización. Ellos crean un sentido de comunidad que penetra la organización y da coherencia a las diversas actividades.

En comparación, una visión compartida cambia la relación de las personas con la compañía. No es *su* compañía, se vuelve *nuestra* compañía. La visión compartida es el primer paso en la asignación de personas que desconfían unas de las otras de empezar a trabajar juntas, pues como sabemos, las buenas relaciones dentro de un grupo de trabajo no siempre se dan espontáneamente. Crea una identidad común. De hecho, una organización con sentido de intención compartido, los valores de visión y operatividad establecen el más básico nivel de comunidad. ( <sup>114</sup> )

La visión compartida surge de las visiones personales. Es así como derivan su energía y como alimentan su compromiso, pues la visión de otro no es lo que importa a una persona; la única visión que la motiva es su propia visión. Esto es, que la gente no se preocupa sólo por su interior, de hecho, la visión de las personas usualmente incluye dimensiones familiares, organizacionales, de la comunidad y del mundo. La preocupación es personal; está arraigada en un esquema individual y propio de cada persona, de sus valores, aspiraciones e intereses.

Al construir visiones compartidas, las organizaciones intentan una continua motivación de sus miembros para desarrollar su visión personal. Si la gente no tiene su propia visión, lo único que puede hacer es aliarse con cualquier otro. El resultado es complicidad, no compromiso. De otra manera, la gente con un alto sentido de dirección personal puede unirse para crear un conjunto poderoso que yo/nosotros verdaderamente deseamos.

Motivando hacia una visión personal, la organización debe tener cuidado de no coartar la libertad de los individuos. Nadie puede dar a otro su visión; no hay que

---

<sup>114</sup> cfr. SENGE, P., op. cit., p. 206-208

forzarlo a que desarrolle una visión. Siempre deben ser acciones positivas que puedan ser tomadas para crear un clima que motive la visión personal. ( <sup>13</sup> )

Por otro lado, una visión compartida es un elemento que debe aplicarse al trabajo diario, no una estrategia para solucionar problemas.

#### Quinta disciplina: Aprendizaje de equipo

Se busca que la inteligencia del equipo exceda la inteligencia de los miembros que lo conforman, y que desarrollen las capacidades para coordinar acciones. Estos grupos comienzan con el diálogo.

El aprendizaje de equipo es vital porque equipos, no individuos son la unidad fundamental de estudio en organizaciones modernas.

Esta disciplina se lleva a la práctica de dos formas. La primera implica practicar el diálogo, por el cual un equipo puede empezar a desarrollar su habilidad de conjunción en la alimentación de un coeficiente intelectual grupal que exceda los coeficientes intelectuales individuales. La segunda implica crear laboratorios de aprendizaje.

En el diálogo, no se trata de discutir un problema, sino de exponer diferentes puntos de vista para poder orientar a todos hacia un mismo sentido. Hay participación y cooperación, no competencia entre los miembros.

Es a través del diálogo como el equipo explora problemas complejos y difíciles, desde muchos puntos de vista. Como cada persona puede opinar con base en experiencias pasadas, el análisis se enriquece con esa información y esto favorece la solución del problema planteado. Recordemos que en el manejo de grupos de adultos, es importante trabajar con sus propias experiencias.

De acuerdo a Senge, el propósito del diálogo es revelar la incoherencia de nuestro pensamiento. Hay tres tipos de incoherencia: pensamientos negativos de que el diálogo es participativo; pensamientos de que es el camino de la realidad y que

---

<sup>13</sup> cf. ibidem., p. 211-212

simplemente va, como un programa; y pensamientos que establecen sus propios estándares o referencias para arreglar problemas.

Si existe alguno de estos tipos de incoherencia en los miembros del equipo, su participación se frena, afectando al equipo. Esto se trata de combatir por medio del diálogo.

Hay tres condiciones básicas que son necesarias para el diálogo:

- Todos los participantes deben suspender sus suposiciones.
- Todos los participantes deben verse unos a otros como colegas.
- Debe haber un facilitador que conduzca el diálogo. ( <sup>18</sup> )

Algunas recomendaciones que Senge nos hace para llevar a cabo una sesión de diálogo son:

- Tener a todos los miembros del equipo juntos.
- Explicar las reglas del diálogo.
- Reforzar esas reglas para que si ninguno se siente incapaz de suspender sus suposiciones, el equipo reconozca que eso es discutir, no dialogar.

La finalidad que persigue una organización que aprende es el desarrollo total de su gente, pues es esencial para conseguir los objetivos de incorporar excelencia. Cree que hay una relación fundamental entre las más altas virtudes de la vida, y el éxito económico, y que pueden tenerse ambas. De hecho, cree que entre más se practiquen las más altas virtudes de la vida, mayor será el éxito económico obtenido. Además, se alienta a los trabajadores a desarrollarse para que obtengan así felicidad individual; para no buscar la realización personal sólo fuera del trabajo e ignorando la significativa porción de la vida que pasan trabajando, limitando así sus oportunidades de ser felices y seres humanos completos, íntegros.

---

<sup>18</sup> cfr., *ibidem*, p. 239-243

### III.2.4 Enseñar a Bailar al Elefante (El Cambio a través de la Motivación)

James Belasco, en su obra *Teaching the elephant to dance*, explica cómo puede producirse un cambio organizacional motivando al personal para que desencadene su poder, es decir, que desarrolle su potencial dirigiéndolo hacia una brillante visión del futuro.

El talento, creatividad y energía que pueden ser encontrados en cada uno de los trabajadores es lo que hace a una empresa competitiva. Esta esencia es liberada cuando la gente sabe que lo que piensa y hace es importante.

Para hacer que la gente sienta que lo que hace es importante, se tiene que crear una visión de futuro brillante, además de tener su apoyo para crear una cultura de éxito.

Prepararse para el cambio es lo primero y consiste en crear un fuego que motive a la gente a cambiar, teniendo cuidado de no provocar un incendio. Debe saberse hasta dónde puede llegar, es decir, estar consciente de su situación real.

Cuando se da a conocer y se hace conscientes a los empleados de que los problemas los acechan, se está creando una sensación de urgencia. Por ejemplo, en México esto consistiría en reflexionar sobre la situación económico-productiva de las industrias nacionales y de la importancia de capacitarse.

Con el peligro cerca, la gente no querrá cambiar sin sentir ansiedad que provocan una sensación de urgencia que *mueve* a la persona. Surgen así nuevas formas de administrar, nuevas técnicas de producción, nuevas actitudes hacia el trabajo. (10)

La importancia de crear una visión para realizar el cambio es que la visión convierte las estrategias que están escritas en un papel, en un estilo de vida. Todos en la organización necesitan una visión. Desde la jerarquía más baja hasta la más alta. El éxito de la organización depende de esto.

La visión motiva, pinta una imagen de lo que se quiere ser.

---

<sup>10</sup> *cf.*, *ibidem*, p. 22-25

Belasco nos da una serie de criterios para crear una visión:

- Enfocar la visión en ventajas estratégicas. Identificarlas e incorporarlas dentro de un juicio de visión simple de entender. Por ejemplo, hacer un lema que se aplique a cualquier situación.
- Tener en cuenta y valorar el entorno.
- Hacer que la visión sea lo suficientemente clara para ser utilizada en la toma de decisiones, pues claridad es poder. (18)

Cuando el líder expone la visión, enfoca la atención en objetivos sencillos que cualquiera puede identificar y hacer propios. Hay que tener presente que todo aprendizaje es más sencillo cuando va de lo simple a lo complejo.

Hay que programar expectativas específicas y numéricas, pues la gente se sentirá más motivada si puede ver, tocar y medir los resultados. Cada actividad puede ser medida en unidades, dinero, tiempo, etc.

Si las expectativas se tienen a corto plazo, los resultados serán mejores. Por ejemplo, se puede proponer a los trabajadores que cada semana se propongan objetivos y al final de ésta se revise si fueron cumplidos o no.

Las maneras de recompensar son variadas, pueden ser formales o informales, por ejemplo, bonos en efectivo, fotografías en el tablero o en el boletín interno, convivencias.

Los reconocimientos pueden ser individuales o grupales.

Hay que tener cuidado de no sobrevalorar la importancia de reconocimientos monetarios, pues el dinero motiva a la persona sólo por un instante.

En México, por la situación económica actual de las empresas, los reconocimientos económicos no son la mejor opción. Hay que buscar otros que estimulen al empleado y favorezcan a su desarrollo, sin polarizarse sólo a valores económicos.

Hay que dejar a las personas que nos digan qué recompensa quieren. Luego, hay que motivarlos para que estén seguros de que si actúan correctamente, obtendrán las

---

<sup>18</sup> *cf.*, *ibidem*, p. 84

recompensas que desean. ( <sup>119</sup> )

Promover el cambio es difícil, sin embargo, será más fácil si se identifican algunos problemas como:

- Siempre lleva su tiempo. La gente aprende lento y olvida fácilmente. El proceso de cambio es largo, pero seguro.

- Expectativas exageradas. Muchas veces expectan mucho en poco tiempo. Cuando los resultados no se dan inmediatamente, hay frustración o fracaso que desmotivan.

- Los escépticos. Nunca faltan las personas que creen imposible realizar en cambio y que se muestran negativas. No hay que ignorar sus críticas, pues con pequeños comentarios pueden convencer a los demás. Lo más recomendable es enfocarse al entusiasmo de los que creen en el cambio. Esto opacará a los escépticos.

- Demora. Si se trata de realizar el cambio de un solo golpe, fracasará. Hay que trazarse pequeñas que lleven poco a poco a conseguir el objetivo. ( <sup>120</sup> )

El fomento de la creatividad de todos y cada uno de los trabajadores es un aspecto positivo de esta teoría. Para aplicarla, debemos tener cuidado de no condicionar a las personas. Es bueno recompensar cada buena actuación. Sin embargo, lo más importante es que cada persona actúe de acuerdo a la visión porque la ha interiorizado, porque ha hecho propios los objetivos de la organización y porque está consciente de que es necesario cambiar para mejorar, y que no actúe sólo por conseguir recompensas y reconocimientos.

Del mismo modo, las recompensas deben ser bienes objetivos que guíen a las personas hacia su desarrollo, y no que sean simples satisfactores que provoquen en la persona sólo el placer de ser adquiridos.

---

<sup>119</sup> cfr., *ibidem*, p. 172

<sup>120</sup> cfr., *ibidem*, p. 151-153

### **III.2.5 La Obra Bien Hecha**

Víctor García Hoz sostiene que sólo lo bien hecho educa, entendiendo por educación, el proceso de perfeccionamiento de la persona. El sistema de la Obra Bien Hecha intenta hacer realidad todas las posibilidades educativas de la tendencia hacia el bien y la felicidad, producida por la satisfacción.

Sólo la persona humana es consciente de sus actos, conoce lo que debe hacer tiene capacidad personal para hacerlo.

La conciencia de que un trabajo está bien realizado puede producir alegría o satisfacción en la actividad bien desarrollada.

La noción de obra puede referirse a una actividad u operación; también puede referirse al resultado u objeto resultante de tal actividad.

El concepto de bien hecha tiene un doble significado. El primero, práctico material, da lugar al concepto de obra bien hecha, desde el punto de vista técnico y artístico. El segundo, el sentido moral, da lugar al concepto de obra bien hecha en relación con las exigencias de la dignidad de la persona humana.

Entre estas dos significaciones extremas, hay una gran variedad de acciones y operaciones que persiguen un objetivo determinado, para cuyo alcance se deben programar y realizar no una, sino varias actividades.

"El sistema de la Obra Bien Hecha lleva consigo la exigencia explícita de todo el bien que uno puede realizar, de la perfección posible, dadas las condiciones de cada persona." ( <sup>121</sup> )

En el estudio de las cualidades humanas, se distinguen dos conglomerados. El primero está constituido por la sinceridad, generosidad, trabajo y alegría; estos son principios inmediatos de la actividad o cualidades operativas que originan los actos de un modo inmediato.

Al segundo lo constituyen la voluntad y la responsabilidad. Se refiere a disposiciones

---

<sup>121</sup> *ibidem*, p. 158

básicas, apoyadas en la voluntad como principio primero de los actos y de la responsabilidad como consecuencia del acto voluntario y libre.

El trabajo, en tanto que actividad productiva de una realidad objetivable es entrega a las cosas, y es un elemento fundamental de la vida humana, al mismo tiempo que constituye un gran medio de educación.

El trabajo engendra alegría solamente si se vive como un bien. Para que cumpla su función educativa debe realizarse con la mayor perfección de que sea capaz el sujeto. Si el resultado del trabajo es una obra, el resultado de un trabajo será una obra bien hecha. Por tanto, podemos concluir que la Obra Bien Hecha es el medio para que el trabajo sea fuente de alegría y al mismo tiempo factor operativo fundamental de la educación.

El hombre no puede alcanzar o realizar todos los bienes; la selección de los bienes que están al alcance de cada sujeto, es un elemento diferenciador en el que se destaca la singularidad de la persona humana. El sistema de la Obra Bien Hecha lleva consigo la exigencia de todo el bien que uno puede realizar, de la perfección posible, dadas las condiciones de cada persona, y la esperanza de alcanzar la alegría en el bien.

Una nota peculiar del sistema de la Obra Bien Hecha es el estilo exigente para que cualquier actuación llegue en su influencia hasta la conciencia de la persona. Si a esta condición general se le une la de hacerlo bien, se está hablando de una exigencia máxima que aspira a desarrollar la excelencia personal de cada individuo. La excelencia en la actividad es causa y resultado, al mismo tiempo, de la excelencia personal. Como la actividad se manifiesta en las operaciones y en el resultado, se podrá también decir que la excelencia personal se apoya y se manifiesta en la excelencia de la obra, es decir, en la Obra Bien Hecha. ( <sup>122</sup> )

La objetivación de una actividad en un trabajo lleva consigo exigencias objetivas derivadas del contenido de los conocimientos que se deben adquirir y de las aptitudes

---

<sup>122</sup> cf. *ibidem*, p. 165-172

y valores propios de la naturaleza humana que se deben desarrollar.

La complejidad de la Obra Bien Hecha objetivada lleva consigo, a su vez, la complejidad en las distintas exigencias que presenta:

Ha de estar bien ideada, bien preparada, bien realizada, bien acabada y bien valorada.

En la ideación, la capacidad de iniciativa, la capacidad selectiva y la creatividad se ponen en función para elegir la obra que debe realizarse y comprender su valor o sentido de acuerdo a los objetivos.

La preparación o proyecto de la obra implica inteligencia y capacidad prudencial. La primera prevé las actividades que deben desarrollarse; la segunda, establece el orden de las actividades.

En la realización se hace patente la actuación de la voluntad. En la actuación voluntaria se distinguen la voluntad inicial, la voluntad continuativa y la voluntad de perfección o acabamiento.

La voluntad inicial sirve para romper la inercia que opera constantemente en la actividad humana. Se abandona la situación de ociosidad para aplicar el esfuerzo a la operación que queremos realizar.

La voluntad inicial se debe transformar, necesariamente, en una voluntad o perseverancia, pues ya comenzada una actividad, adquirimos cierta facilidad para seguirla realizando.

La voluntad ha de ser constante, es decir, ha de ser de continuidad. Si tanto voluntad como inteligencia se mantienen activas, no se perderá el sentido o el fin del objetivo que tiene nuestra actividad.

El acabamiento de una obra es su remate y perfección. En esta voluntad de acabamiento, entra la capacidad estética de percibir la perfección de las cosas y, en ella, la belleza y bondad que van implícitas en la Obra Bien Hecha. La voluntad de acabamiento lleva consigo la negación de la chapuza, es decir, la obra hecha sin preocupación del bien, siguiendo simplemente la rutina, la comodidad, la apariencia. ( <sup>129</sup> )

La voluntad de perfeccionamiento es la recta final de la perfección; viene la

---

<sup>129</sup> *cf.* *ibidem*, p. 173-175

disposición del hombre para hacer un último esfuerzo, a fin de concluir su trabajo. La persona saca de sí mismo nuevas fuerzas para rematar su obra.

Cuando la fatiga o el desánimo parezcan apoderarse del trabajador, una palabra de aliento es un estímulo con posibilidades de eficacia.

Es indispensable valorar la obra hecha, pues abre el camino de la responsabilidad. Cuando la valoración es negativa, surgirá la necesidad de rectificar y hacer realmente bien lo que se presentaba como tal. La rectificación es la vía para llegar a una valoración positiva dará ánimo para continuar.

Un aspecto que no debe quedar olvidado en la exigencia es la creatividad de la persona, pues lo propio del hombre es la acción creativa, es decir, la solución original a las posibilidades de acción y a las dificultades planteadas.

La creatividad es la expresión única e individual del aprendizaje adquirido anteriormente por la persona, pues "ofrece el fundamento necesario para hacer real cualquier inspiración creativa" ( <sup>124</sup> )

Entre mayor sea la formación que se le brinde al trabajador, mayor será el desarrollo de su potencial, de su creatividad, y por ende, de su productividad, desarrollándose de esta manera tanto la persona como la organización.

En cuanto a los grupos de trabajo, García Hoz subraya la necesidad de que las personas actúen libremente, pero no de manera aislada, sino en un trabajo cooperativo, pues la existencia de un grupo supone un conjunto de varios individuos que se reúnen, o pueden reunirse, físicamente, que cada uno puede comunicar con los demás y que hay una autoridad.

Las principales características de un grupo se pueden reducir a tres: interdependencia, propósito u objetivo común y comunicación. ( <sup>125</sup> )

Finalmente, García Hoz menciona las características que una obra bien hecha debe

---

<sup>124</sup> *ibidem*, p. 177

<sup>125</sup> *cf.*, *ibidem*, p. 187-188

reunir para que tenga valor pedagógico. Son las siguientes:

- Asequible y dificultosa para quienes deban realizarla.
- Suficientemente compleja para que al realizarla, se adquieran un conjunto de conocimientos, se pongan en actividad diferentes aptitudes mentales y de expresión, y se promuevan distintos valores.
- Limitada en su amplitud para que pueda ser programada.
- No excesivamente larga en su realización, para que pueda concentrarse en ella toda la atención necesaria.
- Susceptible de expresar sus resultados en una producción objetiva que subsista y pueda ser valorada con independencia del que la realizó. ( 108 )

---

<sup>108</sup> cfr., *ibidem*, p. 219

## CUADRO COMPARATIVO DE LAS TEORIAS DE EXCELENCIA

TEORIA	OBJETIVO	TECNICAS	ASPECTOS PEDAGOGICOS POSITIVOS	ASPECTOS PEDAGOGICOS NEGATIVOS	APORTACIONES AL AMBITO INDUSTRIAL MEXICANO
Teoría Z	Diffundir valores humanizados a la organización.	Humanísticas, Sociológicas, Económicas.	Los empleados laboran en un clima de confianza y en el que las relaciones entre compañeros son profundas.	Es difícil que haya un trato igualitario entre diferentes niveles jerárquicos.	Util en dinámicas internas de grupos de trabajo con niveles jerárquicos semejantes.
Modelo McKinsey	Considerar las capacidades del personal y el estilo de liderazgo para obtener resultados excelentes.	Educación en el trabajo, Experimentación.	Se permite al trabajador actuar libremente, lo que fomenta la creatividad y la innovación.	El principio de autonomía puede ser mal aplicado y propiciar desorden e indisciplina.	Principios de liderazgo y dirección que conducen a la competitividad de la empresa.
Modelo Deming	Mejorar la calidad.	Estadísticas, Humanísticas.	Capacitación y formación constante de los empleados. Los avances en competitividad se encuentran en el saber. Orientar al personal en vez de castigarlo.	La utilización de métodos estadísticos se dificulta al personal con un bajo nivel de escolaridad.	Programas de capacitación permanente. Fomento de la creatividad.

TEORIA	OBJETIVO	TECNICAS	ASPECTOS PEDAGOGICOS POSITIVOS	ASPECTOS PEDAGOGICOS NEGATIVOS	APORTACIONES AL AMBITO INDUSTRIAL MEXICANO
Crosby: Cero Defectos	Hacer las cosas bien desde la primera vez, evitando los defectos.	Determinación, Educación, Implantación.	La educación es un proceso cotidiano para todo el personal.	La capacitación busca mejorar la calidad, no al trabajador.	Proceso metodológico para el mejoramiento de empresas.  Principios pedagógicos aplicados al ámbito laboral.
Senge: La Quinta Disciplina	Practicar las más altas virtudes para que se obtenga el éxito organizacional.	Educación, Motivación, Diálogo.	Se reconocen las capacidades de todos y cada uno de los trabajadores.	Las visiones personales pueden ser tan heterogéneas que dificulten la creación de visiones compartidas.	Promoción de virtudes humanas.  Enfoque humanístico de la administración de Excelencia.
Belasco: Enseñar a Bailar al Elefante	Producir un cambio organizacional liberando el talento, creatividad y energía del personal.	Motivación, Estadísticas o cuantitativas.	Fomento de la creatividad en los trabajadores.	Se corre el peligro de condicionar a las personas, en vez de motivarlas.	Proceso para la motivación de grupos de trabajo.  Medios para incentivar al personal.
García Hoz: La Obra Bien Hecha	Exigir en cada obra la perfección posible, de acuerdo a las capacidades de cada trabajador.	Educación.	Visión integral de la persona.	Teoría inspirada y enfocada al ámbito escolar, no al laboral.	Da un enfoque humanístico a la Excelencia.

## **CAPITULO IV**

### **Excelencia en la Industria Mexicana**

En este capítulo se expondrá primeramente el marco histórico de la Industria Mexicana, partiendo de la década de los cincuenta y culminando en la época actual. Para poder adecuar la Excelencia al ámbito industrial mexicano, es necesario definir las características propias del mexicano. De esto se ocupa la segunda sección del capítulo.

Finalmente tenemos las estrategias que actualmente se practican en México para alcanzar la Excelencia en el ámbito industrial.

#### **IV.1 Situación actual**

##### **IV.1.1 Historia de la Productividad en México**

En México, el interés por elevar la productividad antecede a la Segunda Guerra Mundial. No obstante, los trabajos se realizaban de manera individual y aislada, pues es hasta la postguerra cuando algunos técnicos e industriales comienzan a interesarse por el movimiento de productividad europeo y hacen conciencia en el país para crear una institución de tal índole.

Es así, como en el año de 1955, el Gobierno de la República promueve de manera conjunta con el Sector Obrero y Empresarial y con la asistencia técnica de los Estados Unidos de América, el establecimiento del Centro Industrial de Productividad (CIP), institución orientada básicamente al estudio y promoción de la productividad, capacitación y adiestramiento del país.

El CIP encauzó sus tareas a la introducción de las técnicas de la Administración Científica de la Producción y de los métodos de la Economía e Ingeniería Industrial. Asimismo, enfocó su atención al desarrollo gerencial, a la utilización de nuevas

técnicas educativas, con el uso de recursos audiovisuales, y a las funciones empresarios, técnicos y trabajadores para estudiar la productividad en otros países. Paralelamente a las nuevas circunstancias económicas que afrontaba el país, diferentes sectores sociales llegaron a la conclusión de que era urgente incrementar la eficiencia productiva de la planta nacional y orientar el movimiento de la productividad al cumplimiento de las metas nacionales. En este marco general, surge en 1965 el Centro Nacional de Productividad (CENAPRO), cuyo funcionamiento depende casi exclusivamente de los recursos financieros aportados por el Gobierno Federal, siendo entonces un organismo público. No obstante, en su estructura directiva participaron los sectores Público y Privado y los representantes de los sectores Obrero y Educativo.

De esta manera, adecuándose a las nuevas circunstancias del país, CENAPRO retoma y amplía los objetivos y funciones a su antecesor, mediante el desarrollo de dos programas básicos, uno dirigido al mejoramiento de la productividad y otro constituido por el Sistema Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria (ARMO).

Para entonces, se había creado en el país un número considerable de Institutos y Centros de Capacitación, imitando a los Centros de Capacitación de otros países dedicados a desarrollar cursos y seminarios para la información y formación de recursos humanos.

En 1981 CENAPRO se transforma en el Instituto Nacional de Productividad (INAPRO). En 1983 desaparece INAPRO y el movimiento de productividad mexicano se institucionaliza en la Dirección General de Capacitación y Productividad.

Mientras tanto, el desigual desarrollo de las distintas actividades económicas se manifestó en una gran disparidad en los niveles de productividad entre las diferentes ramas industriales y entre las unidades productoras de todos los sectores y regiones. ( <sup>127</sup> )

---

<sup>127</sup> *Id.*, SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL., *Productividad*, p. 6-8

El fenómeno de la productividad ha estado presente a nivel institucional desde 1955, y aunque son ya casi cuatro décadas, sigue siendo hoy día uno de los temas de mayor interés para todos los sectores

### **IV.1.2 La Empresa Mexicana de los 90's**

En la década pasada México vivió una época de crisis que motivó la revisión a múltiples concepciones e instituciones, que tuvieron vigencia durante muchos años. Algunas consecuencias de esta crisis fueron una economía con altos niveles de proteccionismo, fuerte inflación, carencia de una cultura orientada a lograr una mejoría sistemática en calidad, significativos desequilibrios en las finanzas públicas y en el comercio exterior; en un ambiente de aguda competencia internacional, conformación de bloques regionales e impresionante desarrollo científico y tecnológico.

Sin embargo, aprendimos que los diversos sectores sociales, cuando pretendieron sortear unilateralmente las difíciles circunstancias; lo único que lograron fue agravar los problemas comunes.

Gracias a la concertación de voluntades fue posible emprender cambios que, para los 90's, nos ofrecen un escenario distinto, donde el factor de competencia cobra renombre en la actualidad.

La nueva apertura comercial les brinda la oportunidad de ofrecer una gama más amplia de productos para atender expectativas para un mayor y más exigente universo de clientes.

Por esto, las empresas deben adecuarse a esa nueva situación y estar en capacidad de ofertar productos y servicios competitivos en el mercado internacional; ser rentables y eficientes, solamente aquellas con programas permanentes para mejorar la calidad podrán permanecer en el mercado. (13)

---

<sup>13</sup> cfr. CONCANACO-SECOFI., *Calidad Total*, p. 4-5

### IV.1.3 El Mexicano y la Excelencia

México tiene características y rasgos culturales propios, por lo que para lograr productividad en las organizaciones, requiere diseñar planes acordes con los rasgos culturales de sus habitantes.

No todos los mexicanos de todas las regiones y todas las clases sociales se parecen; el clima, la situación geográfica, la educación y la capacidad económica son factores que influyen en la conducta. Aunque resulta difícil establecer rasgos y características generales a las distintas clases y grupos de población, existe una serie de aspectos culturales generales.

#### - La familia

La familia sigue siendo en México la base de la sociedad. El lugar de trabajo es considerado como una extensión de la familia, donde se fomentan las relaciones de hermandad, atenuándose así el trabajo realizado y motivando al trabajador para que permanezca y disfrute su estancia en la empresa.

#### - Religión

En México la religión Católica está muy arraigada a las tradiciones.

El sentimiento religioso hace que la persona recoja fielmente en sí lo colectivo de manera pura y con incensión más piadosa, o sea, con una voluntad sincera de expiación, esto es, de servicio para los demás y de obediencia y veneración hacia la divinidad. ( <sup>100</sup> )

El catolicismo se vive como algo más que una religión, impregnando nuestras costumbres, creencias, arte y cultura.

#### - Culto y amor a la muerte

La celebración por la muerte, la indiferencia ante la vida, la creencia de que todos los acontecimientos están predeterminados y que al fin y al cabo todo va a morir, forman parte de la mística del mexicano. De la indiferencia del mexicano ante la muerte surge

<sup>100</sup> cit., GUIZA Y AZEVEDO, J., Muerte y Resurrección de México, p. 197

su indiferencia ante la vida. Esta concepción de temporalidad justifica la indisciplina y el desorden que prevalece en cualquier ámbito. De hecho, la indiferencia ante la vida provoca indiferencia en el trabajo.

#### -Desorden

Las características anteriores originan que la indisciplina y el desorden coexistan en el mexicano, predominando el gusto por improvisar y crear, más que por esforzarse. Este gusto por improvisar y crear puede ser orientado positivamente y obtenerse buenos resultados que favorecen al desarrollo de la persona y al aumento de su productividad.

#### - Inseguridad y desconfianza

Las circunstancias históricas, la colonización y la explotación han originado recelo, desconfianza y una gran falta de seguridad hacia los demás y por consecuencia hacia sí mismo. Esto se manifiesta en el excesivo formalismo y cortesía que prevalece en las comunicaciones. Para protegerse, el mexicano utiliza un lenguaje obscuro y formal, que encubre sus emociones y evita el compromiso que implica el uso de un lenguaje llano.

Uno de los rasgos característicos de la gente dominada es que temen y fingen ante el señor; es en la colonización donde se puede encontrar la raíz de la desconfianza y hermetismo del mexicano.

Ante su continuo hermetismo, el mexicano busca formas de desahogo o catarsis vital para exteriorizar sus sentimientos y para establecer puntos de contacto con los demás, principalmente a través de fiestas y celebraciones estruendosas, ya sea religiosas, patrióticas o personales; cualquier motivo es bueno para romper el silencio interior. <sup>(13)</sup>

En la medida en que se superen los sentimientos de inseguridad y desconfianza, se establecerá una comunicación más sincera que propicie la fealdad y el entusiasmo en las organizaciones, lo que a su vez repercutirá en la calidad y productividad no sólo de la empresa, sino de los trabajadores.

---

<sup>13</sup> cfr., MUNCH, L., *op. cit.*, p. 147-148

**- Educación**

El promedio de escolaridad de la población mexicana es de 4º año de primaria

**- Objetivos personales de los mexicanos**

La mayoría de los mexicanos tiene como principales objetivos la educación de sus hijos y ayudar a su familia, lo sigue la educación personal.

Analizando y sintetizando los objetivos personales del mexicano aplicando la teoría de la dinámica de la motivación propuesta por Maslow (<sup>191</sup>), tenemos que las necesidades del mexicano se clasifican de la siguiente manera:

**Necesidades Fisiológicas**

Cuidar la salud física.  
Salir de Pobre.  
Pagar deudas.  
Comer y vestir mejor.

**Necesidades de Seguridad**

Vivir tranquilo.  
Trabajar por cuenta propia.  
Tener mucho dinero.  
Establecer o ampliar un negocio.

**Necesidades de afiliación, amor y necesidades sociales**

Ternura.  
Afecto.  
Amor.  
Amistad.  
Apoyo y ayuda a los demás (hijos, familia, amigos).

---

<sup>191</sup> vid supra, capítulo II

## Necesidades de Autoestima

Prestigio.  
 Realización en el trabajo.  
 Éxito en la profesión.  
 Tener poder.  
 Ser famoso.

## Necesidades de Autorrealización

Desarrollo y educación personal.  
 Hacer lo que se desea.  
 Trascender.<sup>(12)</sup>

Para satisfacer estas necesidades, los mexicanos utilizan medios legítimos, que no sean producto de la falta de escrúpulos, entre los que se encuentran la buena educación, buena suerte, posición social, creatividad, intrepidez, inteligencia y trabajar duro.

- Relaciones interpersonales

En lo que se refiere a la dimensión social del mexicano, estudiaremos las relaciones interpersonales.

Las características más valiosas que los mexicanos aprecian en una persona pueden ser de dos tipos. El primero engloba atributos de convivencia y de logro, que son: honradez, respeto, dignidad, bondad, paciencia, humildad, solidaridad, tranquilidad, veracidad, orgullo, tolerancia (aguante) y resignación.

El segundo tipo abarca aquellos asociados con la modernidad, se relacionan estrechamente con el individuo y el éxito, entendido como movilidad socioeconómica; son: la iniciativa, el esfuerzo, la ambición, la perseverancia, la independencia y el ahorro.

Describir las características más valiosas en un amigo, es una parte importante en el estudio sobre los valores de los mexicanos porque reflejan sus necesidades

<sup>12</sup> cfr., ALDUNCIN, E., Los valores de los mexicanos, p. 142-144

afiliativas. Nuestras relaciones, aún las laborales y de negocios, en cierta medida se fundamentan en la amistad. De aquí la importancia de mencionarlas. En orden descendente, tenemos: generosidad, comprensión, apoyo, inteligencia, cariño, franqueza, lealtad, solidaridad, aceptación, sentido del humor, discreción y compañerismo.

Dentro de las características negativas o antivaleores que son causas de rechazo de una persona, tenemos al chismoso, traidor, al críticón, al metiche, al irresponsable, al déspota, al presumido, al atenido y al figón.

El respeto es uno de los factores primordiales de la cohesión y la armonía, ya que establece, para cada mexicano, sin distinción de su condición socioeconómica, las reglas y los patrones de conducta esperados y aceptados respecto de todos y cada uno de los demás miembros de la sociedad. En cierta manera define las redes de jerarquías, deberes, obligaciones, responsabilidades y consideraciones. Además, este concepto encierra una honda connotación emocional y afectiva.

De acuerdo a nuestros patrones culturales, el respeto puede entenderse como amor y afecto, o como temor o antipatía. Implica una relación de protección mutua en la que se espera recibir o se siente que se otorga protección. Respeto es no interferir en la vida de otros ni violar sus derechos. También significa obediencia incondicional y varias responsabilidades y deberes.

Las personas que merecen mayor respeto para el mexicano son: la madre y el padre, el maestro, la hermana, el hermano, el sacerdote y el gobernador.

Por el contrario, las personas que inspiran menor respeto son: el ladrón, el homosexual, el capataz, el prestamista, el *gringo* (norteamericano) el *gachupín* (español), el policía y el pordiosero. (13)

---

<sup>13</sup> cfr. *ibidem*, p. 157-175

### - Valor del trabajo

El trabajo, que es un aspecto importante en la vida del hombre, ha ascendido en la jerarquía de valores de las sociedades modernas. Para lograr desarrollo y modernización deben indagarse las motivaciones para trabajar, que son función de los valores individuales y sociales.

Estudios recientes descubren la complejidad y sutileza que puede alcanzar el sistema de valores y motivaciones para el trabajo.

En México, las incitaciones para el trabajo son: mantener a la familia, ganar dinero, comer y vivir, educar a los hijos, por el gusto que el trabajo causa por sí mismo, porque no hay otra opción y por el progreso de México.

En cuanto a las cualidades de un buen trabajador, la responsabilidad es para los mexicanos el atributo más importante. Le siguen el carácter de activo, después la inteligencia, orden y puntualidad.

La agresividad y la independencia son considerados antivalores o características no deseables en un buen trabajador.

Nuestro camino de desarrollo y modernización se define a través de la creatividad, la innovación, la cooperación y el entusiasmo, que son los valores más estimados por los trabajadores mexicanos.

La actividad en torno a la obediencia rebasa el ámbito del trabajo y expresa un anhelo de ruptura del patrón paternalista y autoritario que ha caracterizado a la cultura mexicana, en lo familiar, político, educativo y religioso.

Otros valores tradicionales como la lealtad, la destreza y la constancia, aunque en un segundo plano, resultan importantes para el trabajador mexicano.

La puntualidad se asocia con lo moderno, tiene mayor importancia para los empleados, obreros y ejidatarios.

Finalmente, mencionaremos que para los mexicanos, indistintamente de edad, sexo, escolaridad, ingreso, tipo de trabajo o cualquier otra categoría socioeconómica-cultural, un buen compañero de trabajo debe reunir cinco atributos: honradez, amistad, cooperación, confiabilidad y ser trabajador.<sup>(12)</sup>

Así pues, hemos delineado el perfil del mexicano, mencionando sus características que lo hacen ser único y distinto a todos los demás.

Es necesario fomentar la conciencia del valor de la mexicanidad y el orgullo y amor por México, para así obtener mayor solidaridad y compromiso ante nuestro país y ante nuestro trabajo.

## **IV.2 Estrategias actuales**

### **IV.2.1 Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad**

El Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad, publicado en mayo de 1992, surge de la necesidad impostergable de impulsar la productividad y la calidad en los procesos productivos ante la actual reestructuración económica del país. Sus previsiones se centran en la implementación de sistemas de productividad y calidad para modernizar los procedimientos internos y la tecnología como una herramienta para lograr lo anterior. ( <sup>13</sup> ) Propone que las siguientes líneas de acción sean desarrolladas en los centros de trabajo:

---

<sup>12</sup> cf. ibidem, p. 241-262

<sup>13</sup> cf. BRICENO, G., "Seis líneas de acción para alcanzar la excelencia en la industria" in TRANSFORMACION, núm. 5, mayo 1993, p. 4-5

### Modernización de las estructuras del aparato productivo: empresariales, sindicales y gubernamentales.

El mejoramiento de la productividad y de la calidad exige replantear las estructuras organizativas de las empresas, tanto públicas como privadas. En nuestros días se vive una revolución económica y tecnológica, en la que las organizaciones rígidas para la producción masiva de bienes estandarizados están cediendo pasos a un modelo de organización más versátil, capaz de amoldarse, rápidamente al avance tecnológico, a las mayores exigencias de los consumidores y a las fluctuaciones en los precios de los productos.

### Superación y desarrollo de la administración.

Esta transformación demanda una administración más acorde a las necesidades de nuestro tiempo. En este campo, los sectores y el gobierno se comprometen a promover, en coordinación con el sector educativo, la actualización del enfoque de administración, desde los programas de formación hasta los de capacitación permanente, poniendo énfasis en los siguientes aspectos:

Formación, actualización y desarrollo de administradores.

Atención prioritaria a la calidad y a la productividad.

Revaloración del proceso productivo del trabajo y del trabajador.

Mayor atención a las metas y requerimientos de la empresa.

Establecimiento de un clima de trabajo que favorezca la participación.

Un enfoque administrativo más amplio que vincule el interés de la empresa con el de los proveedores y consumidores.

- Atención especial al cuidado del entorno ecológico.

### Énfasis en los recursos humanos.

La productividad exige mayor atención en los recursos humanos. El trabajo es el elemento central de la interacción e integración con los recursos físicos, el capital y la tecnología y, como tal, constituye un agente esencial en el proceso de cambio.

Este punto comprende áreas de:

- Capacitación permanente.

- Condiciones del lugar de trabajo.
- Motivación, estímulo y bienestar de los trabajadores.
- Remuneración.

#### Fortalecimiento de las relaciones laborales.

Para la nueva cultura de calidad y productividad (\*) es indispensable fortalecer las relaciones obrero-patronales, con el objeto de superar las posiciones de conflicto y orientar su interacción hacia un clima de mayor apertura que estimule la cooperación y participación en los centros de trabajo.

Implica aceptar a las organizaciones sindicales como copartícipes legítimos en el desarrollo de las empresas, y exige de aquéllas una responsabilidad compartida en la búsqueda de la calidad y la productividad, como propósito común para la mejora del trabajador y el desarrollo mismo de la empresa; significa sumar voluntades y abrir espacios a la comunicación, al involucramiento y a la creatividad en el ámbito laboral.

#### Modernización y mejoramiento tecnológico; investigación y desarrollo.

La investigación, desarrollo y aplicación de la tecnología para usar en forma óptima los recursos y mejorar la calidad de los bienes y servicios, es un elemento reconocido en la búsqueda de una mayor productividad.

#### Entorno macroeconómico y social propicio a la productividad y a la calidad.

Existen factores externos a la empresa necesarios para crear un ambiente favorable a la productividad, que comprenden aspectos económicos, socioculturales e institucionales. En este sentido, el gobierno asume estos compromisos:

- Promover, con el concurso de los sectores productivos, un contexto macroeconómico que favorezca la estabilidad de precios, la recuperación del poder adquisitivo de los trabajadores en términos reales, la inversión, el crecimiento, y estimule la calidad y la competitividad.
- Definir un marco regulatorio de la actividad económica que promueva la calidad, la eficiencia y la competitividad en todas las ramas económicas.
- Satisfacer las necesidades de infraestructura económica y social para el desarrollo,

particularmente las de educación e investigación tecnológica, incluyendo instalaciones físicas.

- Promover la eficiencia y la calidad en los servicios públicos.
- Favorecer un clima de confianza mediante el establecimiento de reglas claras que eviten el casuismo y la discrecionalidad.
- Desarrollar sistemas de información que faciliten la toma de decisiones y el análisis sistemático de la productividad.
- Acentuar su función en las relaciones laborales, de acuerdo con las necesidades de la modernización, impulsando la concertación, el diálogo y el respeto entre los actores productivos y sus organizaciones. ( 138 )

Podemos así, subrayar algunos elementos esenciales del acuerdo:

- El reconocimiento y valoración de los recursos humanos como elemento central del cambio.
- La necesidad de capacitación, adiestramiento e investigación en áreas tecnológicas y científicas.
- El requerimiento de un cambio en la cultura organizacional.
- La necesidad de crear estímulos y recompensas que motiven al trabajador a mejorar la calidad de su trabajo.

#### **IV.2.2 Programa Nacional de Capacitación y Productividad**

De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, decretado por el Gobierno de la República, se indica la elaboración de programas sectoriales e institucionales de mediano plazo para la ejecución del mencionado Plan, entre los que se encuentra el de capacitación y productividad.

El Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994 procura integrar, de una manera ordenada, el muy variado conjunto de elementos que se consideran indispensables para la realización de un esfuerzo efectivo en la formación de los recursos humanos para su incorporación a la actividad productiva y para el

---

<sup>138</sup> *id.*

mejoramiento de la productividad en las empresas y en la economía en general.

Contiene primeramente, un marco general de referencia en cuanto al alcance del programa; se abordan después las tendencias de la productividad tanto en México como en el escenario internacional. ( <sup>17</sup> )

El siguiente punto es la propuesta de cinco objetivos básicos que orienten las diversas acciones tendientes a mejorar la capacidad productiva de los recursos humanos y a incrementar la productividad:

- Elevar las capacidades, habilidades y aptitudes de la población para ampliar sus posibilidades de participación en la actividad productiva, mejorar sus niveles de vida y contribuir a un uso más racional y eficiente de los recursos de la sociedad.
- Abrir cauces a la población trabajadora para una participación más activa y creativa en el proceso de producción y para desarrollar su capacidad de adaptación de los retos del cambio tecnológico y la transformación de las estructuras productivas.
- Contribuir al desarrollo de condiciones de trabajo idóneas que permitan al trabajador desempeñar su función en un medio más humano y dentro de un entorno propicio a su realización personal en el trabajo, al desarrollo pleno de sus capacidades y al incremento de la productividad.
- Fomentar una cultura y una dinámica sociales que promuevan la productividad, la calidad y la eficiencia como formas de vida y de trabajo y como elementos sustantivos para la superación económica y el bienestar nacional.
- Promover el desarrollo de vínculos de solidaridad que coadyuven al abatimiento del rezago social y al desarrollo de oportunidades de participación productiva de los grupos marginados.

Las líneas de acción para el cumplimiento de estos objetivos son:

---

<sup>17</sup> cfr., SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL., Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994, p. xi

**- Educación y Productividad**

Dar mayores oportunidades de educación, pues se reconoce que es el proceso a través del cual la población adquiere los conocimientos y desarrolla las aptitudes para su participación en la vida social y en la actividad productiva cuyo efecto es el impulso productivo de la sociedad en conjunto: *El esfuerzo de la productividad se inicia en la educación*

**- Modernización de la capacitación**

Los conocimientos, habilidades y actitudes para la vida productiva se adquieren a través de dos vías: la educación y el trabajo.

Al término de la educación primaria, o aun para quienes no la han completado, existen opciones de capacitación y adiestramiento que procuran facilitarles su incorporación al mundo del trabajo. En los niveles subsecuentes, y paralelamente a la educación formal, existen opciones de educación profesional terminal o de capacitación y adiestramiento que procuran otorgar a los grupos de la población a los que se dirigen, la calificación necesaria para responder a los requerimientos de la actividad económica. ( <sup>18</sup> )

**- Movimiento nacional de capacitación y productividad**

El valor estratégico de un movimiento nacional de calidad en nuestro país radica en la necesidad de producir bienes y servicios que se encuentren en condiciones de competir a escala mundial.

**- Condiciones de trabajo y productividad**

Las condiciones de trabajo constituyen un conjunto completo de elementos estrechamente vinculados y su efecto global no puede reducirse a uno solo de sus componentes. No basta una buena remuneración si falta previsión de riesgos y se trabaja en lugares insalubres; tampoco es suficiente mejorar tales condiciones si no se consideran y reconocen los valores asociados a su participación, iniciativa, capacidad y motivación.

Las buenas condiciones de seguridad e higiene en la empresa denotan interés por el

---

<sup>18</sup> cfr. *ibidem*, p. 19-33

trabajador y le permiten desarrollar de manera satisfactoria y productiva su actividad, algunos aspectos a considerar son:

- Seguridad e higiene y riesgos de trabajo.
- Tiempo de trabajo y períodos de descanso.
- Organización del trabajo.
- Seguridad social.
- Remuneraciones al trabajo.

#### - El rezago social y la solidaridad

Las características de desarrollo del país de las últimas décadas dieron lugar a serios rezagos estructurales en el medio rural y a la generación de amplias zonas de subempleo en los centros urbanos.

La atención de las necesidades de estos grupos debe hacerse, fundamentalmente mediante la promoción de una mayor capacidad productiva que les permita gradualmente consolidar sus propias posibilidades de superación.

Por eso es un deber moral de cada ciudadano corresponder a la sociedad y participar en la solidaridad con los que padecen los efectos de la desigualdad social. ( <sup>100</sup> )

### IV.2.3 Calidad Total

La calidad total es un enfoque administrativo integral en la planeación, organización, control y evaluación; procura una esmerada atención al cliente, así como el incremento constante de la productividad, la eficiencia y la rentabilidad económicas.

Es uno de los enfoques administrativos más modernos y efectivos que permiten a una empresa enfrentarse con éxito ante los retos actuales. ( <sup>101</sup> )

La calidad total no se refiere sólo al producto o al servicio en sí mismo, sino que busca lograr la excelencia en cada etapa del proceso de producción, comercialización y en

---

<sup>100</sup> *cf.* *ibidem*, p. 61-78

<sup>101</sup> *cf.* CONCANACO-SECOFI, *op. cit.*, p. 3

<sup>\*</sup> *vid infra*

la prestación de un servicio, con el propósito de satisfacer al cliente. La calidad total implica calidad en los objetivos, en los sistemas, en la operación, en la información y especialmente, en el desempeño del trabajo de las personas.

Una empresa que se compromete con la filosofía de la calidad total adopta los siguientes principios:

Satisfacer los requerimientos de los clientes.

Para ello es necesario desterrar actitudes tales como: el error es inevitable o, la calidad no se puede medir. Luego, han de precisarse los propósitos de excelencia.

Establecer una vinculación efectiva y compromiso real con los clientes o usuarios.

Afrontar la situación es una actitud que inspira confianza y permite una mejor comunicación.

Prevenir errores en lugar de detectar fallas.

La calidad exige un cuidadoso esfuerzo de planeación; se trata de no trabajar más, sino más inteligentemente atacando las causas y no las consecuencias de los problemas.

Hacer las cosas bien desde la primera vez.

En esto radica el vínculo entre calidad y productividad.

Aceptar que el mejoramiento es continuo.

Trabajar con calidad total implica la búsqueda permanente de oportunidades. No existen niveles aceptables de calidad.

Reconocer que el recurso más valioso de la empresa es su gente.

El mejoramiento continuo únicamente se logra a través del trabajo en equipo.

La calidad debe ser evaluada.

Los indicadores seleccionados deben ser relevantes y comprensibles para todos,

además, sirven para formar estadísticas. ( <sup>141</sup> )

Para que una empresa opere con calidad total, deberá seguir las siguientes etapas:

- Compromiso del dueño y de la administración para cambiar de actitud, de puntos de vista y reflexionar acerca de la situación actual del comercio.
- Organizar el proceso de mejoramiento. El autodiagnóstico y el reconocimiento de la forma en que se percibe a la organización, permitirá identificar los aspectos es que se está fallando, plantear metas de mejoría y metas de cero defectos.
- Establecer claramente los requisitos de calidad a partir del conocimiento en detalle de la demanda de los clientes.
- Medición del costo de no trabajar con calidad. Calcular el costo de las devoluciones y sus consecuencias.
- Concientizar al personal para trabajar con calidad y convencerlo de los beneficios.
- Capacitación permanente para el desarrollo en todos los niveles en la organización.
- Detectar, solucionar y prevenir los problemas que afectan la calidad.
- Constancia. Iniciar proyectos es fácil, lo importante es tener perseverancia para alcanzar las metas.
- Mejoramiento continuo. Reafirmar el compromiso por la calidad e iniciar de nuevo el proceso con la ventaja de haber enriquecido el desarrollo del negocio. ( <sup>142</sup> )

Sólo a través de involucrar en forma auténtica y activa a la gente es posible concretar el esfuerzo de calidad. Para ello se requiere la capacitación permanente.

---

<sup>141</sup> cfr., *ibidem*, p. 19-20

<sup>142</sup> cfr., *ibidem*, p. 23-24

#### **IV.2.4 Cultura de Calidad**

Un elemento siempre presente en la empresa, pero en muchas ocasiones desatendido es la cultura, que es el conjunto de costumbres, conocimientos y valores practicados y compartidos por las personas que integran la organización...

Algunas de las características que presenta la cultura organizacional de las empresas mexicanas son:

- Resistencia al cambio.
- Falta de trabajo en equipo.
- Centralización en la toma de decisiones.
- Poca iniciativa en el logro de las metas organizacionales.
- La estructura orgánica importa más que la solución de problemas.
- Ocultamiento de conflictos.
- Las personas desconocen qué es y qué no es determinante para las empresas. <sup>(14)</sup>

Para sobrevivir con eficiencia en el marco de la competitividad, las empresas requieren de reorientar sus acciones a procedimientos que les ayuden a adaptarse a los cambios.

Planear dicho cambio inicia con la identificación de la situación en que se encuentra cada organización, producto de un diagnóstico.

El programa de Incremento de la Productividad ha permitido a numerosas empresas de diversas ramas de actividad, establecer los cimientos de una nueva cultura organizacional que ha redundado en la participación, involucramiento y efectividad en el desarrollo cotidiano del trabajo.

Las organizaciones participantes han modificado sus condiciones internas y han logrado mayor adaptabilidad con el medio ambiente, a través de:

- Establecer una filosofía de trabajo en equipo para la solución de problemas.
- Involucrar al personal en el cumplimiento de las metas organizacionales.

---

<sup>14</sup> *cf.*, DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD DE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL., "El cambio y la cultura organizacional", *in* TRANSFORMACION, núm. 11, noviembre 1992, p. 52-52

- Reconocer la trascendencia que tiene la productividad para el futuro de la organización.
- Incorporar metas de productividad a los objetivos de la empresa.
- Establecer un procedimiento de participación formal y sistemático para involucrar a todo el personal en el proceso de mejoramiento productivo. ( <sup>144</sup> )

Cuando el comportamiento y hábitos de los recursos humanos se han modificado, en conjunto encontramos un clima organizacional donde se manifiesta un estilo participativo, el cual en la actualidad se asocia con las empresas de éxito.

#### **IV.2.5 Círculos de Calidad**

Los círculos de calidad son una técnica útil para obtener alta calidad, una productividad más elevada y propiciar un ambiente de trabajo armonioso, en el que los trabajadores desempeñan sus funciones óptimamente.

Esta técnica la han utilizado en gran medida las empresas japonesas con notable éxito. De ahí que en los últimos años se promueva entre las empresas mexicanas, teniendo siempre presente, que la aplicación de la técnica debe adecuarse a las características y necesidades de nuestro país.

Conceptualizando, tenemos que el círculo de calidad es un grupo pequeño, formado por tres a ocho miembros, reunidos voluntariamente para llevar a cabo dentro del mismo taller o departamento actividades de control de calidad.

Estos grupos se llevan a cabo en forma continua, buscan autodesarrollo y desarrollo mutuo de sus miembros, control y mejoramiento del taller, oficinas, departamentos, etc., utilizando técnicas de control de calidad con la participación de todos los miembros, como parte de las actividades del control total de calidad.

Los Círculos de Calidad tienen como objetivos el desarrollo personal y del equipo, el control y mejoramiento dentro del taller, por medio de la utilización de técnicas de

---

<sup>144</sup> *cf. Idem*

control de calidad.

La idea fundamental de las actividades de los círculos como parte de las actividades del control integral de calidad es:

- Contribuir al mejoramiento de la calidad y desarrollo de la empresa.
- Respetar al trabajador como ser humano y construir un área de trabajo donde valga la pena vivir y trabajar en forma satisfactoria.
- Desarrollar las capacidades y potencialidades humanas en su totalidad.

El éxito de los círculos de calidad no depende exclusivamente de la técnica, sino del aspecto humano que tiene prioridad dentro de sus objetivos productivos.

Se parte de la premisa de que la gente pasa la mayor parte de su vida en el trabajo y de que es preferible laborar en un ambiente agradable, donde la persona recibe el debido respeto y siente que lo que hace es en verdad valioso.

El ser humano se distingue por su capacidad de raciocinio, por ello la empresa en la que labora debe ser un lugar donde la gente pueda pensar y razonar con sabiduría, llevar esto a la práctica debe ser una de las premisas principales del círculo de calidad.

Los propósitos fundamentales de los círculos de calidad son:

Contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa.

Un esfuerzo integral de calidad requiere que cada una de las unidades de trabajo, vinculadas con las demás coadyuven a dar calidad total.

Respeto a la persona humana.

El taller o departamento es un lugar agradable para trabajar en donde:

- La persona no es máquina, sino un ser humano que se dedica a labores importantes, puede mostrar sus habilidades y dedicarse a explorar el potencial que posee.
- La persona puede utilizar sus conocimientos y su creatividad en el lugar en que presta sus servicios.
- Puede desarrollar sus habilidades, porque tiene la oportunidad de utilizar su

inteligencia.

- Las personas no están solas, se organizan y actúan como grupo.
- Las personas aprenden entre sí, comparten experiencias
- Existe la oportunidad de ser reconocido por colegas y superiores; por personal de otras divisiones y empresas.

Desarrollar a plenitud las capacidades humanas.

Al hombre le agrada mostrar iniciativa, si no se le da la oportunidad, el ánimo se debilita.

El deseo de desarrollarse uno mismo se hace más fuerte-conforme uno se involucra en el círculo. Cuando se orientan por el deseo de estudiar más, adquieren conocimientos y habilidades insospechadas.

Los Círculos de Calidad tienen como principal función el compartir con la dirección la responsabilidad de definir y resolver problemas de coordinación y productividad.

A través del trabajo de estos grupos, la organización detecta lo que se está realizando en forma errónea y puede adoptar las medidas necesarias para su corrección. Es por ello que los círculos de calidad son un medio útil para obtener alta calidad, una productividad más elevada y un mejor estado de ánimo de los empleados. ( <sup>146</sup> )

La introducción de círculos de calidad requiere de los siguientes elementos:

Autodesarrollo.

Es un proceso de reconocimiento de necesidades, desarrollo de posibilidades latentes, mejoramiento de la habilidad y búsqueda de nuevas áreas de retos personales.

Las ventajas a las que esto conlleva son:

- Se aprende más si el estudio es voluntario.
- La satisfacción y la confianza de hacer algo por uno mismo.

Una vez prevenido se puede aplicar el nuevo conocimiento en forma sensible a diferentes situaciones.

---

<sup>146</sup> cf., SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL., Círculos de Calidad, p. 15-17

### *Libertad*

Es un aspecto de gran importancia, pues las actividades más productivas del círculo se presentan ampliamente en un ambiente en el que se respeta la iniciativa de las personas. Se da una liberación de las habilidades humanas.

### *Grupo*

Las actividades de grupo conjuntan esfuerzos y estimulan el crecimiento contribuyendo al desarrollo de las personas.

Las actividades de los miembros del círculo de calidad deben caracterizarse por:

- Los miembros laboran estrechamente unidos o llevan a cabo actividades bajo su propia iniciativa.
- Comparten objetivos comunes.
- Se respeta a las personas.
- Se debe respetar la iniciativa e independencia de cada miembro.

### *Participación*

Participación de todos significa que los trabajadores participen tomando parte en las juntas del círculo o, pensando e expresando sus opiniones y tomando acciones.

### *Técnicas de control de calidad*

El método para estudiar las técnicas debe estar relacionado con su aplicación en el propio lugar de trabajo; es necesario ponerlas en práctica, ya que éstas son los medios y no el fin del control de calidad.

### *Arraigo en la empresa*

Se refiere a la permanencia de los miembros del grupo de la empresa.

### *Actividad y longevidad*

Todos los grupos se conforman siguiendo una finalidad. en este caso la finalidad es desarrollar permanentemente la actividad de control; la actividad permanente, que el individuo desarrolla con satisfacción, genera una vida física y psicológicamente sana.

*Desarrollo mutuo*

Las actividades del círculo alientan a los participantes a que proporcionen estímulos y aprendan mutuamente, porque las actividades se utilizan con la participación y cooperación de todos los miembros del círculo. El proceso de desarrollo mutuo es necesario para mejorar a todos los participantes.

*Conciencia de Calidad, del Problema y del Mejoramiento*

El control de calidad ejercitado por los propios trabajadores trae consigo el convencimiento propio de cada trabajador sobre la necesidad de producir artículos de calidad, lo que llevaría inminentemente al mejoramiento de la productividad.

La participación de los trabajadores en sus respectivos círculos en toda la compañía, genera miles de ideas para mejorar el trabajo, contribuyendo al incremento de la productividad en la empresa. ( <sup>100</sup> )

Como podemos apreciar, los círculos de calidad buscan la formación y el desarrollo de la persona humana tanto en su dimensión individual como en su dimensión social. Su apropiada implantación ofrece beneficios tanto para la persona como para la empresa.

Para cerrar el capítulo, a continuación se presenta un cuadro comparativo de las estrategias que acaban de ser descritas. De esta manera sintetizaremos los puntos más importantes de éstas y reconoceremos el papel que la educación juega en todas y cada una de ellas.

---

<sup>100</sup> cfr. *ibidem*, p. 18-29

## CUADRO COMPARATIVO DE LAS ESTRATEGIAS ACTUALES PARA LOGRAR LA EXCELENCIA EN LA INDUSTRIA MEXICANA

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACCIONES PARA IMPLEMENTARLA	RESULTADOS	PAPEL DE LA EDUCACION
Acuerdo Nacional de Productividad y Calidad	Impulsar la productividad y la calidad en los procesos productivos.	Aplicación de Sistemas de Productividad y Calidad.	Modernización de procedimientos internos y tecnológicos de las empresas.	Se reconoce la importancia de los recursos humanos y la necesidad de capacitarlos permanentemente.
Programa Nacional de Capacitación y Productividad	Integrar elementos que se consideran indispensables en la formación de Recursos Humanos.	Otorgar mayores oportunidades de educación. Modernización de la capacitación. Mejoramiento de las condiciones de trabajo. Atención al rezago social.	Incorporación de recursos humanos capacitados a la actividad productiva y para el mejoramiento de la productividad en empresas y la economía en general.	El Programa afirma que el esfuerzo de la productividad se inicia en la educación.
Calidad Total	Lograr la excelencia en cada etapa del proceso de producción, comercialización y prestación de un servicio para satisfacer al cliente.	Seguir los principios filosóficos de la Calidad Total.	Incremento constante de la producción, eficiencia y rentabilidad. Satisfacción del cliente.	A través de la capacitación se involucra en forma auténtica y activa al personal.

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACCIONES PARA IMPLEMENTARLA	RESULTADOS	PAPEL DE LA EDUCACION
Cultura de Calidad	Modificar la cultura organizacional.	Reorientar las acciones de las empresas a procedimientos que les ayuden a adaptarse a los cambios.	Cambio en las costumbres, conocimientos y valores practicados y compartidos por el personal de una empresa.	La educación es un medio eficaz para lograr un cambio en la cultura organizacional.
Círculos de Calidad	Contribuir al mejoramiento de la calidad y el desarrollo de la empresa.  Respetar al trabajador como ser humano y construir un área de trabajo agradable.  Desarrollar las capacidades humanas en su totalidad	Formación de grupos con un mínimo de tres y un máximo de ocho miembros, reunidos voluntariamente en su área de trabajo para realizar actividades de control de calidad.	Autodesarrollo y desarrollo entre los miembros de los círculos.  Mejoramiento de las áreas de trabajo y de la empresa.	La educación es el medio a través del cual pueden desarrollarse las capacidades de los trabajadores.

## **Capítulo V**

### **Derivación Práctica: Análisis del Sector Obrero de una Industria de Transformación Mexicana**

#### **V.1 Datos generales**

En primer lugar presentaremos información general sobre la industria de transformación elegida para el análisis del sector obrero.

Se trata de una industria manufacturera de la rama metal-mecánica, dedicada a la producción de filtros de aceite y aire para automóviles.

Se ubica en el suroeste de la Ciudad de México.

Abarca el mercado nacional, y es proveedor de compañías como Ford Motor Co., LTH, AC Delco, entre otras.

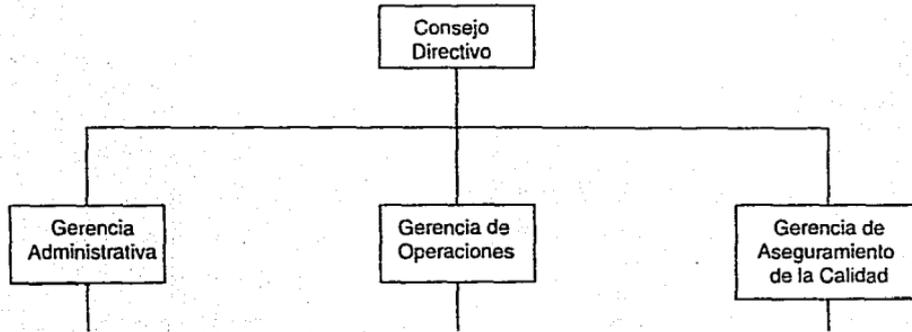
La organización está dividida en tres grandes áreas: administrativa, personal y operaciones, que a su vez se dividen en diferentes departamentos. (véase fig. 5.1)

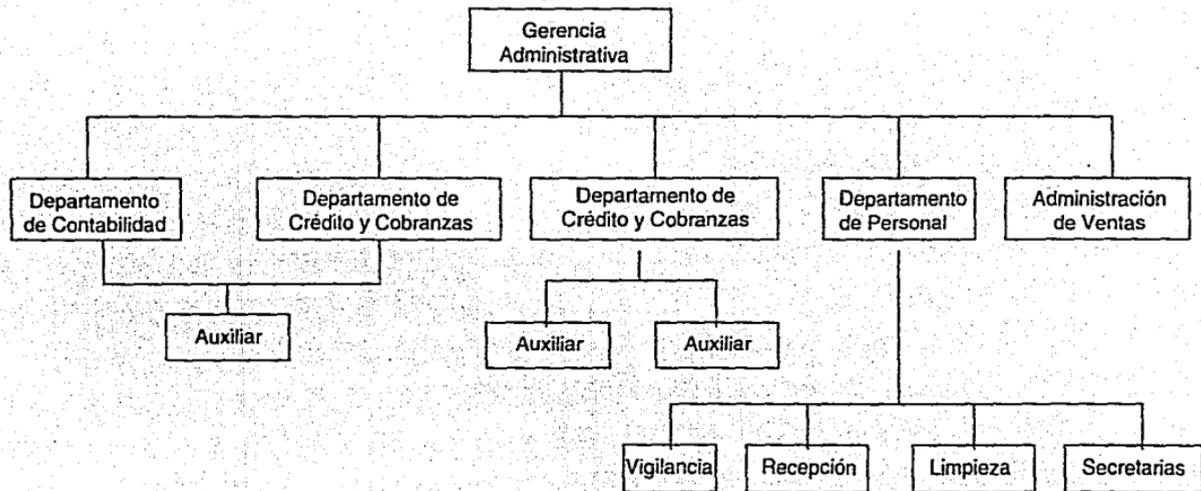
La Gerencia de Producción dirige a dos departamentos: el de Control de Producción y el de Producción, propiamente dicho. De éste último dependen siete supervisores de línea, que a su vez tienen a su cargo al personal obrero. Cada línea sigue un proceso operativo específico. Por ejemplo, en la fig. 5.2 puede apreciarse el diagrama de flujo del proceso de producción de la línea 3 que se dedica a la fabricación de filtros de aceite con válvula de alivio.

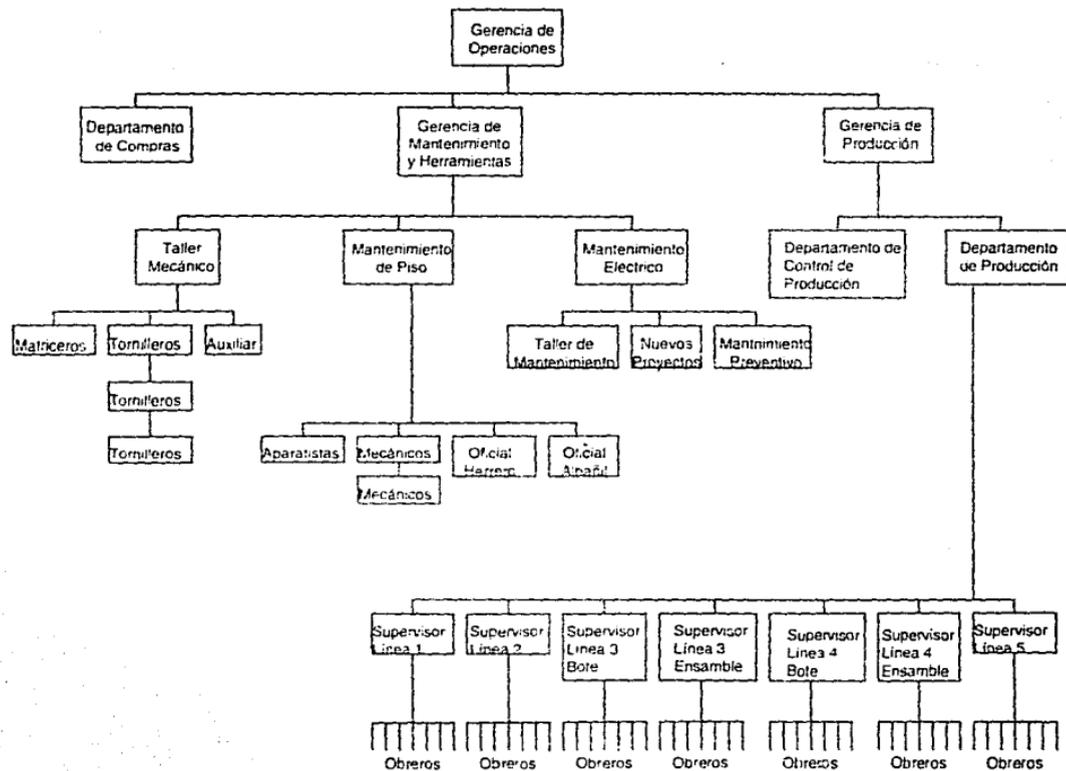
La empresa consta de varias plantas. A la que nuestro estudio se dirige cuenta con 203 personas, de los cuales 129 son hombres y 74 mujeres. De ellos, 114 son obreros. Para la selección de éstos últimos, se toman en cuenta los requerimientos manifestados por el Departamento de Producción, y se elige a las personas que tengan características como experiencia, conocimientos, buen estado físico general,

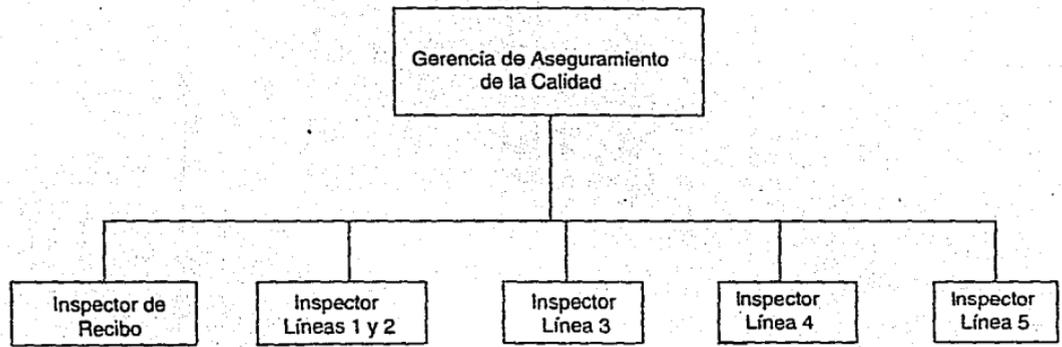
Fig. 5.1

**Organigrama de una Industria  
de Transformación Mexicana  
de la rama metal-mecánica**

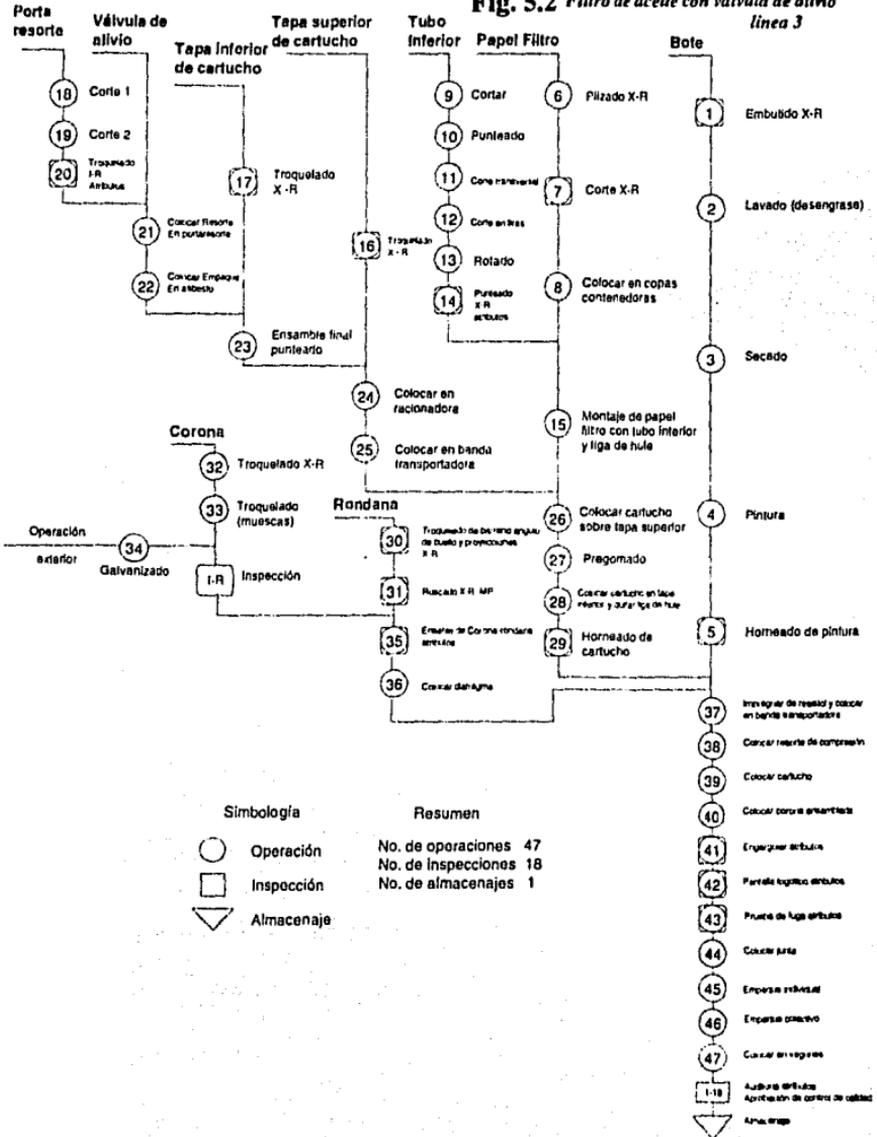








**Fig. 5.2 Filtro de aceite con válvula de alivio línea 3**



como el trabajo es un proceso en línea, se requiere de gente estable, duradera. Una vez que se han seleccionado a las personas que cubran dichos requisitos se les da un contrato por 28 días en los que se les brinda capacitación para que aprendan a hacer su trabajo. Esta capacitación está a cargo del supervisor de área y se da durante las 8 horas de trabajo.

El horario de trabajo para todo el personal de la planta es de 8:00 a 18:00 horas, con un receso de 13:00 a 15:00 para comer.

Después de estos 28 días de preparación, se detectan a los trabajadores más sobresalientes y se les da su contrato base.

La capacitación durante el trabajo se da con la asesoría de Ford Motor Co. y corre a cargo del Gerente de Planta y la Gerencia de Control de Calidad, así como de instructores externos.

La capacitación se da por módulos, siguiendo el Sistema Q1 o de calidad avanzada. Los primeros tres módulos consisten en dar a conocer cuál es y cómo se hace el producto. Se imparten por personal interno dentro de la planta, en un salón especial que cuenta con el material necesario: sillas, pizarrón, proyector, etc.

Después del cuarto módulo, la capacitación está a cargo de personal externo, y a veces los cursos se dan fuera de la planta.

Hace tres años se implantó un programa de educación básica debido a que el personal obrero tenía un muy bajo nivel de preparación. Algunos, inclusive, con trabajos sabían leer y escribir. Esto era un gran impedimento, pues no se les podía exigir capacitación técnica si arrastraban estas carencias.

Este programa tuvo gran éxito y logró elevarse el nivel de escolaridad a 6º grado de primaria.

Actualmente, y debido a la crisis económica por la que pasó la empresa, el programa está suspendido.

Se piensa que es más importante capacitar a supervisores que a obreros, pues el

supervisor puede transmitir sus conocimientos al obrero en la práctica del trabajo.

La disciplina de los obreros es rígida, pues se cree que es la mejor manera de mantener el orden.

De acuerdo a experiencias anteriores relatadas por el Jefe de Personal, la disciplina rígida ha sido la mejor forma de controlar a los obreros, quienes aprovechan cualquier "flexibilidad" para no cumplir con las normativas. Por ejemplo, una vez se le permitió a un empleado introducir alimentos a su área de trabajo. Poco después sus compañeros hicieron lo mismo, llegando al grado de poner sus vasos de atole sobre los tornos.

Se cuida entonces, que nadie rompa las reglas disciplinarias. Si alguien lo hace, se le sanciona, pues se le considera como un elemento contaminante del grupo, que puede *contagiar* a sus compañeros. En otras palabras, se cuida que el ambiente de trabajo sea lo más sano, limpio o adecuado posible. (que esté en óptimas condiciones)

Al personal obrero se le exige que cumpla con su horario y que utilice el equipo adecuado. Si no cumplen, se les sanciona regresándolos a su casa.

No existen problemas de ausentismo. Cuando algún trabajador desea faltar, pide permiso a su supervisor un día antes.

Los incentivos son:

- Incentivos de Productividad
- Vales de despensa otorgados cada mes, considerando los días trabajados, asistencia y puntualidad.

Los salarios del sector obrero van de N\$ 19.50 a N\$29.00 diarios. Dicho salario se ve incrementado considerablemente con los incentivos antes mencionados.

Los reconocimientos se hacen a nivel grupal debido a que el trabajo se realiza por procesos lineales en los que interviene no sólo un trabajador, sino todo el grupo.

Los únicos reconocimientos a nivel individual son los que se otorgan por la antigüedad del trabajador.

Anualmente se hace un solo festejo: la comida-baile de fin de año.

Sin embargo, los trabajadores organizan frecuentemente convivencias extra-laborales.

Los incentivos de productividad han tenido éxito. Todos trabajan al parejo y se motivan entre ellos mismos para producir más. Realmente se lleva a cabo una labor de equipo en la que todos participan. Si alguno baja su timo de trabajo, sus compañeros lo animan para que no baje el nivel de producción. Hay buen ambiente entre los miembros de cada grupo de trabajo, y en la planta en general.

Por esto mismo, los reconocimientos son grupales, pues se cree que los individuales crearían envidias, distinciones y discriminaciones entre los miembros de un grupo.

## V.2 Planteamiento del Problema

En una plática informal, sostenida con el Jefe de Personal, él mencionó que los trabajadores se resistían o tenían una actitud negativa ante la capacitación, argumentando que no les servía para nada, pues tenían, según ellos, la preparación (conocimientos y habilidades) suficiente para desempeñar su labor.

En opinión del Jefe de Personal, los trabajadores se resisten a modificar su rutina de trabajo porque tienen miedo a lo nuevo, a lo desconocido.

Presentan una actitud apática durante los cursos, argumentando que ellos no pidieron ser capacitados.

El jefe de Personal narró una experiencia en la cual durante un curso impartido por dos estudiantes universitarios, un obrero estaba hasta el final del salón, recostado y bostezando. Cuando el jefe de Personal le llamó la atención, el trabajador le respondió: "nadie les pidió que nos dieran el curso".

Por tanto, el problema planteado es:

¿Qué hay que hacer para conseguir una actitud positiva de los obreros ante la capacitación?

### V.3 Análisis del Problema

Las teorías analizadas en el capítulo III coinciden en reconocer a la capacitación como un medio importante para lograr la Excelencia. Asimismo, afirman que los trabajadores deben laborar en un clima de confianza para que sean capaces de desarrollar su creatividad; laborar en un ambiente que les haga sentir que son parte de la organización y que los motive a participar en actividades activamente.

Bajo esta perspectiva, a continuación se analizará la problemática de esta industria mexicana, intentando así aplicar las teorías de Excelencia al actual ámbito mexicano.

#### V.3.1 Diseño del Instrumento

Con base en el problema detectado, se elaboró un cuestionario cuyo objetivo es conocer las actitudes de los obreros ante la capacitación.

Lo que pretende es conocer:

	<i>número de pregunta en cuestionario</i>
- Lo que la capacitación significa para cada obrero de la muestra representativa.	1
- Si el obrero cree que la capacitación le ofrece beneficios y cuáles.	2, 5 y 10
- Experiencias pasadas durante cursos de capacitación.	3 y 5

## Conocer:

	<i>número de pregunta en cuestionario</i>
- Por qué cree que se le brinda capacitación.	4
- Cómo se siente realizando su labor actual.	6
- Si alguna vez han pensado en cambiar,superarse, ascender de puesto, y si les gustaría hacerlo.	7
- Su manera de participar en cursos de capacitación.	8
- Si están conscientes de la situación actual por la que pasan las industrias, así como de la necesidad de actualizarse y capacitarse en cuanto a tecnología y elevación de la productividad y calidad.	9
- La escala de valores sobre lo que incentiva al trabajador.	<i>segunda parte del cuestionario</i>
- Algunas posibles causas de su resistencia al cambio.	11

De esta manera se intentan detectar los aspectos que afectan tanto positiva como negativamente las actitudes de los obreros ante la capacitación, con el fin de formular estrategias con las que apoyando los aspectos positivos y modificando los aspectos negativos, se logre conseguir que los obreros tengan una actitud positiva ante la capacitación.

Se optó por la elaboración de un cuestionario debido a que es un instrumento de fácil aplicación y fácil comprensión para el personal obrero. Las preguntas fueron planteadas de manera clara y sencilla. Asimismo, se presentan varias opciones de respuesta, lo cual le permite al trabajador contestarlo fácil y rápidamente. Recordemos que por los procesos de producción, no se le puede distraer a ninguno de los trabajadores por mucho tiempo, pues esto implicaría el paro total de la línea de producción.

El cuestionario se presenta en la fig. 5.3

Se realizó el pilotaje aplicando el instrumento a cinco personas, a las cuales se les pidió su crítica después de haberlo respondido. Con base en lo observado durante la aplicación en el pilotaje y los comentarios recibidos, se hicieron las correcciones necesarias que se aprecian en la fig. 5.4, y fueron las siguientes:

- En las preguntas 2 y 5 una de las opciones de respuesta eran iguales, por lo que se quitó la primera opción de la pregunta 2, pues la opción se adecuaba más a la quinta pregunta.
- Se suprimió el título del cuestionario, pues éste puede influir en las respuestas que el sujeto dé.

Las preguntas 1, 4, 6 y 8 estaban redactadas en tercera persona y se cambiaron a primera persona para que adquirieran mayor sentido.

### **V.3.2 Aplicación del Instrumento**

Después de haber llevado a cabo el pilotaje, el instrumento se aplicó en forma grupal a una muestra del 20% del personal obrero que labora en la planta; es decir, se encuestaron a 23 de 114 personas, de las cuales 15 son hombres y 8 son mujeres, entre los 19 y 49 años de edad.

Entre las características de esta muestra que la hacen ser homogénea, apreciamos

Fig. 5.3

**CUESTIONARIO DE ACTITUDES ANTE LA CAPACITACION**

Edad \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_ Sexo (M) (F)

**Instrucciones: Marque con una "X" la respuesta que elija.**

1. Usted asiste a un curso de capacitación porque:

- a) Sé que aprenderé algo nuevo.
- b) Me sirve para hacer mejor mi trabajo.
- c) Porque me manda mi jefe.
- d) Siempre es bueno aprender algo.
- e) Porque todos asistimos.

2. Los beneficios que puedo recibir de la capacitación son:

- a) Vale más una persona con preparación.
- b) Obtener constancias y reconocimientos.
- c) Ninguno.
- d) Convivir con mis compañeros.
- e) Poder expresar mis ideas.

3. Los cursos a los que he asistido:

- a) Dicen cosas bonitas, pero que no me sirven para nada.
- b) El instructor habla y habla.
- c) Me han ayudado para trabajar mejor.
- d) Dicen cosas que yo ya sabía.
- e) Le dicen a uno cómo debe hacer su trabajo, sin saber en realidad cómo se hace.

4. Usted cree que la empresa lo capacita para:

- a) Cubrir el trámite ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- b) Para que produzca más.
- c) Para que aprenda a hacer mejor mi trabajo.
- d) Para que aprenda cosas nuevas.

5. Lo que me enseñan en los cursos es:

- a) Interesante
- b) Aburrido
- c) Cosas que ya sé.
- d) Cosas que no entiendo.
- e) Cosas que me sirven para hacer mejor mi trabajo.
- f) Cosas que me sirven para superarme.

6. El trabajo que tengo ahora:

- a) Me gusta.
- b) Me siento a gusto en él.
- c) Me gusta, pero no para hacerlo siempre.
- d) No me gusta, pues soy capaz de hacer algo mejor.
- e) Me sirve para sobrevivir, y eso ya es ganancia.
- f) No me gusta, pues soy capaz de hacer otro.

7. Dentro de algunos años:

- a) Voy a estar igual que ahora, haciendo el mismo trabajo.
- b) Quién sabe...
- c) Voy a ocupar un puesto mejor.
- d) Ya no voy a trabajar aquí. (Especifique por qué) \_\_\_\_\_

8. Cuando asisto a un curso de capacitación:

- a) Tomo apuntes y pongo atención.
- b) Participo y le pregunto al instructor cuando no entiendo.
- c) Trato de poner atención, aunque no estoy entendiendo.
- d) Voy un rato para que vean que asisto.
- e) Corrijo al instructor cuando se equivoca.

9. Por la situación actual de las industrias mexicanas:

- a) Los trabajadores tenemos que prepararnos para competir con calidad.
- b) La situación es mala; nos va a afectar.
- c) Sólo unos cuantos se van a beneficiar.
- d) No podemos hacer nada.
- e) Los trabajadores llevamos las de perder.

10. Si me capacito, mis compañeros:

- a) Me admirarán.
- b) Me van a tener envidia.
- c) Voy a ser el ejemplo de los demás.
- d) Voy a poder mandar a los demás.
- e) Les va a dar lo mismo.

11. Si me cambian de actividad en mi trabajo:

- a) Ya no voy a tener los mismos compañeros.
- b) Voy a tener que adaptarme a una nueva rutina.
- c) No sé si voy a poder con la nueva actividad y responsabilidad.
- d) Es una aventura.
- e) Todo cambio es para bien.
- f) Por fin me cambian. Y a era justo que lo hicieran.
- g) Voy a demostrar que soy capaz de hacerlo.
- h) Pues si no puedo, aprendo.

**A continuación se muestra una serie de factores. Enlístelos en el espacio indicado de acuerdo a la importancia que Usted considera que tienen.**

- |                                |                                     |                |                          |
|--------------------------------|-------------------------------------|----------------|--------------------------|
| * Sueldos                      | * Prestaciones                      | * Convivencias | * Capacitación           |
| * Compañerismo                 | * Relación con jefes y supervisores |                | * Condiciones de trabajo |
| * Reconocimiento en el trabajo | * El trabajo mismo                  |                |                          |

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_
- 4) \_\_\_\_\_
- 5) \_\_\_\_\_
- 6) \_\_\_\_\_
- 7) \_\_\_\_\_
- 8) \_\_\_\_\_
- 9) \_\_\_\_\_

**Fig. 5.4**

**Instrucciones: Marque con una "X" la respuesta que elija.**

1. Asisto a un curso de capacitación porque:

- a) Sé que aprenderé algo nuevo.
- b) Me sirve para hacer mejor mi trabajo.
- c) Porque me manda mi jefe.
- d) Porque todos asistimos.

2. Los beneficios que puedo recibir de la capacitación son:

- a) Vale más una persona con preparación.
- b) Obtener constancias y reconocimientos.
- c) Ninguno.
- d) Convivir con mis compañeros.
- e) Poder expresar mis ideas.

3. Los cursos a los que he asistido:

- a) Dicen cosas bonitas, pero que no me sirven para nada.
- b) El instructor habla y habla.
- c) Me han ayudado para trabajar mejor
- d) Dicen cosas que yo ya sabía.
- e) Le dicen a uno cómo debe hacer su trabajo, sin saber en realidad cómo se hace.

4. Creo que la empresa me capacita para:

- a) Cubrir el trámite ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- b) Para que produzca más.
- c) Para que aprenda a hacer mejor mi trabajo.
- d) Para que aprenda cosas nuevas.

5. Lo que me enseñan en los cursos es:

- a) Interesante
- b) Aburrido
- c) Cosas que ya sé.
- d) Cosas que no entiendo.
- e) Cosas que me sirven para hacer mejor mi trabajo.
- f) Cosas que me sirven para superarme.

6. El trabajo que tiene ahora:

- a) Me gusta.
- b) Me siento a gusto en él.
- c) Me gusta, pero no para hacerlo siempre.
- d) No me gusta, pues soy capaz de hacer algo mejor
- e) Me sirve para sobrevivir , y eso ya es ganancia.
- f) No me gusta, pues soy capaz de hacer otro.

7. Dentro de algunos años:

- a) Voy a estar igual que ahora, haciendo el mismo trabajo.
- b) Quién sabe...
- c) Voy a ocupar un puesto mejor .
- d) Ya no voy a trabajar aquí. (Especifique por qué) \_\_\_\_\_

8. Cuando asiste a un curso de capacitación:

- a) Tomo apuntes y pongo atención.
- b) Participo y le pregunto al instructor cuando no entiendo.
- c) Trato de poner atención, aunque no estoy entendiendo.
- d) Voy un rato para que vean que asisto.
- e) Corrijo al instructor cuando se equivoca.

9. Por la situación actual de las industrias mexicanas:

- a) Los trabajadores tenemos que prepararnos para competir con calidad.
- b) La situación es mala; nos va a afectar .
- c) Sólo unos cuantos se van a beneficiar .
- d) No podemos hacer nada.
- e) Los trabajadores llevamos las de perder .

10. Si me capacito, mis compañeros:

- a) Me admirarán.
- b) Me van a tener envidia.
- c) Voy a ser el ejemplo de los demás.
- d) Voy a poder mandar a los demás.
- e) Les va a dar lo mismo.

11. Si me cambian de actividad en mi trabajo:

- a) Ya no voy a tener los mismos compañeros.
- b) Voy a tener que adaptarme a una nueva rutina.
- c) No sé si voy a poder con la nueva actividad y responsabilidad.
- d) Es una aventura.
- e) Todo cambio es para bien.
- f) Por fin me cambian. Y a era justo que lo hicieran.
- g) Voy a demostrar que soy capaz de hacerlo.
- h) Pues si no puedo, aprendo.

**A continuación se muestra una serie de factores. Enlístelos en el espacio indicado de acuerdo a la importancia que Usted considera que tienen.**

- |                                |                                     |                          |                |
|--------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|----------------|
| * Sueldos                      | * Prestaciones                      | * Convivencias           | * Capacitación |
| * Compañerismo                 | * Relación con jefes y supervisores | * Condiciones de trabajo |                |
| * Reconocimiento en el trabajo | * El trabajo mismo                  |                          |                |

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_
- 4) \_\_\_\_\_
- 5) \_\_\_\_\_
- 6) \_\_\_\_\_
- 7) \_\_\_\_\_
- 8) \_\_\_\_\_
- 9) \_\_\_\_\_

que todos tienen nivel de escolaridad básico (primaria), que sus actividades son similares y que su nivel social-económico-cultural es semejante.

Una de las características del grupo que lo hace ser heterogéneo es el sexo. Considerando esto, en la muestra hay un 20% de hombres y un 20% de mujeres. Para calcular estos porcentajes se siguió el siguiente procedimiento:

- La población total es de 1129 hombres y 47 mujeres. esto quiere decir que el 63.5% son hombres y el 36.4% son mujeres.

- En el sector obrero hay 114 trabajadores. Si calculamos qué porcentaje es masculino y qué femenino, con base en los porcentajes del punto anterior tenemos:

Hombres 63.5% de 114= 72, cuyo 20%=14

Mujeres 36.4% de 114= 41, cuyo 20%= 8

**Total: 22**

### V.3.3 Resultados

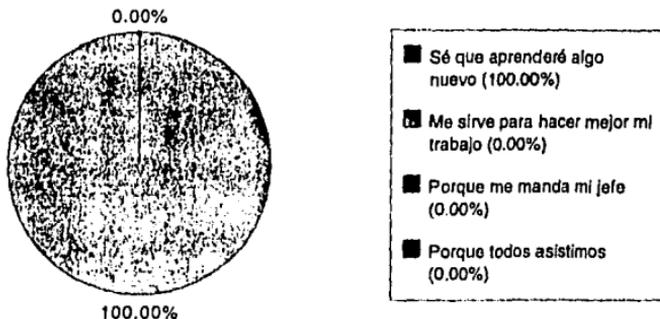
Los resultados obtenidos se analizaron tanto cuantitativa como cualitativamente.

La primera pregunta pretende conocer lo que la capacitación significa para cada obrero de la muestra.

El 100% opina que la capacitación le sirve para hacer mejor su trabajo.

Ellos enfocan la capacitación hacia la productividad: hacer mejor su trabajo para producir más y de esta manera, obtener incentivos o bonos de productividad, que es un premio en dinero (en efectivo, complemento de su sueldo).

#### 1. Asisto a un curso de capacitación porque:



La segunda pregunta busca saber si el obrero cree que la capacitación le ofrece beneficios, y cuáles.

Nadie respondió que no hubiera ningún beneficio.

El 56.52% piensa que la capacitación le brinda preparación y que ésta, a su vez, le da prestigio.

El 26.09% cree que los beneficios son obtener constancias y reconocimientos.

El 13.04% ve a la capacitación como una oportunidad para expresar sus ideas.

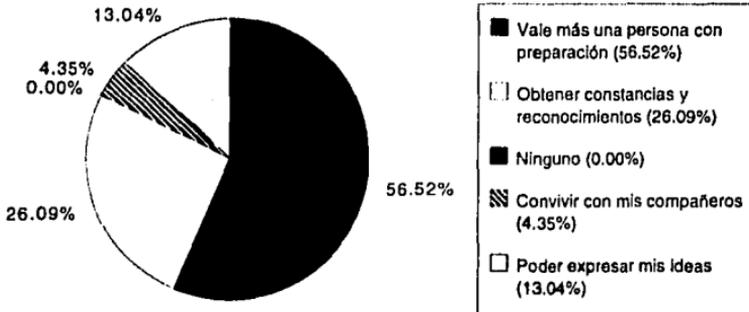
El 4.35% respondió que la capacitación es una buena oportunidad para convivir con sus compañeros de trabajo.

Para la mayoría, el beneficio que la capacitación ofrece es preparación para poder realizar mejor su labor.

Absolutamente todos conciben a la capacitación como algo positivo en su formación o desarrollo laboral.

Se aprecia también el valor del compañerismo.

## 2. Los beneficios que puedo recibir de la capacitación son:

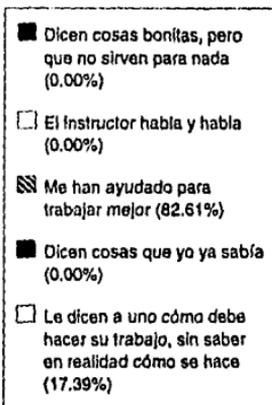
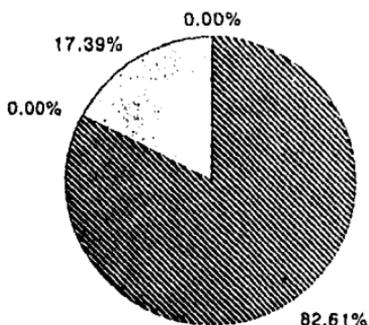


La tercera pregunta pretende conocer experiencias pasadas durante cursos de capacitación.

El 82.61% opina que durante cursos recibidos anteriormente adquirieron conocimientos y habilidades que les ayudaron para trabajar mejor. Nuevamente apreciamos esta preocupación por ser cada vez más productivos.

El 17.39% cree que en los cursos, el instructor intenta enseñarles cómo deben realizar su labor cuando en realidad éste no sabe a ciencia cierta en lo que consiste. Piensan que nadie mejor que ellos mismos saben cómo hacer su trabajo, por tanto, ven al instructor como un "intruso", como un intrometido. Esto conlleva a que su actitud ante la capacitación sea negativa, además, como sus experiencias pasadas no han sido completamente satisfactorias, es probable que los desmotive para tomar cursos en el futuro.

### 3. Los cursos a los que he asistido:

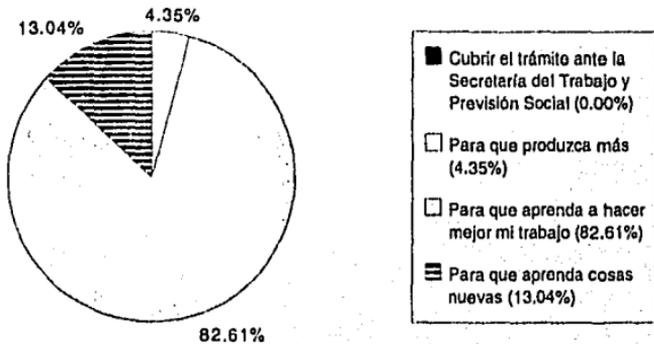


Saber por qué creen que se les capacita es el objetivo de la pregunta número cuatro. El 82.61% de los cuestionados respondió que la empresa los capacita para que aprendan a hacer mejor su trabajo.

El 13.04% piensa que se le capacita para que aprendan cosas nuevas. De aquí se infiere una tendencia hacia la innovación.

El 4.35% restante opina que el objeto de la capacitación que reciben es aumentar su productividad.

#### 4. Yo creo que la empresa me capacita para:



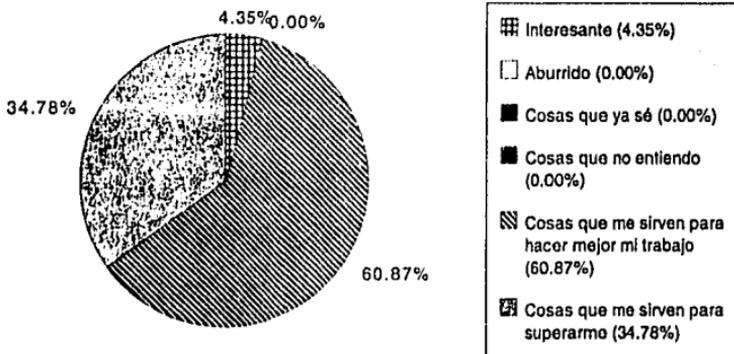
La pregunta cinco persigue un doble objetivo. Primero, intenta conocer si lo que se les enseña en los cursos es algo que los beneficia. Segundo, conocer cómo han sido los cursos pasados en cuanto a contenidos. Los resultados fueron los siguientes:

El 60.87% piensa que lo aprendido le sirve para hacer mejor su trabajo.

El 34.78% cree recibir en los cursos cosas que le sirven para superarse.

El 4.35% restante considera interesante lo que se le enseña.

#### 5. Lo que me enseñan en los cursos es:



Con la pregunta seis se busca saber cómo se siente el obrero realizando su labor actual.

El 52.17% se siente a gusto en él.

Al 26.09% le gusta, pero no para realizarlo siempre. Tal vez desean superarse en el futuro.

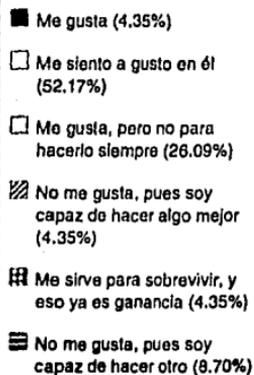
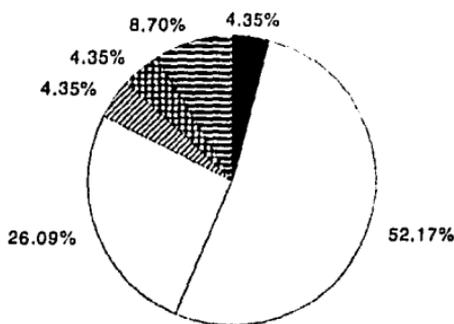
El 8.70% respondió que su trabajo actual no le gusta, pues cree tener la capacidad suficiente para realizar otro.

Un 4.35% no está a gusto, pues cree ser capaz de hacer otro mejor. Hacer algo mejor denota deseos de superación.

Otro 4.35% respondió que su trabajo actual simplemente le gusta.

El 4.35% restante opina que su labor le sirve par sobrevivir, y con esto tienen ya suficiente satisfacción.

#### 6. El trabajo que tengo ahora:



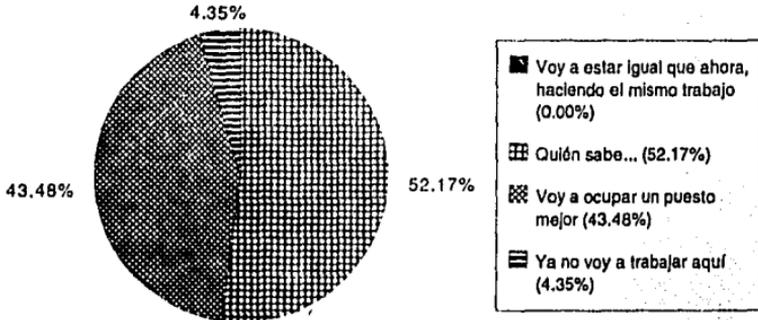
Para saber si alguna vez el obrero ha pensado en cambiar, superarse o ascender de puesto y si le gustaría hacerlo, en la pregunta número siete se le pregunta qué hará dentro de algunos años.

El 52.17% no está seguro de saber qué le depara el futuro. Esta incertidumbre puede crearle inseguridad.

El 43.48% espera ocupar un puesto mejor, es decir, tiene expectativas de superación.

El 4.35% restante espera ya no trabajar en esta empresa porque desea superarse también.

#### 7. Dentro de algunos años:



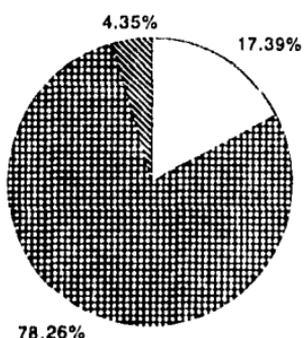
Con la octava pregunta, los obreros expresaron su manera de participar en cursos de capacitación.

La mayoría, es decir, el 78.26% dice participar activamente, preguntando al instructor cuando tienen alguna duda.

El 17.39% toma apuntes y pone atención, al igual que el 4.35% restante, quien, aunque confiesa que hay veces que no entiende, hace un esfuerzo por poner atención.

Como se aprecia, todos participan de manera positiva, aunque unos de manera activa y otros sólo recibiendo la información.

#### 8. Cuando asisto a un curso de capacitación:



- Tomo apuntes y pongo atención (17.39%)
- Participo y le pregunto al instructor cuando no entiendo (78.26%)
- Trato de poner atención, aunque no esté entendiendo (4.35%)
- Voy un rato para que vean que asisto (0.00%)
- Corrijo al instructor cuando se equivoca (0.00%)

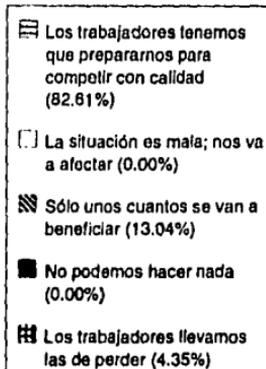
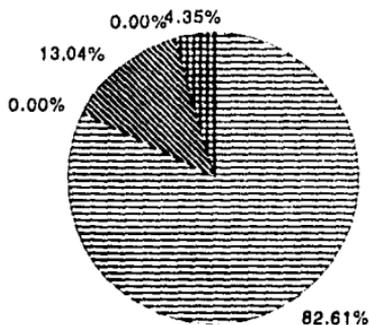
La pregunta nueve se refiere a la situación actual por la que pasan las industrias mexicanas. Pretende dar a conocer si los trabajadores están conscientes de lo que sucede, así como de la necesidad de capacitarse para elevar la productividad y la calidad, y de actualizarse tecnológicamente.

El 82.61% piensa que tiene que prepararse para poder competir con calidad. Es decir, está consciente del reto de las industrias mexicanas y se siente responsable de llevarlo a cabo. Su visión es positiva.

El 13.04%, con una visión menos positiva, opina que sólo unos cuantos serán los beneficiados.

El resto, formado por un 4.35% está convencido de que los trabajadores llevan las de perder, es decir, que la situación actual no los beneficia, sino por lo contrario, los perjudica. Lo más probable es que su actitud sea negativa y pasiva.

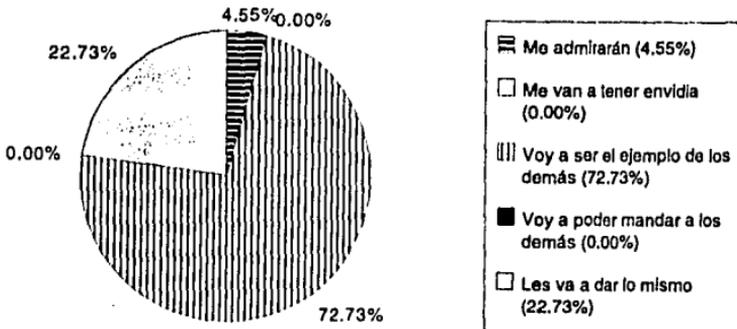
#### 9. Por la situación actual de las industrias mexicanas:



Para saber si a través de la capacitación los obreros adquieren prestigio ante sus compañeros, se les hizo la pregunta número diez, a la cual el 72.73% respondió que al capacitarse serían el ejemplo de los demás. Otro 22.73% opina que a sus compañeros les es indiferente si alguien se capacita o no. Sólo el 4.55% restante cree que si se capacita, lo admirarán.

Con esto se infiere que las relaciones de los miembros de los diferentes grupos de trabajo son buenas, que hay apoyo, solidaridad, en vez de envidias. Asimismo, entre los miembros existe el deseo de sobresalir, de superarse, de ser líder.

#### 10. Si me capacito, mis compañeros:



Con el objeto de detectar algunas posibles causas de resistencia al cambio, se les plantea en la pregunta once qué sucedería si se les cambiase de actividad laboral.

El 50.00% respondió que demostraría que es capaz de hacerlo.

31.82%, de manera optimista, piensa que todo cambio es para bien.

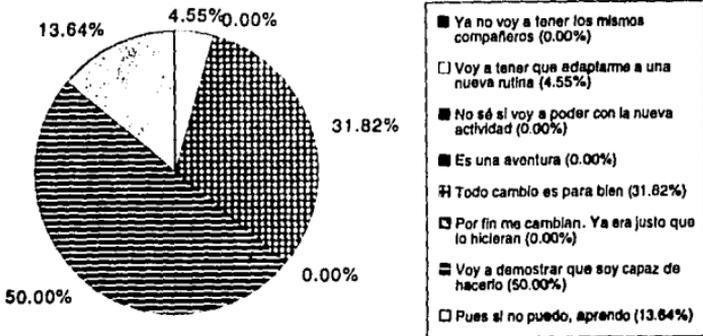
Un 13.64% dijo que si no puede con la nueva labor, entonces aprenderá cómo hacerla.

El 4.55% restante opinó que tendría que adaptarse a una nueva rutina.

La mayoría mostró una actitud positiva ante el cambio, concibiéndolo como algo que seguramente contribuiría a su desarrollo profesional y hasta personal.

Sólo una pequeña minoría se mostró poco optimista, creyendo que un cambio implicaría una readaptación, una modificación en su rutina.

#### 11. Si me cambian de actividad en mi trabajo:



Finalmente se pidió a los obreros de la muestra que jerarquizaran una serie de factores que incentivan al trabajador, con el objeto de conocer a cuáles les dan mayor y a cuáles menor importancia o valor.

Para evaluar cuantitativamente la escala jerárquica de incentivos laborales, se siguió el siguiente procedimiento:

- Se anotó de cada factor, el número que cada obrero le asignó, según la importancia que consideró que éste tenía. Por ejemplo, al factor *Sueldos*, se le asignaron los siguientes números dentro de la lista: 9, 1, 1, 1, 5, 1, 2, 8, 2, 2, 3, 9, 9, 9, 9, 3, 1, 4, 4, 2, 9, 1.

- Luego, se calculó el promedio de la serie de números de cada factor. Siguiendo con nuestro ejemplo, el promedio del factor *Sueldos* fue 4.52

- Una vez obtenidos los promedios, se ordenaron los factores, anotando primero aquel factor cuyo promedio hubiera sido menor, pues si el promedio es un número pequeño, nos está indicando que a ese factor se le anotó en los primeros lugares de la lista que correspondían a los que, a consideración del cuestionado, tenían mayor importancia.

De esta manera, la jerarquía quedó así:

FACTOR	PROMEDIO
1) Capacitación	3.17
2) Compañerismo	4.17
3) Sueldos	4.52
4) Reconocimiento en el trabajo	4.65
5) Prestaciones	4.82
6) Relación con jefes y supervisores	5.39
7) Convivencias	5.47
8) Condiciones de trabajo	5.95
9) El trabajo mismo	6.86

De lo anterior se concluye que los tres factores más importantes resultaron ser la capacitación, el compañerismo y los sueldos.

La capacitación porque para ellos significa un medio a través del cual pueden trabajar mejor y elevar su productividad. El compañerismo, debido a que las actividades laborales se realizan por equipos: cada línea de producción es un equipo en el que prevalece un ambiente armónico y solidario. Los sueldos son, si no el principal, un muy importante objetivo por el cual trabajan.

Con una importancia media, enumeran al reconocimiento en el trabajo, las prestaciones y la relación con jefes y supervisores. Los primeros dos son un complemento monetario a los sueldos.

Tanto jefes como supervisores merecen respeto y aprecio por parte de los obreros, pues son el ejemplo a seguir, son quienes tienen a su cargo entrenar a los obreros cuando ingresan a la empresa, y son también quienes orientan y ayudan a resolver dudas.

Las convivencias, las condiciones de trabajo, así como el trabajo mismo son tres factores que en promedio, tienen un valor motivador menor para los obreros.

#### **V.4 Diagnóstico**

Comencemos por describir el perfil de los obreros, que de acuerdo con la información recopilada es el siguiente:

- Tienen entre 19 y 49 años de edad. En promedio 26 años.
- De sexo femenino y masculino
- No son eventuales.
- Escolaridad de 6º de primaria.
- Buen estado físico general.

La capacitación que se da al sector obrero es de dos tipos:

**Externa**, con asesoría de Ford Motor Co., impartida por asesores externos.

**Interna**, impartida generalmente por los supervisores.

Como los supervisores son instructores, se da mayor importancia a su capacitación. Así pues, una característica del instructor interno o supervisor, quien es el principal capacitador de obreros, es que es alguien conocido por el obrero, y esto puede favorecer la empatía, pues existe confianza. Sin embargo, no puede asegurarse que esto sea así porque la relación con jefes y supervisores fue un factor motivante de mediana importancia para el obrero.

La disciplina es rígida porque se cree que es una buena forma de mantener un ambiente sano, limpio, adecuado. En otras palabras, se busca que existan buenas condiciones de trabajo.

Según la escala de incentivos, las condiciones de trabajo fue un factor cuyo valor para el obrero fue bajo. Esto quiere decir que la disciplina rígida afecta negativamente la actitud de los empleados.

De acuerdo al análisis efectuado, los obreros consideran que la capacitación les sirve para perfeccionar su trabajo y de esta manera ser más productivos. Buscan superarse laboralmente porque se sienten a gusto con su trabajo actual, es decir, están satisfechos, pues según la teoría de Necesidades Humanas propuesta por Maslow (<sup>147</sup>), se están cubriendo las necesidades fisiológicas y de seguridad porque con el salario obtenido, pueden tener alimento, vivienda, vestido.

Las necesidades sociales o de pertenecer a un grupo y de amor, también se ven cubiertas, pues los resultados obtenidos en la investigación indican que entre los trabajadores prevalece respeto, armonía, solidaridad y compañerismo.

Siguiendo con la Jerarquía de Necesidades de Maslow, el siguiente nivel corresponde a la estimación dada por el deseo de poder, de logros, de suficiencia, de sabiduría y de competencia, de confianza, de obtener reputación, prestigio y respeto de otras personas. Esta necesidad no está satisfecha del todo entre los obreros quienes tienen expectativas de superación y desarrollo. En su opinión, la capacitación puede ayudarles a obtener esto.

Una vez satisfecha esta necesidad, se estará en camino de lograr la autorrealización del trabajador.

---

<sup>147</sup> *vid supra*, capítulo III

Hay una actitud positiva ante la capacitación. Esto puede y debe aprovecharse para lograr lo anteriormente descrito.

Sin embargo, se detecta cierta negatividad ante el instructor, lo cual nos hace pensar que algo anda mal en el proceso educativo de los obreros.

Profundizando en la concepción que los trabajadores tienen de la capacitación, tenemos que la ven como un medio para ser más productivos, para realizar mejor su labor, y esto es bueno, pero ¿qué pasa cuando se les imparte un curso con temas ajenos a éste? Los obreros muestran poco interés, pues en su opinión *nadie les pidió que se les brindara este tipo de capacitación*. Es decir, no le encuentran sentido, por tanto, no hallan motivación suficiente para recibir capacitación.

Así, aunque la planeación y los contenidos del curso sean muy buenos, si el obrero no le encuentra sentido, tendrán este tipo de actitudes.

Por la incertidumbre ante el futuro detectada en más de la mitad de los interrogados, la capacitación que a ellos les interesa es aquella que les resuelva problemas inmediatos: no prevén el futuro, su visión es a corto plazo, y aún teniendo deseos de superarse para un mejor mañana, no están haciendo nada en el presente para conseguirlo, y no es que tengan miedo a lo nuevo, a lo desconocido, sino que están muy cómodos en la posición que ocupan actualmente, entonces, ¿para qué cambiar?

Presentan buena actitud, lo que hace falta es interesarlos, motivarlos por lo que se les intenta enseñar, haciéndoles ver los beneficios que obtendrán, de acuerdo a sus intereses y necesidades específicas.

El sistema de incentivos que se está utilizando parece estar dando buenos resultados. El compañerismo, de acuerdo a la situación diagnosticada, es potencialmente un fuerte elemento motivador que puede ser aprovechado.

Por último, el personal obrero en su mayoría se siente responsable de la situación actual de las industrias mexicanas que consiste en elevar la productividad y la calidad

para poder ser más competitivos no sólo en el mercado internacional, sino también en el nacional. Ellos se sienten partícipes del reto, y están dispuestos a enfrentarlo.

### **V.5 Propuesta Pedagógica**

Los obreros de la muestra tienen entre 19 y 47 años. Considerando que la edad promedio es de 26 años, según la clasificación de Bromley (18) corresponde a la segunda etapa o mediados de la edad adulta, la cual va de los 25 a los 40 años de edad y cuyas características son la consolidación de los roles sociales y profesionales, así como la declinación de las funciones físicas y mentales. Entonces la capacitación es un medio válido a través del cual se les puede conducir a que logren esta consolidación, pues es generalmente en el centro laboral donde las personas ejercen sus roles sociales y profesionales.

La relación entre obreros y supervisores no es mala, pero puede mejorarse eliminando las barreras que surgen de los niveles jerárquicos, de tal manera que el supervisor esté abierto para escuchar a los obreros, y que éstos sientan la suficiente confianza para expresar sus ideas, propuestas y opiniones, favoreciendo así el desarrollo de su creatividad y dándoles seguridad y confianza, satisfaciendo de esta manera, sus necesidades de reconocimiento.

Debe haber un clima de respeto y confianza.

Si se busca excelencia en cada obrero, debe haber exigencia en la realización de todas y cada una de sus actividades laborales.

Que haya un ambiente exigente no quiere decir que deba ser restringido, pues esto puede limitar o coartar la creatividad del trabajador, además de crear un ambiente tenso que puede provocar insatisfacción en los trabajadores.

Los incentivos de productividad están dando buenos resultados. Para capacitación, puede utilizarse un sistema parecido, que puede consistir en dar puntos a los obreros

---

<sup>18</sup> vid supra, capítulo II

que asistan a cursos, y cada determinado tiempo, hacer un recuento y recompensar a aquellos quienes hayan acumulado mayor puntaje. Las recompensas pueden ser monetarias, vales de despensa o si la empresa no cuenta con los recursos económicos suficientes, se les pueden otorgar diplomas, poner sus fotos en los tableros, u organizar convivencias. Lo importante es que sientan que se les reconoce su esfuerzo.

Esto puede realizarse a nivel individual o grupal.

Si se hace de manera grupal, los trabajadores más entusiastas animarán a los *pesimistas* para que se capaciten y su grupo o línea sea la triunfadora. De esta manera se aprovecha el compañerismo existente entre los obreros.

Ante el reto de las industrias mexicanas, los trabajadores se sienten partícipes y están dispuestos a enfrentarlo. Por esto, es importante hacerles ver que no basta sólo con ser más productivos, sino que necesitan superarse como personas, y que una manera de lograrlo es elevando su nivel de escolaridad. Recordemos que la educación básica abarca hoy hasta 3<sup>o</sup> de secundaria.

Si se logra despertar este interés entre los obreros, podría reanudarse el programa de educación básica, con el apoyo y asesoría del Instituto Nacional para la Educación de Adultos (INEA), aprovechando alguno de los modelos propuestos.

Teniendo como referencia esta industria de transformación mexicana y conociendo sus dinámicas internas desarrolladas en esta época en la que las empresas mexicanas tiene como reto principal la elevación de la productividad y la calidad, a continuación se presentan algunas propuestas generales.

De acuerdo a las teorías de Excelencia y a las estrategias actuales que siguen en México, la empresa debe adoptar una nueva filosofía.

En esta nueva filosofía hay conceptos que deben tenerse claros, pues de ellos dependerá la manera en que la empresa funcione.

Se reconoce la importancia de los recursos humanos, sin embargo, es posible que el

hombre sea concebido como un *elemento productivo*, es decir, que de él se considere sólo su capacidad para actuar, para hacer, para producir, olvidándose todos sus demás aspectos y capacidades.

Debe tenerse un concepto de hombre en el que sean consideradas sus potencialidades, sus capacidades, sus aspectos individuales y sociales, su inteligencia, su voluntad, así como las características de la edad adulta.

El hombre es un ser libre, por estar dotado de inteligencia y voluntad, lo que le permite actuar de manera voluntaria, es decir, actuar por sí mismo y de manera consciente.

El trabajador actuará por su propia voluntad si está motivado por factores que él ha interiorizado o hecho conscientes. Recordemos que las teorías de Excelencia coinciden en que el personal de la empresa participa activamente y despliega su capacidad cuando trabaja por gusto, es decir, voluntariamente.

El hombre es un ser potencial, es decir, está dotado de una serie de capacidades que puede y debe desarrollar. Asimismo, es un ser inacabado y siempre está en posibilidades de mejorar, de desarrollarse, de crecer.

El adulto se encuentra en una etapa de la vida en la que ha llegado a su pleno desarrollo físico. Se presenta declinación en sus funciones físicas y mentales. Esto no quiere decir que ya no esté en posibilidades de continuar su proceso formativo, sino que la manera en que se lleva a cabo este proceso es distinta.

En cuanto a su dimensión social, recordemos que la edad adulta es cuando el hombre consolida sus roles sociales y profesionales. Es en el centro laboral donde la persona se relaciona con los demás y consolida estos roles.

La educación, entendida como el proceso a través del cual el hombre voluntariamente desarrolla sus capacidades, debe ser un elemento permanente en la empresa.

Hay que formarlos no para que sean mejores trabajadores, sino mejores personas.

Aplicando estos principios, las industrias de transformación que logren el desarrollo de los trabajadores tendrán, como consecuencia un incremento en su productividad.

Las industrias que alcanzan la Excelencia están formadas por personas con gran potencial y que despliegan su creatividad.

Para lograrlo, y de acuerdo con la Jerarquía de las Necesidades Humanas propuesta por Maslow, aplicada a los mexicanos (<sup>100</sup>), el trabajador debe encontrarse en el nivel de necesidades de autoestima y prestigio, en el cual el mexicano encuentra su realización en el trabajo, éxito en la profesión y tiene poder o autoridad.

Satisfacer estas necesidades le permitirá estar en disposición para desplegar su creatividad y su potencial en sus actividades laborales, alcanzándose así excelencia tanto personal como grupal u organizacional, siendo comparable la excelencia con la autorrealización.

De esta manera, la formación que se le brinde al trabajador deberá estar enfocada hacia la atención de estas necesidades y considerar estos aspectos desde la planeación hasta la evaluación, dentro del proceso formativo.

Estos conceptos complementan la filosofía de las empresas que buscan la excelencia y cuyo principal objetivo es la perfección.

El mexicano presenta poco respeto ante el extranjero (por ejemplo, *el gringo* y *el gachupín*), por lo que intentar implementar un modelo extranjero para la elevación de la productividad y la calidad puede ser contraproducente. Por esto, debe adaptarse a nuestras características específicas. Algunos aspectos que las teorías ofrecen y que son compatibles con la realidad mexicana son los siguientes:

---

<sup>100</sup> *vid supra*, capítulo IV

**Teorías de Excelencia****Realidad Mexicana**

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compenetración de empleados y trabajo en equipo donde todos son iguales y merecen el mismo respeto.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El trabajador mexicano valora la solidaridad, el respeto, el apoyo y el compañerismo.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se promueve el desarrollo y la expresión creativa y del potencial intelectual del trabajador.</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un buen trabajador es responsable, activo, inteligente, creativo e innovador.</li> </ul>         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- A través de la educación se alcanza la excelencia.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Para conseguir el éxito, se requiere de buena educación.</li> </ul>                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cada trabajador tiene poder de decisión.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sin paternalismo ni autoritarismo se consigue una buena actitud de los trabajadores.</li> </ul>  |

En cuanto a la manera de implementar programas educativos se recomienda:

- Planear con base en los resultados obtenidos en una previa detección de necesidades y considerando los fines que se persiguen y el concepto de hombre manejado, es decir, considerando los principios filosóficos que siga la empresa.
- Para la realización deben incluirse métodos inductivos y deductivos, con los cuales los obreros adquirirán sus propios aprendizajes a través de la experiencia y vivencias

propias. Las técnicas varían según las necesidades específicas. Sin embargo, se recomiendan aquéllas en las cuales el trabajador participe activamente, por ejemplo, la técnica de estudio de casos.

- La constante evaluación realizada por el control de calidad, permite tener un marco de referencia para mejorar constantemente los programas educativos.

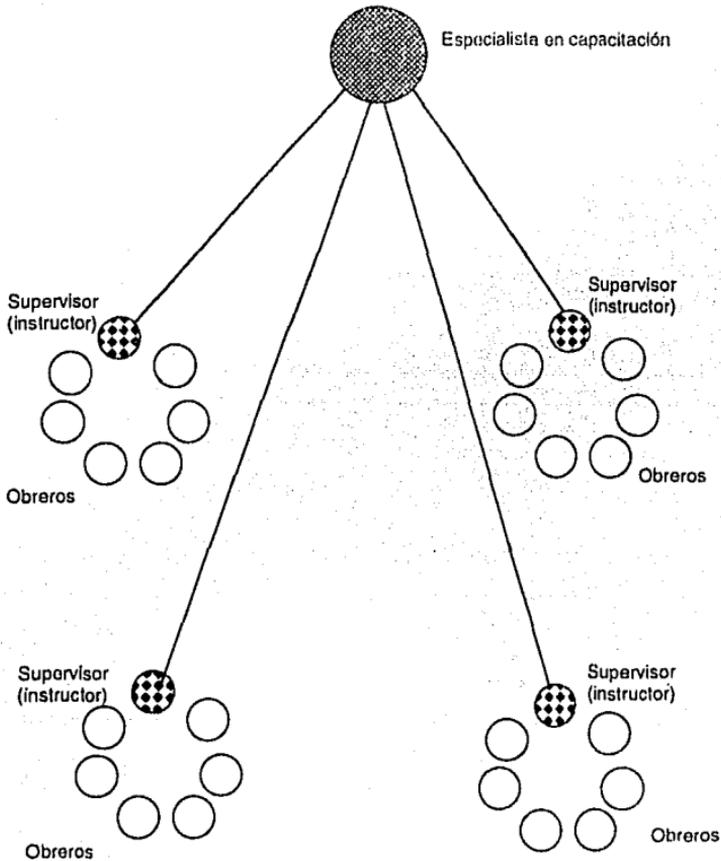
Inspirado en los modelos para organizar la capacitación en empresas propuestos por Ortiz, a continuación se presenta un modelo especial para el sector obrero de industrias de transformación mexicanas, cuyo esquema se presenta en la fig. 5.5, y el cual se caracteriza por estar diseñado de tal manera que los trabajadores actúan en equipos donde se fomenta la solidaridad, el compañerismo, el trato igualitario derivado de que todos pertenecen al mismo nivel jerárquico, todos son dignos de respeto, tienen las mismas oportunidades, etc., y en los cuales, a través del apoyo mutuo se busca el esfuerzo de todos y cada uno de los miembros.

Aquí el pedagogo desempeña el papel de especialista en capacitación y tiene a su cargo, como actividades principales, realizar detecciones de necesidades, elaborar programas de desarrollo, capacitación y adiestramiento, formar a los supervisores como instructores, coordinar los cursos que éstos impartan, hacer evaluaciones constantes del desempeño, actitudes y avances en el desarrollo de los obreros.

Si la capacitación de obreros es impartida por supervisores, partiendo del principio de que las relaciones entre ellos se dan en un clima de confianza y respeto mutuo, la actitud de los trabajadores será positiva, pues hay empatía. Así es más fácil que acepten ser capacitados y se interesen por los cursos que se les ofrecen.

Por otro lado, el supervisor, en cuanto instructor, debe ser una guía, promover la reflexión y el análisis para que sea el mismo obrero quien, a través de la resolución de problemas o situaciones planteadas y con base en su propia experiencia, construya su propio aprendizaje.

### Modelo para organizar la capacitación del sector obrero en industrias de transformación mexicanas



Fuente: Esquema elaborado por Gabriela Aráoz Camacho, inspirado en los Modelos para organizar la Capacitación y el Adiestramiento en empresas propuestos por J. Ortiz en la revista trimestral PEDAGOGIA PARA EL ADIESTRAMIENTO, editada por ARMO, núm. 33, año 1978, p. 7-21

Con este método, el trabajador va ampliando su visión, pues cada vez descubre cosas nuevas por sí mismo sintiendo seguridad para seguir adelante, superarse. Entonces, estará motivado para recibir cursos que vayan más allá de las técnicas para elevar su productividad, contribuyendo así a su desarrollo integral.

## CONCLUSIONES

Después de haber descrito el papel de la Educación en la Industria Mexicana, de haber mencionado características bio-psico-sociales del adulto que intervienen en su proceso de formación dentro de su ámbito laboral, de haber ubicado al sector obrero dentro de los elementos de la industria, de haber resumido teorías de Excelencia desde la perspectiva pedagógica, de haber presentado las estrategias actuales que en México se realizan para alcanzar la Excelencia en las industrias, y de haber analizado al sector obrero de una industria de transformación mexicana de la rama meta-mecánica, las conclusiones a las que he llegado son las siguientes:

- 1) La educación es un proceso continuo a través del cual la persona voluntariamente se perfecciona, de acuerdo a sus capacidades. Donde la persona adulta puede lograr su perfeccionamiento y desarrollar sus conocimientos, actitudes y habilidades es en el trabajo, a través del desarrollo, la capacitación y el adiestramiento, que son los medios por los cuales el trabajador puede alcanzar su desarrollo laboral y personal.
- 2) El hombre es un ser individual que vive insertado en un grupo social. Deben considerarse tanto su parte individual como su parte social para que su desarrollo sea integral.
- 3) El adulto aprende con base en su experiencia. Este es un principio fundamental que debe tenerse siempre presente y aprovecharse en su proceso educativo
- 4) El capacitador es una guía o facilitador del aprendizaje. Su principal función es plantear situaciones al educando adulto para que éste las resuelva apoyándose en su experiencia, desarrollando así su capacidad reflexiva y obteniendo un aprendizaje significativo.

5) Conocer la dinámica de la motivación permite orientar a la persona voluntariamente hacia su perfeccionamiento, y no caer en la manipulación, donde se mueve a la persona hacia objetos que lo alejan o desvían de su fin y en consecuencia, no contribuyendo a su formación.

6) Lo que hace que el trabajo cause satisfacción en la persona no es la profesión, sino la manera de ejercerlo. Los obreros tienen gran importancia. No por estar al final de la jerarquía son inferiores, pues son personas con capacidades que pueden y deben ser desarrolladas.

7) La capacitación es un medio versátil que puede adecuarse a los requerimientos específicos de cada empresa, según su tamaño, giro o actividad, etc.

8) Los programas de capacitación para el sector obrero deben tener siempre presente las características particulares de éstos para que realmente se interesen por ellos.

9) Las teorías de Excelencia coinciden en que:

- Buscan lograr un ambiente laboral en el que prevalezcan la armonía, confianza y compañerismo entre los miembros de la organización.
- Promueven la participación activa de cada trabajador, desarrollando su iniciativa y creatividad.
- Involucran a todos y cada uno de los miembros en los objetivos y actividades organizacionales.
- Intentan crear una nueva visión basada en la mejora continua.
- Buscan el cambio de actitudes de cada empleado por medio su desarrollo y preparación continua.
- La participación de cada trabajador es voluntaria, no forzada.

Estos aspectos favorecen la formación y desarrollo de los trabajadores.

10) El grupo de trabajo ejerce influencia sobre el empleado. Esto puede ser aprovechado para fomentar la participación de los trabajadores apáticos, inactivos o apáticos.

11) El desarrollo de los obreros no debe limitarse a un curso para elevar la productividad o la calidad, sino que debe de ser un proceso continuo e integral, es decir, que forme al obrero no sólo para ser mejor trabajador, sino mejor persona.

12) Los sistemas de incentivos que mayor éxito tienen entre los obreros son las remuneraciones, por ser comúnmente los que satisfacen sus necesidades primordiales. Sin embargo, no hay que abusar de este tipo de incentivos, sino encontrar otros que, con base en los intereses de cada caso particular, estimulen a los trabajadores.

La Excelencia es la tendencia que actualmente siguen las empresas. Tal vez en los próximos años la sustituya otra que se adecue a situaciones futuras. Sin embargo, vale la pena conservar aquellos aspectos que favorecen el desarrollo de la persona, pues esto es algo que aunque las organizaciones cambien, debe prevalecer.

**BIBLIOGRAFIA**

- 1) ALDUNCIN, Enrique.,  
Los valores de los mexicanos.  
Editado por Fomento Cultural Banamex A. C., México 1986., 270 p.
- 2) ALVAREZ, Oscar.,  
La cuestión social en México: El Trabajo.  
Publicaciones Mundiales S. A., México 1950., 479 p.
- 3) ARIAS GALICIA, Fernando.,  
Administración de Recursos Humanos.  
Edit. Trillas., México 1984., 536 p.
- 4) BELASCO, James.,  
Teaching the Elephant to Dance.  
Edit. Plume., U. S. A. 1991., 276 p.
- 5) BRICEÑO, Gabriela.,  
"Acciones palpantes en torno a la productividad  
de la industria de transformación",  
in. TRANSFORMACION.  
CANACINTRA (Cámara Nacional de la Industria de Transformación),  
México., núm. 4., abril de 1992., p. 24-28
- 6) BRICEÑO, Gabriela.,  
"¿Está Usted preparado para el futuro?.",  
in. TRANSFORMACION.  
CANACINTRA (Cámara Nacional de la Industria de Transformación),  
México., núm. 5., mayo 1992., p. 48-49

- 7) BRICEÑO, Gabriela.,  
"Seis líneas de acción para alcanzar la Excelencia en la industria",  
in. TRANSFORMACION.  
CANACINTRA (Cámara Nacional de la Industria de Transformación),  
México., núm. 5., mayo 1993., p. 4-5
- 8) BROUDY, Harry.,  
Una Filosofía de la Educación.  
Edit. LIMUNSA- Wiley., México 1966., 121 p.
- 9) CALDERON, Hugo.,  
Manual para la administración del Proceso  
de Capacitación de Personal.  
Edit. LIMUSA., México 1982., 124 p.
- 10) CARREÑO, Pablo.,  
Fundamentos de Sociología.  
Edit. RIALP., España 1983., 347 p.
- 11) CHAVARRIA, Marcela., et al.,  
Orientaciones para la elaboración y presentación  
de tesis de Pedagogía.  
Universidad Panamericana., México 1990., 115 p.
- 12) CHRUDEN, Herbert., et al.,  
Administración de Personal.  
Edit. Continental., México 1991., 661 p.

- 13) CONCANACO-SECOFI.,  
Calidad Total.  
México 1991., 107 p.
- 14) CROSBY, Philip.,  
Calidad sin lágrimas.  
Edit. Continental., México1990., 211 p.
- 15) DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y  
PRODUCTIVIDAD DE LA SECRETARIA DEL  
TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.,  
"El cambio y la cultura organizacional",  
in. TRANSFORMACION.  
CANACINTRA (Cámara Nacional de la Industria de Transformación).,  
México., núm. 11., noviembre 1992., p. 52-53
- 16) DEMING, Edward.,  
Calidad. Productividad y Competitividad.  
Edit. Díaz de Santos., España 1989., 391 p
- 17) FONG, Araceli.,  
"El proceso enseñanza aprendizaje",  
in. PEDAGOGÍA PARA EL ADIESTRAMIENTO.  
ARMO (Sistema Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra).,  
México., núm. 34., vol. IX., enero/marzo 1979., p. 23-38
- 18) FOULQUIE, P.,  
Diccionario de Pedagogía.  
Edit. Alhambra., México 1980., 464 p

- 19) FRANKL, Víctor.,  
Psicoanálisis y existencialismo.  
Edit. Fondo de Cultura Económica., México 1987., 359 p.
- 20) FROST, Elsa.,  
Las Categorías de la Cultura Mexicana.  
Editado por la Universidad Nacional Autónoma de México., México 1990., 218 p.
- 21) FULLAT, Octavi.,  
Filosofías de la Educación.  
Edit. CEAC., España 1983., 203 p.
- 22) GAGO HUGUET, Antonio.,  
Elaboración de Cartas Descriptivas.  
Edit, Trillas., México 1987., 115 p.
- 23) GARCIA HOZ, Víctor.,  
La práctica de la Educación Personalizada.  
Edit. RIALP, España 1988., 314 p.
- 24) GUDIÑO, A.,  
"Actitudes ante la capacitación",  
in. PEDAGOGIA PARA EL ADIESTRAMIENTO.  
ARMO (Sistema Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra).,  
México., núm. 11., vol. III., abril/junio 1973., p. 23-37
- 25) GUIZA Y AZEVEDO, Jesús.,  
Muerte y Resurrección de México.  
Edit. Polis., México 1978.,300 p.

- 26) HAMPTON, David.,  
Administración.  
Edit. Mc Graw Hill., México 1989., 791 p.
- 27) HERMANUS, Frank.,  
"Conceptos básicos en la educación de adultos y  
el papel coordinador en la capacitación rural",  
in. PEDAGOGÍA PARA EL ADIESTRAMIENTO.  
ARMO (Sistema Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra).,  
México., núm. 33., vol. VIII., octubre/diciembre 1978., p. 23-37
- 28) ISHIKAWA, Kaoru.,  
Control de Calidad Total: La modalidad japonesa.  
Edit. Norma., México 1990., 346 p.
- 29) HERMET, Guilles., et al.,  
Educación Obrera y Formación Sindical en México.  
Edit. Popular de los Trabajadores., México 1980., 283 p.
- 30) HUERTA, J.,  
Manejo de Personal.  
SECOFI., México 1993., 52 p.
- 31) JIRAOKA, Matsumoto.,  
"La enseñanza en talleres",  
in. PEDAGOGÍA PARA EL ADIESTRAMIENTO.  
ARMO (Sistema Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra).,  
México., núm. 12., julio/septiembre 1973., p. 51-78

- 32) KRAMSKY, Carlos.,  
Antropología Filosófica Tomista.  
Ediciones Académicas Clavería., México 1990., 491 p.
- 33) LÉON, Antoine.,  
Psicopedagogía de los adultos.  
Edit. Siglo Veintiuno., México 1972., 197 p.
- 34) LLANO, Carlos.,  
El empresario ante la responsabilidad y la motivación.  
Edit. Mc Graw Hill., México 1991., 146 p.
- 35) MIALARET, Gastón.,  
Ciencias de la Educación.  
Edit. Oikos-tau., España 1981., 115 p.
- 36) MÜNCH, Lourdes., et al.,  
Fundamentos de Administración.  
Edit. Trillas., México 1990., 240 p.
- 37) MÜNCH, Lourdes.,  
Más allá de la Excelencia y la Calidad Total.  
Edit. Trillas., México 1992., 205 p.
- 38) NAVA RIOS, Juan.,  
"Adiestramiento y cApacitación a diferentes niveles para  
incrementar la productividad en la industria mueblera",  
in, PEDAGOGIA PARA EL ADIESTRAMIENTO.  
ARMO (Sistema Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra),  
México., núm. 9., octubre 1972., p. 29-47

- 39) NERI, Carlos.,  
"Los recursos humanos en la capacitación, papel del instructor",  
in. PEDAGOGIA PARA EL ADIESTRAMIENTO.  
ARMO (Sistema Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra).,  
México., núm. 22., enero/marzo 1976., p. 29-36
- 40) ORTIZ, José Manuel.,  
"Modelos para organizar e implantar la capacitación y  
el adiestramiento dentro de las empresas",  
in. PEDAGOGIA PARA EL ADIESTRAMIENTO.  
ARMO (Sistema Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra).,  
México., núm. 33., octubre/diciembre 1978., p. 7-21
- 41) OTERO, Oliveros.,  
La educación para el trabajo.  
Edit. CECSA., México 1987., 170 p.
- 42) PIMIENTA, Ma. Eugenia.,  
"El adulto frente al proceso de aprendizaje",  
in. PEDAGOGIA PARA EL ADIESTRAMIENTO.  
ARMO (Sistema Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra).,  
México., núm. 34., enero/marzo 1979., p. 39-46
- 43) REDDEN, John., et al.  
Pedagogía General y Filosofía de la Educación.  
Edit. Morata., España 1963., 135 p.

- 44) REYES CARRASCO, S.,  
"La motivación de logro, poder y afiliación en México y Venezuela",  
In. PEDAGOGIA PARA EL ADIESTRAMIENTO.  
ARMO (Sistema Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra),  
México., núm. 23., abril/junio 1976., p. 47-57
- 45) REYES PONCE, Agustín.,  
Administración de Empresas.  
Primera Parte.,  
Edit. LIMUSA., México 1990., 189 p.
- 46) REYES PONCE, Agustín.,  
Administración de Personal.  
Primera Parte.,  
Edit. LIMUSA., México 1989., 172 p.
- 47) RIVERO, Samuel.,  
"El reto del Programa Nacional de Capacitación y Productividad",  
In. TRANSFORMACION.  
CANACINTRA (Cámara Nacional de la Industria de Transformación),  
México., núm. 7., julio 1991., p. 12-13
- 48) RIVERO, Samuel.,  
"El fortalecimiento de las áreas de producción",  
In. TRANSFORMACION.  
CANACINTRA (Cámara Nacional de la Industria de Transformación),  
México., núm. 1., enero 1993., p. 31-32

- 49) SALINAS, Amós., et al.,  
"Adiestramiento y capacitación de trabajadores".,  
in. PEDAGOGIA PARA EL ADIESTRAMIENTO.  
ARMO (Sistema Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra).,  
México., núm. 45., octubre/diciembre 1981., p. 23-37
- 50) SANCHE, Paul.,  
Rentabilidad Integral para Empresarios.  
Joaquín Porrúa editores., México 1992., 84 p.
- 51) SANCHEZ, Gilbrerto.,  
"Trabajo y capacitación".,  
in. PEDAGOGIA PARA EL ADIESTRAMIENTO.  
ARMO (Sistema Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra).,  
México., núm. 34., enero/marzo 1979., p. 7-21
- 52) SECRETARIA DE GOBERNACION.,  
Diario Oficial de la Federación.  
México., Viernes 5 de marzo de 1993., p. 2
- 53) SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.,  
Aspectos básicos de Productividad.  
México, 1993., 95 p.
- 54) SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.,  
Círculos de Calidad.  
México, 1991., 60 p.

- 55) SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.,  
Productividad.  
México, 1992., 84 p.
- 56) SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.,  
Programa Nacional de capacitación y Productividad 1990-1994.  
México., 91 p.
- 57) SENGE, Peter.,  
The Fifth Discipline.  
Edit. Doubleday., U. S. A. 1990., 424 p.
- 58) SILICEO, Alfonso.,  
"Reflexiones sobre lo verdaderamente importante en función de capacitación".,  
in. PEDAGOGIA PARA EL ADIESTRAMIENTO.  
ARMO (Sistema Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra).,  
México., núm. 9., octubre 1972., p. 23-26
- 59) VARGAS DI BELLA, Eloísa.,  
"El cambio de Métodos como problema de Relaciones Humanas".,  
in. PEDAGOGIA PARA EL ADIESTRAMIENTO.  
ARMO (Sistema Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra).,  
México., núm. 9., octubre 1972., p. 11-19
- 60) ZEABLE, Javier.,  
"El instructor: responsabilidades y formación".,  
in. PEDAGOGIA PARA EL ADIESTRAMIENTO.  
ARMO (Sistema Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra).,  
México., núm. 34., enero/marzo 1979., p. 31-38

**A N E X O**

# **A N E X O 1**

## **Ley Federal del Trabajo**

<b>Tema</b>	<b>Artículo</b>	<b>Contenido</b>
Sobre el propósito de la capacitación	153-A	-Elevar el nivel de vida y la productividad del trabajador.
	153-F	-Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; proporcionarle información, sobre nueva tecnología; prepararlo para una vacante; prevenir riesgos de trabajo; e incrementar la productividad.
Sobre las obligaciones de la empresa	25-VIII y 391-VII	-Incluir en el Contrato Colectivo puntos referentes a capacitación.
	132-XV	-Proporcionar capacitación y adiestramiento.
	132-XXVIII	-Participar en las Comisiones para este fin.
	153-O	-Informar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), sobre la constitución y bases generales de las Comisiones Mixtas.
	153-E	-Impartir la capacitación durante la jornada de trabajo, salvo cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta.
	153-K	-Atender convocatoria para la constitución de comisiones.
	153-N	-Presentar a la STPS los planes y programas; e informar avances y/o modificaciones de los mismos.

	153-Q	-Aplicar inmediatamente los planes.
	153-V	-Enviar a la STPS lista de constancia de habilidades.
Sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores	153-A	-Derechos del trabajador a la capacitación y adiestramiento
	153-H	-Obligación de asistir puntualmente a los eventos; atender las indicaciones de los instructores y presentar exámenes de evaluación.
	153-I	-Derecho a formar parte de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.
	153-T-V	-Derecho a la constancia respectiva y a figurar en los registros.
	153-U	-Obligación a acreditar o presentar examen de suficiencia, cuando se niegue a recibir la capacitación.
Sobre las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento	153-I	-Integración y facultades de las comisiones.
Sobre planes y programas	153-Q	-Requisitos de los planes
Sobre las sanciones	153-S	-Hace referencia a lo dispuesto en el Art. 878-IV

**Fuente: CALDERON, Hugo., Manual para la administración del Proceso de Capacitación de personal p.20-21**