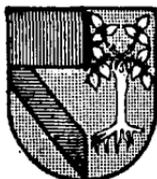


308923
87
2ej

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGIA
INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



TALLER DE ORIGEN

FUNDAMENTACION PEDAGOGICA DE LA MOTIVACION COMO
EJE PARA LA INSTRUMENTACION DE UN PROGRAMA DE
DESARROLLO DIRIGIDO A OBREROS DE UNA EMPRESA
MEDIANA

TESIS PROFESIONAL

QUE PRESENTA
MONICA MEJIA AGUILAR
PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PEDAGOGIA

DIRECTOR DE TESIS: LIC. GEORGINA QUINTANILLA C.

MEXICO, D.F.,

1995



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.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

AGRADECIMIENTOS

A Dios

A Fernando por su apoyo y paciencia

A mis padres por su esfuerzo y perseverancia

INDICE

INTRODUCCION	4
CAPITULO I	
LA EDUCACION EN EL HOMBRE	
I.1 Concepto y Características de la Educación	7
I.2 Tipos de Educación	10
I.3 Finalidades de la Educación	12
I.4 Pedagogía en la Empresa	13
I.4.1 Características de la Educación en la Empresa	16
I.4.2 Objetivos Educativos en la Empresa	17
I.4.2.1 Ubicación del Area de Personal en la Empresa	18
CAPITULO II	
IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN EL TRABAJO	
II.1 Concepto de Motivación	21
II.1.1 Importancia de la Motivación	25
II.1.2 Modelos de Motivación	26
II.2 Clasificación de la Motivación	28
II.2.1 Tipos de Motivación	29
II.2.2 La Comunicación, elemento indispensable dentro de la Motivación	33
II.2.3 Incentivos para promover la Motivación	34
II.3 Trabajo Humano, Concepto e Importancia	36
II.3.1 El Trabajo en Equipo y su Funcionalidad	37
II.4 Motivación en el Trabajo	40
CAPITULO III	
PROCESO DE DESARROLLO EN LA EMPRESA	
III.1 ¿Qué es una Empresa?	42
III.1.1 Tipos de Empresa	45
III.1.2 Niveles Jerárquicos dentro de la Empresa	49

III.2 El Proceso de Desarrollo en la Empresa	51
III.2.1 Concepto de Adiestramiento	53
III.2.2 Concepto de Capacitación	54
III.3 Funciones e Importancia de Implementar el Proceso de Desarrollo en la Empresa	55
III.3.1 Aspectos Administrativos del Proceso de Desarrollo	56
III.3.2 Aspectos Legales del Proceso de Capacitación	57
III.3.2.1 Artículos de la Ley Federal del Trabajo sobre Capacitación	58
III.4 El Obrero, Nivel Jerárquico de Interés para este Estudio	60
III.4.1 Características Generales del Obrero	60
III.5 Funciones del Sindicato en la Empresa	63
III.5.1 Ventajas y Desventajas de los Sindicatos en una Empresa	64
III.6 Detección de Necesidades : Base para el Proceso de Desarrollo	65
III.6.1 Definición de Detección de Necesidades	65
III.6.2 Importancia de la Detección de Necesidades	66
III.6.2.1 Tipos de Necesidades	67
III.6.3 Técnicas e Instrumentos para llevar a cabo la Detección de Necesidades	68
III.6.3.1 Ventajas y Desventajas del empleo de Técnicas e Instrumentos para el Diagnóstico	72

CAPITULO IV PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO PARA LOS OBREROS DE UNA EMPRESA MEDIANA DEL ESTADO DE MEXICO

IV.1 Historia de la Empresa en la cual se realizó la Investigación	73
IV.2 Obreros que trabajan en la Empresa	76
IV.3 Aplicación del Proceso de Detección de Necesidades en la Empresa	78
IV.3.1 Técnicas e Instrumentos empleados para la Detección de Necesidades en la Empresa	79
IV.3.2 Resultados Cuantitativos obtenidos de la aplicación de cada una de las técnicas e Instrumentos empleados para la Detección de Necesidades	82
IV.3.3 Interpretación Cualitativa de los resultados obtenidos al realizar el proceso de Detección de Necesidades	107
IV.3.4 Síntesis del Proceso de Detección de Necesidades	115
IV.4 Acciones concretas a realizar en la Empresa	117

IV.5 Fundamentación del Programa de Desarrollo	119
IV.5.1 Caracterización General del Diseño del Programa	120
IV.5.1.1 Programa de Desarrollo	123
CONCLUSIONES	130
BIBLIOGRAFIA	133
ANEXO 1 Guía de Observación	
ANEXO 2 Encuesta	
ANEXO 3 Entrevista	

INTRODUCCION

México vive actualmente una época de crecimiento constante en el nivel económico, social y político, es en esta época de cambios en donde debe quedar instrumentado dentro de las empresas un programa de desarrollo para el personal que labore en ellas, a todos los niveles jerárquicos que puedan presentarse, buscando el desarrollo pleno dentro del ámbito laboral de cada una de las personas que constituyen las diferentes compañías, para que su realización se refleje en el nivel micro dentro de la empresa misma, pero en el nivel macro en la sociedad, aportando cada una de las organizaciones con esto, "su granito de arena" para el país en su conjunto.

Nuestro país necesita en estos momentos personas optimistas, con deseos de triunfar y con objetivos reales y concretos que las lleven a encontrar su plenitud como seres humanos, por todos los conflictos que se han presentado recientemente, muchas de estas personas necesitan una motivación extrínseca que las lleve a desarrollar su propia motivación interna. Si consideramos que el hombre en su mayoría, pasa gran parte de su tiempo dentro de una empresa, es ella entonces la responsable de generar los medios necesarios para impulsar al hombre a su desarrollo pleno y uno de los más adecuados medios, será el programa de desarrollo. Con él además de incluir tanto los conocimientos como las habilidades que se necesitan desarrollar para la realización de sus actividades, considerará a la motivación, como elemento para despertar el interés y mover al hombre hacia su realización personal, satisfaciendo con ello además de necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, afecto. Esto logrará no sólo factores que mantengan el comportamiento deseado sino impulsando aquellos que llevarán al hombre a su pleno desarrollo dentro del ámbito laboral.

El interés de la presente investigación surgió por la necesidad de atención que actualmente necesitan los obreros, de ellos dependerá la calidad de los productos elaborados, y son ellos a quienes desafortunadamente no se les brinda oportunidades de desarrollo en la mayoría de las empresas ni la atención suficiente para que ellos mismos se sientan considerados parte fundamental de la organización. La mayoría de los cursos en los que participan son de desarrollo de habilidades sin considerar la parte motivacional que todo empleado necesita conocer y generar dentro de las diferentes actividades que realice.

Considerando a la empresa como una pirámide, su base estaría constituida por el personal obrero, es en donde si realmente se quiere lograr un cambio total en las actitudes presentadas por la mayoría de

los mexicanos en la actualidad, se debe empezar a trabajar, para lograr el desarrollo económico y por lo tanto social. El obrero al tener en sus manos la producción, es decir, la calidad del producto que genera una empresa determinada, es el que necesita en primera instancia actitudes de servicio y mejora continua para que tenga interés por la realización de su trabajo, para lograr calidad en sus productos, generar el crecimiento de la empresa y poder competir con el mercado internacional.

La presente investigación tiene como objeto distinguir la importancia del proceso de desarrollo en las empresas y su aplicación en el nivel obrero, como medio para lograr una adecuada motivación en ellos buscando el desarrollo de actitudes como el servicio y la mejora continua, para que el trabajo no se perciba como una actividad rutinaria a través de la cual se satisfacen necesidades fisiológicas, sino también como un medio para lograr el desarrollo personal en el ámbito laboral.

Dentro de la presente investigación el primer capítulo analiza la Educación en el Hombre, para comprender el concepto de educación y cómo es considerado un proceso continuo en donde si la persona quiere realmente conseguir su desarrollo integral, tendrá que buscarlo a lo largo de su vida, de manera continua y permanente. De esta forma conocer cómo la empresa también es un ámbito en el que interviene la Pedagogía.

En un segundo capítulo se analiza la importancia de la Motivación en el Trabajo, como se mencionó anteriormente, es indispensable en la actualidad, por la serie de cambios que se están viviendo y por alcanzar el objetivo que tiene nuestro país en el momento, el lograr ser considerados como país del primer mundo. Para ello, se tiene que iniciar con las bases de la sociedad para que comprendan que por medio del trabajo, una persona puede crecer como tal y desarrollarse dentro de este ámbito de tal manera que se refleje en su nivel y calidad de vida y que repercuta directamente sobre la empresa en la cual trabaja, desarrollándose un efecto en cadena, pues esto impactará en el nivel social.

El Proceso de Desarrollo en las Empresas, es el tema del tercer capítulo y éste es dirigido en la actualidad a niveles jerárquicos superiores altos y en ocasiones a intermedios. Este proceso tiene tal relevancia que también debe ser considerado para obreros. Para que se obtengan los resultados de dicho proceso es necesario llevar a cabo una adecuada detección de necesidades para conocer e identificar las carencias que presentan un grupo de empleados para alcanzar su realización personal.

Con el cuarto y último capítulo se describirá la Historia de la Empresa y las características particulares de los obreros en la cual se realizó dicha investigación, así como al aplicar diferentes técnicas

e instrumentos fueron elementos que se constituyeron en la base para localizar las principales carencias y proponer acciones concretas a ser realizadas en la empresa.

El principal obstáculo que se presentó al realizar la presente investigación fue el vender la idea de que el pedagogo puede y debe trabajar en una empresa pues en cualquier ámbito en donde se encuentre el hombre también deberá estar presente la pedagogía. La relevancia del trabajo pedagógico dentro de una organización se reflejará en los resultados alcanzados al aplicar el programa.

El pedagogo puede demostrar con su interacción diaria con otras personas, la relevancia que tiene su trabajo diario, en cualquier ámbito que este sea, pues recuerda a los otros continuamente, mediante sus propios actos, la actitud de servicio que se debe generar entre los hombres.

Por lo anterior, cualquiera que sea el ámbito del que se trate, el pedagogo, será un generador del proceso de motivación para otras personas. Para los fines que persigue la presente investigación es él quien podrá aplicar una serie de técnicas e instrumentos que lo lleven a identificar necesidades insatisfechas, para proponer los medios más adecuados para satisfacerlas.

CAPITULO I

LA EDUCACION EN EL HOMBRE

La educación en el hombre es indispensable para un desarrollo integral de su ser, es por esto que en el primer capítulo se analizará el concepto de educación, sus características, la diferencia entre educación sistemática y asistemática, llevando posteriormente el concepto de educación a la empresa. De esta manera se puede analizar lo que es la Pedagogía aplicada a la empresa, sus características, los objetivos educativos, y el área de personal ubicada dentro de ella.

I.1 CONCEPTO Y CARACTERISTICAS DE LA EDUCACION

Empezaremos por definir lo que es educación para así comprender este concepto:

"La educación es un proceso consciente y en su más recta acepción, sistemático, por el cual es conducido el ser humano a un estado de máxima perfección, definido por una superior idea del hombre y de la cultura alcanzada por la especie en un momento dado"¹

Si se busca alcanzar el estado máximo de perfección debemos entonces, de abarcar todas las áreas del ser humano; es decir, no podemos sólo educarlo en el aspecto intelectual, sino también en sus áreas sociales, biológicas y psicológicas; esta definición incluye entonces todos los aspectos del hombre considerando un desarrollo integral.

La educación es un proceso; porque es un conjunto constituido por varias acciones, el cual será continuo, nunca acabará a lo largo de la vida del hombre, ya que siempre podrá seguirse educando. La educación en el hombre no podrá llevarse a cabo en uno o dos años; necesita un tiempo indeterminado, porque para alcanzar su máxima perfección le llevará agotar o aplicar la educación hasta el último de sus días.

¹ HERNANDEZ RUIZ, S., Pedagogía Natural .. p.32.

El proceso comprende fases o etapas que deben ser cubiertas para llevar a cabo una educación significativa y para alcanzarlo retoma aspectos del aprendizaje, la primera es la sinérgica en donde la persona recibe el impacto de una nueva situación y de alguna manera lo lleva a adquirir nuevos conocimientos sobre ésta, la fase analítica, en donde, las partes de la nueva situación son separadas, para conocer cada una de ellas de manera independiente y en la última fase, la sintética, se unen nuevamente las partes, pero ahora como un todo mayor, donde la persona adquiere el conocimiento total, que es comprensivo y lógico.²

Este proceso se presentará a lo largo de la vida de una persona que busque su desarrollo integral como persona.

La educación es un proceso consciente e intencional porque el hombre está dispuesto a adquirir aprendizajes que lo llevarán a superarse como persona, sabe que si adquiere y aplica lo que ha adquirido seguirá en su camino para alcanzar la máxima perfección; utiliza asimismo, su libertad para elegir el aprendizaje significativo, nadie lo obliga a alcanzarlo, él está consciente de lo que le conviene.

La idea de perfeccionamiento en el hombre es el objetivo principal de la educación, es decir, cuando el hombre busca superar sus errores, sus debilidades, su incultura, es cuando busca entonces ser mejor y esto es sinónimo de educación. Para que el hombre se perfeccione debe desarrollarse en diferentes áreas, en las diferentes actividades que realice; buscando hacerlas con calidad y con el gusto de hacerlas bien. Esto permite que esta tarea no sea una carga pesada o rutinaria, pues ésta puede transformarse buscando encontrar lo nuevo y hacerlo bien; buscar en la realización de actividades el comprender cómo podemos superarlos y ser cada vez mejores seres humanos.

Otra definición de educación es la que propone García Hoz: "... perfeccionamiento intencional de las potencialidades específicamente humanas"³ En esta definición se considera por un lado la voluntad al querer superarse y poner en acto, es decir, desarrollar las posibilidades que cada uno de los hombres posee; además de incluir no sólo el aspecto intelectual (individual), sino considerar la unidad de la persona abarcando todos sus aspectos, es decir, considerándolo como unidad bio-psico-social.

La inteligencia y la voluntad son las potencialidades específicamente humanas, que engrandecen al hombre sobre cualquier otro ser que existe en nuestro planeta. La inteligencia lo llevará a desear el

² efr. NERICI. J., Hacia una Didáctica General Dinámica .. p.214.

³ GARCIA HOZ. V., Principios de Pedagogía Sistemática .. p.25.

Bien Común, en este caso su perfeccionamiento como persona, para buscar también el perfeccionamiento en el resto de los hombres. Por otro lado gracias a la voluntad, ésta lo llevará a querer conseguir el perfeccionamiento y a poner todos los medios posibles para alcanzarlo.

El buscar y querer conquistar la perfección posible llevará al hombre a desarrollarse de manera integral, especialmente cuando éste es una unidad bio-psico-social, en donde debe adquirir una gama de aprendizajes para hacerlos suyos pero también en dirección a alcanzar el Bien Común de la sociedad.

El hombre como individuo está dentro de una sociedad en donde si quiere perfeccionarse también deberá participar y como unidad biológica de cuerpo y alma, no serán suficientes los aprendizajes que adquiera si éstos no lo hacen crecer de la misma manera en su aspecto espiritual, es decir, engrandeciéndolo como persona y buscando trascender.

Si bien se han apuntado ya algunas características de la educación como: que es un proceso, integral, continuo, consciente, de perfeccionamiento de cualidades humanas, se considera necesario mostrar las diferencias entre la educación y el proceso de instrucción.

La diferencia entre instrucción y educación consiste básicamente en que la instrucción es el primer paso obligado para llegar a la educación, en donde se adquieren conocimientos, habilidades y actitudes pero tal vez estos últimos no sean para engrandecer al hombre, es decir, una persona puede estar instruida adecuadamente para robar carteras y tener los suficientes conocimientos, habilidades y actitudes para hacerlo adecuadamente.

La educación como se analizó anteriormente es integral está dirigida a estos aspectos, pero además incluye inteligencia, voluntad y libertad, buscando desarrollar cada uno de estos aspectos en sentido perfectible, para realizar un bien, no para degradar a la persona.

El educar no es sólo el repetir estos aspectos, sino el tomar conciencia de nuevas situaciones que exijan diferentes soluciones, ya que debemos considerar que los hechos de la vida no se repiten, por ello la educación tiene un carácter dinámico.⁴

Sin embargo este dinamismo engloba especialmente a la persona humana en su unidad, a diferencia de la instrucción que puede permitirse la parcialización del aprendizaje.

⁴ cfr., NERICI, I., op.cit., p.20.

Una característica muy importante en la educación es el respeto al ser humano por el simple hecho de ser persona. Este respeto debe estar presente tanto en el educador como en el educando, para lograr una relación armónica.

Debe buscarse el perfeccionamiento del individuo no sólo en un aspecto sino buscar que sea lo más integral posible, abarcando tanto su aspecto individual como social.

Así, la educación cuenta con dos funciones una enfocada directamente a la persona, en donde deberá considerarse a la individualidad porque el hombre es un ser único e irrepetible, asimismo repercutirá de manera social; esto queda explicado por ser una de las características del hombre, ser una persona social por naturaleza, inmerso en una comunidad que habita y convive con otros hombres y se perfecciona a sí mismo, tratando de perfeccionar a los que lo rodean.

"En función individual, la educación es un proceso por el cual el educando debe ser realizado en sí mismo lo más plenamente posible; debe llegar a poseer los atributos humanos en el más alto grado que su naturaleza permita. En función social, el educando debe ser insertado como miembro eficaz en la sociedad a que pertenece."⁵

Como puede observarse ambas funciones son inseparables en el proceso educativo.

"La individualidad es una realidad en sí; pero sólo se verifica en la relación social."⁶ No podremos conocer la individualidad de una persona si no la externa por medio de sus acciones en la relación con otros y con su medio.

1.2 TIPOS DE EDUCACION

Se pueden distinguir dos tipos de educación, la heteroeducación y la autoeducación.

La heteroeducación se presenta cuando los estímulos que inciden sobre la persona se manifiestan independientemente de su voluntad. Esta a su vez puede ser:

⁵ HERNANDEZ RUIZ, S., *op.cit.*, p. 92.

⁶ *idem*.

1. Educación inintencional o asistemática, en donde la modificación del comportamiento es resultado de la influencia de instituciones que no tienen esa intención específica.

2. Educación intencional o sistemática, cuando obedece deliberadamente al designio de influir en el comportamiento del individuo de una manera organizada, tal como ocurre, principalmente en las siguientes instituciones: hogar, iglesia y escuela.

La autoeducación es el hecho de que sea la propia persona quien decide procurarse las influencias capaces de modificar su comportamiento, está primordialmente representada por la acción de perfeccionamiento y expansión de la personalidad, llevada a cabo después que el individuo deja la escuela.⁷

La heteroeducación lleva al hombre a adquirir aprendizajes necesarios para vivir en sociedad, es decir, sin ellos difícilmente podría adaptarse a su medio, la autoeducación engrandece al hombre porque son aprendizajes que lo llevan a desarrollarse en su aspecto individual y social, porque se debe recordar que su individualidad no podrá ser observada si ésta no repercute en el medio en el que habita, y porque su libertad entra en juego, el hombre quiere modificar su comportamiento porque quiere expandir su personalidad.

Si posteriormente se profundizará en el proceso de capacitación en las empresas, ésta puede situarse desde ahora y de acuerdo a esta división, en la heteroeducación de orden sistemática, pues la asistencia y participación en los cursos tendrá como objetivo la consecución de aprendizajes, ahora bien, lo que se espera a largo plazo con este tipo de estrategias es que en un momento dado las personas busquen la autoeducación, para que así no se queden únicamente con aprendizajes estáticos sino que busquen siempre el perfeccionarlos.

Dentro del ambiente social indiferenciado podemos colocar a la empresa, ésta se encuentra dentro de la sociedad y por lo mismo educa. No será el mismo tipo de educación que lleven a cabo la escuela y la familia pero tendrá que ver con el desarrollo integral de la persona; considerando que son adultos los que trabajan y es una de las muchas actividades que realizan. También puede considerarse como un medio para encontrar el desarrollo personal, educarse, crecer en una actividad diaria tan importante como lo es la actividad laboral.

⁷ *cf.*., NERICI, I., *op.cit* p. 23.

1.3 FINALIDADES DE LA EDUCACION

Como se analizó anteriormente, la educación debe tener en cuenta las características particulares de los hombres:

"Pero la educación no es simplemente atención al hombre en general, sino también, y radicalmente podríamos decir, la atención a cada uno de los hombres que advienen a la existencia. Y así como se pueden considerar los elementos comunes de la naturaleza humana y de la vida, es menester también tener en cuenta las características particulares de cada hombre real. En este sentido, la educación debe ser un proceso de ayuda para la realización personal." *

Así que el fin de la educación es buscar el desarrollo integral de la persona y con esto lograr la realización personal, que lo lleve a apreciar la vida, la naturaleza, sus manifestaciones; el ser mejor consigo mismo y con quienes le rodean, buscando plenitud de vida.

El proceso educativo tiene una gran importancia, pues como se señaló anteriormente, la educación puede llevarse de manera individual, pero repercutirá sobre la sociedad a la cual puede asimismo, brindarle beneficios. Si bien, existe la posibilidad de que el hombre perjudique, en sus acciones a la sociedad, estrictamente en este caso no podría aludirse a un proceso esencialmente educativo.

Para llevar a cabo la educación es necesario que la persona quiera aprender, tenga deseos de superarse, para ello es indispensable que actúe la voluntad, sin ella simplemente el proceso educativo no se puede llevar a cabo. Si una persona no quiere crecer como tal, simplemente no lo va a lograr. Aquí entonces también se debe analizar la libertad, que cada hombre posee; puesto que ambas, son necesarias para lograr el proceso educativo.

Para Neri los fines de la educación pueden ser resumidos en un triple sentido:

1. Sentido social: Donde se busca preparar a las nuevas generaciones para recibir, conservar y enriquecer la herencia cultural del grupo, promoviendo el desenvolvimiento económico y social.

* GARCIA HOZ, V., *op cit.*, p.32.

2. Sentido individual: Proporcionar atención adecuada a cada individuo, de acuerdo a sus posibilidades para favorecer el pleno desenvolvimiento de su personalidad e ir inculcando sentimientos de grupo.

3. Sentido trascendental: Orientar a la persona hacia la aprehensión del sentido estético y poético de cosas, fenómenos y hombres, tomando conciencia y reflexionando sobre los grandes problemas y misterios de las cosas, la vida y el cosmos.⁹

Con los dos primeros fines se afina la unidad del hombre, es decir el primer sentido educativo se dirige a la conservación natural de la sociedad (Social), el segundo se encamina al desarrollo personalizado (Biológico-Psicológico). Sin embargo el hombre tiene la posibilidad de ir más allá, de trascender individualmente en beneficio de la sociedad a la que pertenece.

En síntesis, el hombre puede trascender si conquista los dos primeros sentidos del fin de la educación.

1.4 PEDAGOGIA EN LA EMPRESA

¿Por qué analizar lo que es la educación en la empresa?, Pregunta fácil de responder para García Hoz:

"Las distintas actividades del hombre son necesarias para realizar cualquier tipo de educación...También podría decirse que la educación no es completa, a menos que incida en todos los ámbitos de la vida humana, en el ámbito familiar, profesional, en el mundo de la amistad, en el mundo de la fe."¹⁰

Si se toma en cuenta a la educación en función de todos los aspectos del hombre y no en uno solo, es necesario que se logre comprender que el hombre es una unidad bio-psico-social. Con lo cual se necesita lograr su desarrollo y la única manera de hacerlo es por medio de la educación, pues como queda señalado la educación es sinónimo de desarrollo, de perfeccionamiento. No es sólo en el trabajo en donde el hombre se desarrolla, pero si es una de las áreas del compuesto que es necesario superar para que la unidad consiga su plenitud.

⁹ cf. NERICI, I., op.cit., p. 25.

¹⁰ GARCIA HOZ, V., op.cit., p.36.

La Pedagogía tiene por objeto la educación, por lo tanto le interesa el perfeccionamiento del hombre en todos sus ámbitos: El trabajo es uno de ellos. El hombre es educable a lo largo de su vida, si la persona trabaja, también se le puede educar por medio del perfeccionamiento de conocimientos, habilidades y actitudes o bien adquiriendo nuevos aprendizajes dentro de su ambiente laboral.

Dentro de la Pedagogía cabe "...distinguir tres ramas de la Pedagogía: la que tradicionalmente es objeto casi exclusivo de tratados pedagógicos, y que habremos de llamar Pedagogía Escolar o Institucional, que se ocupa de la educación en las instituciones escolares, de cualquier grado o tipo que sean; la Pedagogía Familiar, que habrá de estudiar la educación en cuanto realizada en el seno de la familia, y la Pedagogía Ambiental, que comprende la educación en cuanto determinada por la acción de los influjos del ambiente."¹¹

En esta investigación no se considerará ni a la Pedagogía Escolar o Institucional ni a la Familiar, porque el ámbito es la Empresa y aunque ambas influyen en ella, porque los empleados traen un bagaje de ambas consigo, lo que interesa es el presente y lo que se pueda realizar o desarrollar en los empleados con los que cuenta la empresa. Lo que compete a este estudio es la Pedagogía Ambiental, en cuanto que la empresa cuenta con una filosofía determinada que educa a su personal, que busca el modificar actitudes para el servicio que presta a sus clientes.

De esta forma la empresa se encuentra dentro de la sociedad e influye directamente en ella, por su giro, por los miembros que la componen, ya que, también son parte de la sociedad e incluso porque ésta influye en el desarrollo de la sociedad y del país al buscar el Bien Común.

La Pedagogía Ambiental considera a la educación que el hombre recibe por ser parte de una sociedad. El hombre al ir diariamente a trabajar convive con otros, al realizar esto, con el simple hecho de la comunicación con otros hombres puede desarrollarse y crecer como persona, porque adquiere conocimientos y experiencias interpersonales. Inclusive puede adquirir valores por el ejemplo que otros puedan llegar a darles, y, por otro lado, al realizar sus actividades diarias, también podrá mejorar sus conocimientos para hacer su trabajo con calidad y cada vez mejor.

De esta forma se tendrá que preparar para adquirir las habilidades y conocimientos necesarios para realizar su labor de acuerdo a los objetivos que le han sido señalados.

¹¹ ibidem . p.49.

La empresa juega el papel de educador no como objetivo directo, sino para bienestar de la productividad, pero a la persona le brinda la oportunidad de aprender más por medio de los diferentes cursos que proporcione. Si la organización ha recibido nueva maquinaria es necesario que el personal aprenda cómo manejarla, posiblemente se implementarán cursos y es aquí en donde se adquieren nuevos conocimientos y los empleados adquieren una mayor y variada especialización.

Recordando una de las características de la educación, la cual debe considerar el aspecto individual del hombre, se deberá tomar en cuenta también a la Pedagogía Diferencial, la cual "... ocupa un lugar intermedio entre la Pedagogía General y la educación de cada individuo. Se hace cargo, en primer lugar de los caracteres psicológicos que distinguen a unos hombres de otros, y a continuación agrupa aquellos que pueden constituir un todo para estudiar el tipo de educación adecuado."¹²

Es importante que el Departamento de Recursos Humanos o Personal, tenga claro este concepto de Pedagogía Diferencial, desde aquí se busca que el área de selección del personal lleve a cabo un adecuado proceso para encontrar características comunes entre grupos de personas, logrando el inicio de una verdadera Pedagogía en la Empresa, pues se buscarán características comunes entre personas, para lograr grupos homogéneos, logrando una mejor integración en la empresa, evitando fricciones, pues existirá un equipo de trabajo, en donde haya objetivos comunes y no particulares que generen malestar en la compañía. Se conseguirán personas entusiastas y optimistas para encontrar el lado positivo al trabajo para brindar cada día un mejor servicio y una mejor realización de sus actividades.

La Pedagogía al tener por objeto la educación influye en diversas áreas, una de ellas es la Empresa. Donde existan seres humanos debe existir educación; por lo tanto si una empresa está formada por hombres, la Pedagogía está presente porque se preocupa por el hombre; quiere su perfección, su crecimiento y éste por medio del trabajo puede desarrollarse, realizarse, aunque hay que tener cuidado, ya que debe ser considerado sólo como un medio mas no como un fin en sí mismo de la realización personal.

Se debe evitar y saber diferenciar adecuadamente una realización por medio del trabajo, por ser una de las partes que integran la vida del adulto y por otro lado la enajenación al trabajo en donde una persona se dedica exclusivamente a realizar una serie de actividades pensando que sólo con ella puede lograr su realización personal, olvidando otros aspectos tal vez hasta de mayor importancia, como es su

¹² *ibidem* .. p.331.

familia. El trabajo le da la oportunidad al hombre de ser mejor, pero debe quedar claro que es un medio más en su vida para alcanzar su fin en el mundo.

1.4.1 CARACTERÍSTICAS DE LA EDUCACIÓN EN LA EMPRESA

Las características de la educación, en su base, siguen siendo las mismas de todo proceso educativo, variarán de acuerdo al ámbito del que se trate, pero en su raíz se respetará la individualidad de la persona, en donde se considera al hombre como ser único e irrepetible, así como considerando su libertad y voluntad. Es innegable que no se adquirirá ningún tipo de educación si el hombre por sí mismo no quiere superarse como persona.

Además de considerar las características de la persona para ser educable, también debemos recordar que un elemento básico de la educación es buscar el desarrollo integral del hombre. En la empresa se buscará entonces desarrollar al hombre en el ámbito laboral, considerando que en esta área nos encontramos con jóvenes y adultos. Por ello es muy importante resaltar que estas personas cuentan con experiencia, la cual influye en la adquisición de aprendizajes y con la cual todas las personas que estén involucradas en un proceso educativo dentro de la empresa se verán favorecidas, pues la experiencia de otros aporta mucho para el aprendizaje de los demás.

"El hecho mismo de trabajar en una organización empresarial representa una extraordinaria oportunidad de realizar una constante experiencia de aprendizaje. Este tipo de experiencia de ningún modo constituye un aprendizaje estructurado del tipo que prevalece en los institutos y las universidades, pero por lo menos puede ser tan provechoso como sugestivo."¹³

Lauwerys afirma que, el aprendizaje adquirido en una empresa no será estructurado como se llevan en institutos pero de cualquier manera se presenta, por los conocimientos que se adquieren y por la convivencia diaria con diferentes personas de quienes también se aprende. Este tipo de situaciones dentro de una empresa nos brinda la oportunidad de establecer el tipo de educación que en ésta se realiza, la cual será sistemática, ya que una empresa no tiene como objetivo el educar a las personas, sino realizar un producto, pero en el momento en el que se integran estos tipos de cursos para el personal de las mismas, se adquieren conocimientos que engrandecen a la persona y máxime si consideramos cursos de desarrollo del personal los cuales llevan al hombre a perfeccionarse en una de sus áreas vitales que es el trabajo.

¹³ LAUWERYS, J.A. et al: *La Educación en el Mundo de la Industria*. p.55.

1.4.2 OBJETIVOS EDUCATIVOS EN LA EMPRESA

Toda empresa persigue fines, estos entre otros pueden ser: realizar un determinado producto, impactar en el mercado, que éste sea reconocido por su calidad, etc., todos ellos no podrían lograrse por sí solos, en toda empresa siempre tenemos presente al hombre el cual es parte indispensable de todo este proceso.

Para que una empresa consiga lo que se propone debe contar con objetivos y metas, en los cuales es indispensable incluir a sus empleados, pues necesita saber hacia dónde se dirige, qué es lo que espera lograr y también evaluar los resultados obtenidos, si se alcanzaron o no y entonces saber qué es lo que está fallando o qué debe modificarse para lograrlos.

"La gerencia no solamente debe fijar metas positivas a la organización con el fin de agrupar a los empleados en un equipo de trabajo efectivo, necesitan también instituir un sistema de recompensas y sanciones para reforzar el deseo en los empleados de realizar las tareas primordiales de la organización."

14

La gerencia se encarga de definir los objetivos generales para alcanzar las metas fijadas, es ella la que tiene la visión general de la empresa; cada departamento fijará entonces los objetivos particulares. Es importante que en ellos queden establecidos las recompensas y sanciones, entendiendo por recompensa el recibir un reconocimiento a cambio de haber realizado la actividad que se esperaba de esa persona en la organización y la sanción como la ausencia del mismo a la labor sin desempeñar, el personal de una empresa conocerá lo que se espera de ellos y será más fácil el buscar los medios para desarrollarla.

Por otro lado qué mejor si desde los objetivos y las metas en una empresa quedan señalados la importancia de los diferentes niveles de cursos para ir satisfaciendo las necesidades de la misma, e ir dirigiendo a los empleados a alcanzar lo que se espera de ellos, pero también el buscar satisfacer la necesidad del hombre de buscar su realización profesional. Una empresa debería considerar objetivos educativos dentro de sus lineamientos para buscar el desarrollo de su personal, con esto se lograría un desarrollo integral de la misma, pues uno se reflejaría en el otro e inclusive si una persona sabe que la empresa espera de él que cruceá como persona, que se siga desarrollando, reconocerá el interés y la atención que ésta le dedica.

¹⁴ GARDNER, B.B., et al. . *Relaciones Humanas en la Empresa* . p. 395.

Con lo anterior también se considera a la persona como tal, pues los objetivos además de indicarnos hacia dónde se dirige, también hacen notar la importancia que le concede a su personal, como afirma Oliveros Otero, "Saber para qué se va a realizar un determinado trabajo sea humano, es decir, propio de un ser libre y responsable. Esa persona tomará decisiones, grandes o pequeñas, en su trabajo, en función del objetivo seleccionado y posiblemente, de otros objetivos, relacionados con el principal, que ella misma habrá fijado." ¹⁵

Los objetivos involucran a todo el personal que se encuentra trabajando, desde las categorías inferiores hasta los altos niveles directivos, por lo que todos, al ser hombres y ser perfectibles podrán estar capacitados para recibir educación de diferentes maneras.

1.4.2.1 UBICACION DEL AREA DE PERSONAL EN LA EMPRESA

Una empresa está compuesta por diversos factores, como son el económico, el productivo, el operativo, las maquinarias, el inmueble, el humano, siendo este último el más importante pues si no se cuenta con él, simple y sencillamente una empresa no puede funcionar. Si una empresa está compuesta por hombres, forzosamente se debe considerar la función del personal.

Dentro de la empresa cada uno de estos factores tiene un departamento o área establecida que los coordina, los dirige, lo mismo sucede con el recurso humano que también es considerado por un departamento, área o gerencia. Es necesario establecer una distinción clara entre las funciones que el área, departamento o gerencia de recursos humanos realice, ya que no es lo mismo atender un problema de nómina o de inasistencia del empleado, a resolver una necesidad de entrenamiento para que los trabajadores realicen sus actividades de manera adecuada, o bien, se facilite su desarrollo dentro de la empresa. Evidentemente el líder del área, departamento o gerencia debe ser una persona que esté preparada para enfrentarse a una detección de necesidades específica que pudiera ser cubierta por un curso ya sea de adiestramiento, capacitación o desarrollo.

Además de tomar en cuenta los aspectos que deben llevarse a cabo en una empresa, es decir, los conocimientos, cualidades y el ingenio del personal administrativo, también se deberá considerar lo mismo en el personal no-administrativo, debe así tenerse la atención suficiente para crearse en todo

¹⁵ OTERO F. O. La Participación en los Centros Educativos. p.69.

momento una atmósfera que permita ampliar y perfeccionar los conocimientos y las cualidades de todos los miembros de la organización, atendiendo a sus actitudes y necesidades.¹⁶

Esta área dentro de la empresa y en el organigrama debe tener una importancia real y considerable; es necesario que tenga una estrecha relación con la dirección, para que las decisiones que se tomen sean más rápidas y ágiles, así como contar con cierta independencia en las mismas y promover continuamente el desarrollo del personal, atendiendo las necesidades y buscando actitudes positivas. Lamentablemente no siempre es así, pues muchas empresas consideran el desarrollo de personal como algo secundario, pues se dedican y enfocan principalmente al producto, olvidando que de quien depende la calidad del mismo es del factor humano.

Esta área tiene diferentes funciones como lo señala Gardner, "... las funciones del departamento, están comprendidas en general en cuatro categorías: (1) originadas por la admisión de nuevos empleados, (2) por el ascenso en la organización, (3) por la adaptación a los cambios y (4) por crisis personales graves..."¹⁷. Estas funciones son las siguientes:

(1) Originadas por la admisión de nuevos empleados, es decir, el área debe encargarse de realizar el proceso de reclutamiento y selección, recurriendo a las bolsas de trabajo de las universidades, a anuncios en el periódico, es decir, aplicando diferentes medios para obtener candidatos para un puesto; una vez obtenidos se buscará o seleccionará a la persona ideal para el puesto adecuado; posteriormente se llevaría el proceso de inducción para el personal de nuevo ingreso, efectuando una adecuada presentación de la empresa, a través de su historia, los objetivos generales, los objetivos de su departamento, presentando a las personas que reportaría y que le reportarían a él, las funciones de su puesto y todos los detalles importantes que deba conocer.

(2) Por el ascenso en la organización, aquí se categorizan las funciones de entrenamiento, en donde se llevarán a cabo los medios necesarios, para que los empleados reciban los conocimientos, las actitudes requeridas para un puesto de mayor nivel, buscando promover a futuro a los empleados de niveles intermedios.

(3) Por la adaptación a los cambios inesperados que pudieran generarse, puesto que con el cambio empiezan a manifestarse actitudes de rechazo e inseguridad. Por ello es necesario que el trabajador esté

¹⁶ *cf.*, LAUWERYS, J.A., *et al.*, p.37 - 38.

¹⁷ GARDNER, B.B., *et al.*, *op.cit.*, p. 328 - 329.

entendido de los cambios que acontecen, si se modifican los procedimientos, si habrá cambios en los productos, etc. Lo que importa resaltar aquí es que para hacer frente a cualquier tipo de cambio y que realmente se presente una adaptación es indispensable que el empleado reciba comunicación, esté informado, participe en ellos y así, se sienta involucrado en las decisiones.

(4) Por crisis personales graves, cuando el personal se siente insatisfecho o inseguro por determinadas circunstancias por las que atraviese la situación económica de la empresa o la realidad del país, o por los mismos cambios inesperados analizados en el párrafo anterior. Lo importante es una vez más la interacción que tenga con su empresa, en donde tanto la comunicación como la confianza que se haya establecido será indispensable para superarlas.

En estos tres últimos puntos el área o la persona dedicada al entrenamiento se enfocaría y serían sus funciones principales, como puede observarse, la interacción continua con los empleados, el conocerlos, el saber sus puntos de vista, ya que todo esto influye en la productividad.

Generalmente, el área de Entrenamiento es la encargada de mantener a la empresa integrada, que existan buenas relaciones entre las diferentes áreas, que si se presenta competitividad sea positiva y no sea causa de envidias o fricciones. Es decir, es la encargada de establecer un adecuado ambiente de trabajo, con una adecuada comunicación entre los miembros que componen a la empresa.

CAPITULO II

IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN EL TRABAJO

El presente capítulo tiene como objeto vincular lo que es la motivación en el trabajo, aspecto de suma relevancia si se considera que la mayor parte de un día el hombre se dedica a esta actividad. Se trata pues de dar a conocer la importancia de un adecuado proceso motivacional en la empresa para que el hombre se vea interesado y realice su actividad con actitud de servicio y mejora continua.

Por lo mismo se analiza lo que es la motivación, su importancia, los modelos y tipos de motivación; para después relacionar dicho concepto con el trabajo humano finalizando con el establecimiento de la importancia de la motivación en el trabajo.

II.1 CONCEPTO DE MOTIVACION

Para NERICI el motivar es conducir a una persona a que se empeñe en realizar una determinada acción, que busque el realizarla cada vez mejor, que encuentre el gusto por hacerlo y que descubra ese conocimiento o ese aprendizaje por sí mismo. El propósito de la motivación consiste en despertar el interés, estimular el deseo por aprender y dirigir los esfuerzos para alcanzar metas definidas.¹⁸

Cuando una persona está motivada, busca superarse por convicción propia, porque tiene motivos internos lo suficientemente fuertes que dirigen a la persona a alcanzarlos.

Está interesado en adquirirla, existe intencionalidad en sus actos, es decir, la voluntad quiere alcanzar ese bien y por lo tanto será más fácil conseguirlo, porque la persona se empeñará en obtenerlo.

Así una persona al ir aprendiendo, encontrará nuevos motivos o nuevas necesidades que lo orientarán a adquirir nuevos conocimientos por lo que la motivación es considerada como un proceso, por ser continua y permanente.

¹⁸ cfr., NERICI, I., *op.cit.*, p.193.

Para Oliveros Otero, la motivación es un proceso que ayuda a describir motivos o la ayuda ajena para facilitar este descubrimiento.¹⁹

Analícemos entonces lo que es un motivo para comprender mejor esta definición, para ello necesitaremos definir otros conceptos, como son: necesidad, la cual es el estado de tensión debido a un equilibrio roto; el interés, en donde la necesidad se manifiesta en el campo psicológico y, el motivo, el cual es interior, es la razón íntima que nos lleva a querer realizar algo y la motivación que es el poner en actividad un interés o un motivo.²⁰

Lo anterior describe que para tener un motivo es necesario que se presente una necesidad, el motivo generará un interés por satisfacer esa necesidad y al ser interno tendrá una fuerza que logrará que el hombre ponga todos los medios que estén a su alcance para satisfacerla. La motivación, de acuerdo a Oliveros Otero por ende, será el proceso que nos ayude a encontrar esos motivos y nos lleve a actuar, para conseguirlos, o bien la ayuda ajena, es decir, externa que nos lleve a descubrirlos. En ocasiones las personas se encuentran tan ensimismadas en las tareas que no se dan cuenta que existen motivos para crecer y ser mejor cada día, con ayuda de otras personas podrá identificar sus propios motivos y lo animarán a dirigirse hacia ellos.

Como proceso la motivación incluye tres fases:

1. Aceptar un valor, en donde implica tener constancia y dar una respuesta. Se encuentra aquí el equiparar al motivo con un valor, esto indica que el motivo es para bien, el cual moverá a la voluntad para alcanzarlo.

2. Preferir un valor. Una vez aceptado, se preferirá sobre cualquier otro, marcando la determinación por buscarlo y alcanzarlo, una vez más se incluye a la voluntad y el poner los medios posibles para alcanzar ese motivo.

3. Comprometerse con el valor, identificándose y siendo leal. Es entonces cuando una vez obtenido, se hace parte de la persona y aquí no termina el proceso, porque una vez adquirido éste la persona se dará cuenta que existen otros valores que también debe alcanzar, llevándolo a su mejora continua.²¹

Desde el punto administrativo, esto también coincide como se puede leer en la siguiente cita:

¹⁹ OTERO, F. O., Realización Personal en el Trabajo, p.53.

²⁰ cf., NERICI, I., op.cit., p.196 - 198.

²¹ cf., OTERO, F. O., Realización Personal en el Trabajo, p.53.

"Toda conducta está provocada por algún factor, no puede pensarse que ésta surja de la nada; siempre encontramos un móvil, algún motivo detrás de ella...es todo aquello de lo que emerge la conducta. La motivación representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo."²²

Es lo que mueve a una persona a actuar voluntariamente, es decir, conscientemente. Una persona siempre realizará mejor sus actividades teniendo un motivo para ello.

Lo que hacemos, lo realizamos porque buscamos conseguir algo. Siempre tenemos un para qué, no nos movemos sólo por el hecho de hacerlo, sino con orientación a alcanzar un bien. Si la motivación impulsa al organismo a actuar, entonces hay que lograr que una persona realice sus actividades con entusiasmo, que estas acciones lo lleven a ser mejor, cualquiera que ésta sea, el estudiar, ser ama de casa, el ser empleado, lo que importa es que en cualquier actividad siempre existan motivos que lleven al hombre a superarse.

Mucha veces una persona puede realizar determinada actividad por el hecho de satisfacer una necesidad básica, como es la vivienda o el alimento, éste puede ser entonces, su motivo principal. Se debe buscar que también considere el gusto de realizar esa actividad por superarse, que su motivo sea crecer, desarrollarse a través de la actividad que desempeñe, haciendo algo productivo.

A la motivación por lo tanto, la podemos definir como un conjunto de motivos que llevan a actuar al hombre con un interés interior y personal por obtenerlos y en donde la voluntad juega un papel muy importante pues realmente se quiere llegar a alcanzarlos, además de ser un proceso continuo porque al alcanzar los motivos iniciales, surgirán nuevos con los cuales iniciará una vez más el proceso.

La motivación surge del interior de la persona y puede contagiarse a otras. Para que esto suceda, la persona realmente deberá estar convencida de lo que piensa y hace, y vivir con esta motivación, así buscará siempre superarse. Como lo afirma la siguiente cita:

"No convencemos a nuestros subordinados porque ellos sean débiles, sino porque nuestras razones y nuestros motivos son fuertes...lo más importante para motivar a otros está dentro de nosotros mismos. Lo más importante no es saber cómo motivar; lo más importante reside en los motivos que

²² ARIAS GALICIA, F., et al., *Administración de Recursos Humanos*, p.60.

tenemos para mover a otros...la dirección de hombres no es una técnica; es, más bien un "asunto personal" de quien la tiene en sus manos." ²³

Es muy importante el convencer a los subordinados, en una organización, con motivos reales, aplicables a las circunstancias y realidades de nuestro acontecer, no anteponiendo motivos personales con lo cual, lo único que se logrará será una desunión en la organización sin sentido de pertenencia en ella. Si los altos directivos creen en los motivos propuestos serán más fáciles de transmitir al resto del personal y hasta en algún momento dado contagiárselos a ellos. El dirigir a personas no puede ser considerado como una técnica que aplique a todos por igual, porque recordemos que las personas son seres únicos e irrepetibles y las técnicas que den resultado con ciertas personas no aseguran que se obtenga el mismo resultado con otras, los altos directivos deben detectar cuáles son los motivos comunes dentro de un equipo de trabajo para interesar a las personas a poner su esfuerzo en ellos y alcanzarlos.

La persona motivada es la que organiza su estilo de vida de acuerdo a necesidades concretas, cumpliéndolas con gusto y proporcionándole una constante satisfacción y gratificación por su actitud de servicio.

Una persona motivada en su actividad diaria lo reflejará haciendo mejor las cosas, centrándose en la realización de la función profesional, aplicando los conocimientos adquiridos, predominando su habilidad, su experiencia; obedeciendo los principios que rigen la organización e incorporándose fácilmente a los lineamientos si se han salido de ellos. ²⁴

Esta persona busca su progreso y el de los demás, busca no sólo el cumplir sus responsabilidades sino ayuda a los demás a que cumplan con las que les corresponde; esto le permite integrarse a su organización, haciéndose parte de ella misma y formando el verdadero equipo de trabajo.

Así, la persona motivada va más allá de los objetivos planteados, no busca el cumplirlos y estancarse; sigue buscando su crecimiento, superando sus actividades, mejorando productos por su propia iniciativa sin influencias externas, porque así la persona lo quiere; es decir, relacionando su libertad y voluntad el querer hacerlo con propia iniciativa, eligiendo los mejores medios para lograrlo y rechazando influencias que le recomienden hacer hasta donde se le pide, evitando el esfuerzo.

²³ LLANO CIFUENTES, C., Análisis de la Acción Directiva, p.238.

²⁴ cfr., GOGUELIN, P., et al., La Formación Psicosocial en las Organizaciones, p.43.

La motivación debe ser entonces considerada como un proceso dentro de la empresa que necesariamente debe llevarse a cabo. La importancia dedicada al personal ha sido reciente y se ha dado por la influencia de varias teorías extranjeras que han concluido que mientras en una empresa se le brinde la debida atención e importancia al ser humano, ésta crecerá porque básicamente está formada por hombres, los cuales trabajan por y para algo, y si se les reconoce su participación ellas tendrán que responder de alguna manera a esta atención: realizando su trabajo con mayor calidad y con entusiasmo, no como si fuera una imposición.

II.1.1 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION

Su importancia radica en su objetivo o propósito que es el hacer que la persona busque realizar de manera adecuada su actividad, convencida de que el hacer las cosas por gusto le facilitará su labor.

“Esta es la motivación verdadera: la que crea el deseo de hacer bien las cosas, de trabajar honestamente y sin requerir supervisión. Atributos que benefician por igual a los empleados y a la compañía que los emplea.”²⁵

Empleados y grupo se benefician, porque así como la persona se siente bien consigo misma por el esfuerzo realizado; el grupo obtiene mejores resultados, sin tener que revisar constantemente la labor de la persona; ésta última gana confianza de sus superiores y logra una mayor independencia en sus actividades, comprometiéndose a realizar en forma adecuada su labor.

Es por esto que si la gente se mueve o actúa por motivos, hay que buscar entonces, que sean los adecuados y los que lleven a la persona a superarse como tal, los motivos cuando caen en el egotismo no son buenos, por ejemplo, el tener más autoridad sobre otros para abusar de los subordinados, éstos deben evitarse, ya que deben estar orientados al bien del grupo.

Dentro de la empresa, se le otorga una mayor importancia al recurso humano, se le clasifica en su posición que le corresponde: ser persona, respetando la enorme dignidad que posee y provocando que se responsabilice en su actuar.

²⁵ HAMILTON ALEXANDER INSTITUTE., Círculos de Calidad, p.20.

Por lo tanto, la importancia de la motivación en una organización radica en dar mayor atención a las personas para que realicen su actividad en forma adecuada, no solamente técnica, sino como una actitud de servicio.

Al considerar la palabra de proceso motivacional, nos referimos a que la motivación debe aplicarse de manera continua, es decir, diariamente y en los aspectos más pequeños inclusive, por ejemplo, el saludo diario por parte de la persona que dirige a un grupo por las mañanas; el reconocimiento a la labor realizada con calidad y/o bien periódicamente, tomarse determinado tiempo (un mes, dos meses) y dar reconocimientos escritos (diplomas, cuadro de puntualidad, de asistencia) a las personas que destaquen por su labor, su puntualidad o su participación, en la vida diaria sería un detalle, un pequeño regalo o recado que indique a alguien que ha destacado en la actividad que realiza.

Dentro de un proceso motivacional es indispensable que se aplique una motivación inicial, que predispone a la acción, la que lleva a una persona a iniciar determinada actividad, pero igual importancia tiene la motivación de desenvolvimiento o incentivar, la cual se aplica durante el proceso para conservar el impulso y la disposición inicial.²⁶

Dentro de una organización, la motivación inicial sería por ejemplo, un programa de desarrollo para el personal, el cual inicia u origina un movimiento a actuar pero terminado éste, se buscaría la motivación de desenvolvimiento por medio de otras acciones que refuercen el motivo inicial en los empleados, por ejemplo, los reconocimientos, carteles en lugares visibles para realizar un trabajo con calidad, etc.

II.1.2 MODELOS DE MOTIVACION

Cabe considerar algunos de los diferentes modelos sobre motivación que se han estudiado:

1. Teoría de Maslow, para él, la motivación debe llevarse a cabo de acuerdo a una escala de necesidades en las que una vez satisfechas las primeras puede pasarse a las superiores. Esto se puede representar por medio de una pirámide en donde las necesidades de la base serán las fisiológicas,

²⁶ cfr., NERICI, I., op.cit., p.196.

siguiendo en orden ascendente, se encuentran las de seguridad, pertenencia y afecto, estima, integración y en la cúspide las de autorrealización, llegar a ser o de progreso.²⁷



Al ir cubriendo necesidades de alimento, vestido, etc., se busca satisfacer las de vivienda para posteriormente pertenecer a alguna afiliación y así, sentirse querido y respetado por otros, en la estima además de lo anterior, uno mismo se querrá y respetará nos consideramos valiosos para después entablar relaciones con otros, integrándonos en nuestra sociedad y así llegar a la cúspide que sería la autorrealización, el llegar a ser lo que nos hemos fijado, el progresar, crecer como personas.

Una adecuada motivación partirá de una detección de necesidades que se encargará de analizar cada uno de los niveles para evaluar en qué medida se cumplen o cuál es el que falta, pero esto se estudiará en otro capítulo.

2. Teoría de Herzberg, teoría de motivación e higiene; en donde algunos factores cuando están presentes llevan a establecer, no incrementan, una conducta positiva y que cuando no lo están disminuyen esa conducta.

“Los factores motivadores de Herzberg son: el trabajo mismo, el logro del éxito en el trabajo, la responsabilidad asociada con el trabajo, el reconocimiento y el ascenso.”²⁸ Estos cuatro factores son indispensables ya que el trabajo mismo brinda satisfacción como se analizará más adelante, el éxito representa el hacer adecuadamente la labor encomendada, la responsabilidad distingue al trabajo humano, desarrollando un valor y el último, reconocimiento y ascenso es la culminación de haber realizado una etapa determinada de manera sobresaliente y siendo reconocido por otros.

²⁷ cfr. FRENCH, W. L., *Administración de Personal*, p.100 - 101.

²⁸ HAMILTON ALEXANDER INSTITUTE., *op.cit.*, p.119.

Los factores de higiene deben ser considerados dentro de una organización, pues aunque no van a incrementar la motivación en el personal, logran que ciertos comportamientos se mantengan, a partir de estos podemos entonces motivarlos.

Debe haber también, gran cuidado con estos factores; pues se podrían considerar inútiles por no incrementar una conducta positiva, pero como ya se analizó éstos son de gran importancia y utilidad, pues si no están presentes, lo que sucede es que una conducta positiva tenderá a desaparecer.

Cuando una persona ve en la realización de su trabajo un motivo para ser mejor, buscará entonces mayor calidad en todo lo que haga. Los factores de motivación deben ser considerados por la organización para que así se incremente el gusto por hacer bien las cosas.

De acuerdo a estas teorías para el estudio que aquí interesa sería una combinación de ambas, la teoría de Maslow y Herzberg.

Los factores motivadores de Herzberg de alguna manera estarían incluidos en las etapas de Maslow a partir del concepto de seguridad pero el hincapié que hace en cada uno de ellos, merecen ser considerados de manera independiente.

Es una realidad que a una persona no se le podrá motivar si no satisface sus necesidades fisiológicas primero y no sólo las propias sino también de las personas que dependen de él, para posteriormente enfocarse a las de pertenencia, que dentro de la actividad que realicen podrán ser cubiertas y continuar con las de estima y autorrealización, es en esta etapa en la que el hombre vislumbra la importancia de realizar sus actividades de la mejor manera posible.

II.2 CLASIFICACION DE LA MOTIVACION

La motivación puede surgir por propia iniciativa o puede ser despertada por otra persona, es decir, un hombre en un momento dado puede darse cuenta de cuál es el objetivo que le interesa seguir y entonces actúa para alcanzarlo; pero puede suceder también que la persona se muestre un tanto apática, que no quiera o no le interese luchar por algo específico. Es entonces cuando se debe presentar la ayuda de otra persona para impulsarlo hacia adelante, para quitarle esa apatía, para presentarle motivos convincentes inyectándole entusiasmo; para lo cual podrá basarse de acuerdo a la jerarquía de

necesidades, siguiendo el modelo propuesto por Maslow, si las primeras son alcanzadas podrá aplicarse entonces la de Herzberg.

De acuerdo a la necesidad insatisfecha puede provocarse la motivación; se busca que la persona realice sus acciones con gusto y por algo que le entusiasme conseguir o lo necesite. Así, se incluye desde una necesidad de tipo fisiológica hasta una de autorrealización.

Cabe considerar también, que se lleve una constante observación y comunicación por parte de una persona competente para detectar en qué condiciones se encuentra su personal y si está motivado; para que de suceder lo contrario busque la forma más adecuada para provocar en el personal por un lado la motivación personal, para que cada uno logre conseguir sus propios objetivos y por otro, una motivación grupal, para que se contagie la motivación y se refleje en la empresa.

Es necesario que esta persona se haga respetar por su personal, que haya confianza y que tome en cuenta los sentimientos, emociones y estados de ánimo de su equipo; debe recordar en todo momento que son personas con las que trabaja y que cada uno tendrá sus propias características y diferentes al resto del grupo, con situaciones y problemas específicos que muchas veces influyen en la realización de sus actividades, por lo que deberá seleccionar motivos que se puedan generalizar pero de alguna manera analizar los motivos individuales y que en un momento dado se apliquen ambos.

II.2.1 TIPOS DE MOTIVACION

A la motivación, sobre la base de inducir a una persona hacia la aceptación y reconocimiento de la necesidad de realizar una actividad, o bien, obligándola mediante la sanción, se le puede considerar como:

1. Positiva, la cual procura llevar a la persona a realizar una determinada acción, teniendo el significado que guarda dicha acción, para la vida de la persona, ésta puede ser el aliento, el incentivo o el estímulo amigable. A su vez se divide en intrínseca y extrínseca.

- a) Motivación positiva intrínseca: Se realizan acciones por el interés que éstas le despiertan, es la motivación considerada como la más auténtica.
- b) Motivación positiva extrínseca: El estímulo no guarda relación directa con la acción o cuando el motivo no es la materia en sí.

2. Negativa, consiste en llevar a realizar a la persona la acción por medio de amenazas, reprensiones y también sanciones, se realiza por medio de la coacción.

Esta última realmente no existe, porque motivar significa una aspiración íntima de realizar algo, aspiración libre con aceptación plena de quién busca. Esta es todo lo contrario a la motivación pues se aplica coacción y no interviene por lo tanto la voluntad.²⁹

La motivación positiva intrínseca, considerada por Nerici, como la verdadera, es la que lleva a la persona a buscar motivos para crecer, ser mejor persona, no porque alguien se lo recomiende sino porque realmente está convencido de ello; este tipo de motivación es la ideal y la que se buscaría desarrollar en cualquier persona. Este tipo brinda razones íntimas a una persona para moverse a actuar. No sucede lo mismo con la motivación positiva extrínseca en donde a cambio de realizar una determinada actividad recibirá algo; es posible que en ciertas personas que se encuentran sin motivos adecuados para realizar sus actividades sea necesario iniciar primero con este tipo, reconociendo sus esfuerzos a través de un diploma por ejemplo, pero el objetivo de ello es que en un tiempo determinado la persona se de cuenta de lo que realmente le favorece a su desarrollo integral y lo busque por sí misma.

Definitivamente la motivación negativa no existe coincidiendo con la aseveración de Nerici al eliminarla como tal, pues donde interviene la coacción y no se presenta la voluntad, difícilmente una persona se desarrollará o buscará su perfeccionamiento en ella.

Si analizamos los tipos de motivación propuestos por Corominas, podremos observar que coinciden en algunos aspectos con los de Nerici, pues él se refiere a tres niveles o tipos de motivación, los cuales son:

1. La motivación extrínseca, es aquella en que la persona se mueve por la necesidad de tener y en donde los objetivos cubiertos están representados entre otros, por el comer, el vestir, el tener una casa en donde vivir, siendo los componentes materiales.

2. La motivación intrínseca, su necesidad es el saber, sus objetivos cubiertos la cultura, la ciencia y el arte y su componente la inteligencia.

²⁹ cf., NERICI, I., op. cit., p. 195.

3. La motivación trascendente, su necesidad es el dar, sus objetivos cubiertos la amistad, la lealtad, el amor y su componente la voluntad.¹⁰

La motivación extrínseca se equipararía con la motivación positiva del mismo nombre de Nerici, la cual también está orientada a estímulos externos, realizar una actividad a cambio de recibir algo, o bien porque alguien que conoce motivos que pueden llevar a actuar a otra persona se los presenta para que busque alcanzarlos; pero ésta como su nombre lo indica, es desde afuera de la misma persona, mientras que en la motivación intrínseca, también conceptualizada igual por Nerici, es el aprender para obtener mayor cultura, para tener más conocimiento, para crecer intelectualmente como persona, que lo lleva a realizar determinadas acciones porque así lo cree la persona, sin que alguien ajeno ejerza alguna influencia para realizarlo. Corominas presenta un tercer tipo el cual rebasa las expectativas del conocimiento intelectual o el de crecer como persona de manera particular, ahora se busca el querer dar a otros, el compartir todos estos conocimientos, el buscar continuamente la perfección propia y la de otros, y ésta es la motivación más grande de todas, pues es en donde la persona se desarrolla mucho más que en cualquier otra al dejar a un lado su egoísmo y compartir con otros lo que tiene.

En el ámbito empresarial el tipo de motivación que se adaptaría, sería la motivación extrínseca, sin perder de vista que como objetivo principal de ésta y a largo plazo la que se buscará en las personas será la motivación intrínseca, repercutiendo posteriormente en la trascendental.

Si analizamos que al principio del proceso motivacional, que se aplicará en una empresa, es de tipo extrínseco, debe tomarse en cuenta una característica de las personas muy importante que es la costumbre, la cual "...puede ser definida como modo estable de conducta en un grupo social determinado y que se debe no a la herencia biológica, sino a la formación de hábitos en los individuos del grupo."¹¹

Las costumbres forman parte del clima organizacional de una empresa, para considerar el tipo de motivación que puede llevarse a cabo, debe respetarse la forma y estilo de vida de un grupo de hombres. Estas costumbres, siempre estarán presentes en las personas y muchas veces pueden tomarse en cuenta para aplicar la motivación extrínseca; por ejemplo, un día festivo para los empleados puede celebrarse en la empresa, con una comida, alguna actividad especial; repercutiendo en la integración del personal.

¹⁰ cit. COROMINAS, F., *Educación Hoy*, p.160.

¹¹ GARCIA HOZ, V., *op.cit.* p.562.

Y dentro del personal de una empresa, también existirán equipos o grupos de trabajo en los que se encuentran diferentes tipos de líderes, quienes podrán contribuir a fomentar la motivación, una vez más extrínseca, en el resto del equipo, lo importante para el Departamento de Recursos Humanos será reconocer al tipo de líder que la persona conduciendo a otros, representa para considerar el modo de desarrollar la motivación.

Entre algunos tipos de líderes, los más comunes son los siguientes:

a) Democrático: El cual surge del grupo del que forma parte y no constituyendo un núcleo propio de partidarios; resume los valores y las normas de su grupo para hacerlas lo más homogéneas posible y que todo el grupo encuentre satisfacción en lo propuesto. Antepone el bienestar del grupo a sus propios deseos cuando chocan, su previsión en cuanto a los medios y a los fines que ayudarán al grupo es superior, y por este motivo se elige como líder.

b) Militar: Actúa en una organización predeterminada tan completa que todos los deberes y responsabilidades de cada nivel del liderazgo están dispuestos por anticipado la "cadena de mando" es inviolable.

c) Burocrático: Es el hombre indispensable aún cuando básicamente deberían prevalecer otras filosofías de liderazgo.

d) Pasivo: Posee ciertos talentos, habilidades o cualidades que son muy admirados, sin ningún esfuerzo deliberado hacia la conducción de su parte.

e) Poder personal o carismático: Se le sigue por su atracción original y la mayoría de sus adherentes pronto se convence de que tal conducción magnificará los logros hacia los fines buscados.³²

De acuerdo a esta clasificación de líderes, es importante reconocer las habilidades de cada uno y considerar que llevarían al resto del grupo a obtener la motivación extrínseca al inicio de diferentes maneras, el conocer las características de cada uno ayudará al Departamento de Recursos Humanos a detectar a los líderes, describir el tipo de liderazgo que representa y orientarlo para obtener este proceso en las personas que lo siguen. Esto es porque "Resulta trascendental anotar que los líderes, como elementos activos de la organización no son nominados, seleccionados, elegidos o asignados formalmente sino por lo contrario, aceptados y seguidos..."³¹ Si el grupo es el que sigue voluntaria y libremente a su líder, será mejor identificarlo para que sea un apoyo para la empresa y busque los mismos objetivos que ella, además de modificar ciertas actitudes en el personal que lo llevarán a mejorar, al encontrarse el líder dentro del

³² cfr. BEAL, et al. *Conducción y Acción Dinámica del Grupo*, p.15 - 30.

³¹ ARIAS GALICIA, F., et al. *op.cit.*, p.145.

grupo, conocerá también las necesidades de cada una de las personas que lo integran, por la interrelación que se llevará a cabo entre ellos, distinguiendo el tipo de necesidad que se podrá cubrir en ellos, y todo este proceso repercutirá mejorando el ambiente laboral.

II.2.2 LA COMUNICACION, ELEMENTO INDISPENSABLE DENTRO DE LA MOTIVACION

La comunicación es el proceso por el cual una persona puede transmitir pensamientos y sentimientos a otros; gracias a ella se convive con otras personas, se aprende de ellos y se adquieren conocimientos. Dentro de una actividad laboral, la comunicación, también tiene la misma importancia pues "Representa un sistema a través del cual se transmite toda clase de información, ...podemos observar los esquemas de comunicación formal que resuelven las necesidades de la organización. Pero además existe un amplio sistema de comunicación informal, que surge espontáneamente y no está sujeto a ningún control." ³⁴

Quedan establecidos dos tipos de comunicación dentro de una organización, la comunicación formal, la cual sirve para realizar acciones concretas de acuerdo a la estructura establecida por la misma empresa, para saber qué es lo que el jefe espera de su personal e inclusive para obtener una evaluación por el trabajo realizado y tenerlo por escrito como base o apoyo para poderlo comprobar después y retroinformar a la persona de acuerdo a los resultados obtenidos. También se encuentra la comunicación informal, la cual ayuda de manera considerable a la motivación, pues como se describió es espontánea y ayuda a la persona a desempeñar su labor con mayor libertad, logrando confianza en la relación jefe-subordinado y con los compañeros de trabajo; es utilizada también para conocer a los miembros de una empresa y entablar relaciones de compañerismo entre ellos.

En una empresa se podrían llevar a cabo los dos tipos de comunicación, tanto formal como informal para llevar a cabo un proceso motivacional, pero sin ella, el personal no podría aplicar este proceso ni hacer partícipes a otros del mismo.

Sin la comunicación la empresa no podría transmitir las acciones que cada persona tendría que realizar, los objetivos, metas y misión que tiene la compañía. Con ella se intercambia información relevante, como es, en dónde se encuentra la empresa, hacia dónde quiere llegar, qué ideas u opiniones tiene el personal en relación con los procedimientos que se emplean, es decir, con ella se hace participar al

³⁴ GARDNER, B.B., et al., op.cit., p.145.

personal, involucrándose con su empresa, porque ésta escucha sus opiniones y las pone en marcha, siempre y cuando sean buenas, identificándose con la compañía y siendo parte de ella.

Además de que la comunicación, cualquiera que sea su tipo, representa una característica fundamental del hombre, que es el ser social, por medio de ella se desarrolla la capacidad de interrelación con otros, conociéndose cada vez más la persona y creciendo como tal.

II.2.3 INCENTIVOS PARA PROMOVER LA MOTIVACION

Los incentivos son medios que ayudan a lograr la motivación, de primera instancia extrínseca y de poca duración, pero de acuerdo a los modelos motivacionales, analizados anteriormente, los incentivos como es el dinero percibido por una actividad realizada; ayuda a cubrir necesidades fisiológicas para superar esta etapa y continuar con las siguientes, esto en el modelo de Maslow, en cuanto a Herzberg es considerado un factor de higiene que debe llevarse a cabo, de ocurrir lo contrario sería una falta de motivación muy importante en el empleado, una vez cubiertas estas etapas, se considerarían elementos diferentes para desarrollar los otros tipos de motivaciones, puesto que una vez generado en el hombre el primer tipo, por sí mismo buscará los otros dos (intrínseca y trascendental).

Si el sueldo percibido por una persona dentro de una organización es el adecuado para cubrir con las necesidades primarias, y tal vez un poco mayor al de otras empresas que se dediquen a lo mismo, será un incentivo más fuerte; logrando desarrollar motivos en una persona. puesto que le interesará trabajar bien para mantenerse en ella, se debe tener cuidado, pues no es verdad que un empleado estará más contento porque gane más que otro que desempeñe una función similar; el dinero le podrá brindar una posición económica más estable, pero no sentirse satisfecho personalmente, pues se podría convertir en un vicio, una vez alcanzado determinado ingreso no lo considerará suficiente y querrá ganar más.

Se deben recordar los modelos motivacionales en donde las necesidades fisiológicas y de protección se encuentran en la base de la pirámide, éstas no son las de mayor importancia para una persona también la tienen la opinión de sus compañeros, la estabilidad en su trabajo, el realizarlo cada vez mejor, el reconocimiento por sus compañeros. ¹⁴

Este tipo de incentivo, por lo tanto sería a corto plazo, activando la conducta para otras personas interesadas en lograrlo, pero una vez alcanzado, buscarán obtener más, y lo importante es que la persona

¹⁴ cf. GELLERMAN, W. S. Motivación y Productividad . p.72 - 73.

comprenda el valor intrínseco de hacer bien las cosas, ayudará en el proceso motivacional pero tendrá un efecto inmediato, por lo cual se deben buscar otros incentivos que tengan una acción más duradera.

Otros tipos de incentivos los cuales tienen una acción más duradera, son los reconocimientos, podrían ser un viaje por parte de la empresa por destacar en su labor, un premio económico por su puntualidad y asistencia, por productividad, la comunicación de la actividad realizada; la cual a su vez puede ser de tipo verbal, felicitar a la persona ya sea de manera privada o hacerlo público al resto del personal; escrita, por medio de un diploma o carta; no verbal, con gestos, sonrisas, palmadas.

Los servicios y prestaciones con los que cuenta una empresa, también son considerados como incentivos para el personal, los servicios son "...todas aquellas actividades, costeadas por la organización, que proporcionan una ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados; prestaciones, aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente el monto que por concepto de salario, percibe el trabajador."¹⁶

La empresa proporcionaría servicios como son el dar cursos fuera del horario de trabajo, ya sea de cualquier nivel educativo, (alfabetización, primaria, secundaria, etc.), o de acuerdo a necesidades específicas del personal, inclusive de los cónyuges (costura, nutrición, administración de los ingresos, etc.), las prestaciones podrían ser vales de despensa, ayuda de transporte, ayuda de ropa de trabajo o uniformes, bono para útiles escolares de los hijos, entre otros.

Las actividades extralaborales, organizando torneos de diferentes deportes, visitas dirigidas a museos, si la empresa apoya a alguna institución benéfica, visitas a estos lugares, buscando la diversión, el entretenimiento y la interacción de los empleados fuera del ámbito laboral, aprendiendo disciplinas, buenos tratos con el prójimo y la actitud de servicio en su comunidad. Considerando este último punto se estimularía la motivación trascendental.

El empleado recibiría tantos beneficios que buscaría permanecer en la empresa, evitando la rotación de personal que para la empresa representa un retraso en su productividad, como es pérdida de tiempo y de dinero, pues se buscaría nuevamente a la persona ideal y el tiempo que conlleve repercutiría en los factores antes mencionados. En cambio, con este tipo de incentivos ayudando a realizar el proceso motivacional, las personas se sentirán identificadas con la empresa que le brinda tantas oportunidades,

¹⁶ GELLERMAN, W. S., op.cit., p.105.

buscando alcanzar los objetivos de ella y realizando un desarrollo integral de ambas partes, empleados y empresa.

II. 3 TRABAJO HUMANO, CONCEPTO E IMPORTANCIA

Se analizará ahora el concepto de trabajo, pues si se quiere situar la motivación en el ámbito laboral, es necesario describir lo que es el trabajo humano, es indispensable señalar trabajo humano pues sirve para diferenciarlo del trabajo de una máquina o de un animal, porque en el primero, interviene la libertad y la responsabilidad (cualidades humanas), mientras que el segundo tipo se realiza como una actividad mecanizada, repetida, continua y depende del hombre el iniciarla.

El trabajo humano es la actividad en la que interviene la originalidad, la iniciativa, la creatividad y su resultado, el cual podría ser material o inmaterial será la obtención o bien modificación de un producto.³⁷ Es decir, que cualquier actividad que el hombre realiza y en donde intervengan estos factores es considerado como trabajo humano y esta definición hace referencia a cualquier tipo de trabajo humano, desde el que realiza el ama de casa en su hogar, al mantener limpia la casa, hacer la comida hasta la persona que dirige una empresa, en ambos casos y todos los que se encuentren entre ellos, la persona tendrá que aplicar su originalidad, iniciativa y creatividad para obtener un producto, el cual podrá ser material, por ejemplo la comida que realice el ama de casa o bien, inmaterial, la planeación de un programa de desarrollo en el personal de una empresa, por último se mencionó a la modificación de un producto, aplicar nuevos procedimientos para obtener mayor calidad en el producto obtenido inicialmente.

El trabajo humano, es considerado también como un servicio, porque se presta ayuda a otros, y así se obtiene el producto final, este servicio tiene dos sentidos, el primero es el de mejora y el segundo es realizar un servicio cada vez mejor.³⁸

Aquí queda señalado entonces, el desarrollo de la persona, porque está dando un servicio a los demás con el cual trabajará conjuntamente con otras personas y aportará innovaciones e ideas para realizar el trabajo, buscando realizarlo cada vez mejor, el crecimiento de la persona no se obtiene únicamente al realizar un trabajo bien hecho, sino que lo deberá hacer cada vez mejor, esto lleva a que cada vez que se realice el trabajo, se empleen nuevas técnicas, métodos y procedimientos para que se mejore la actividad realizada anteriormente.

³⁷ cfr. OTERO, F. O., *Realización Personal en el Trabajo*, p.31.

³⁸ *ibidem* . p.35 - 36.

El estilo de trabajo puede ser de dos tipos, "...por su orientación a la actividad, por la relación..."³⁹ Además de contribuir de manera personal al trabajador, por la propia realización del trabajo, por los resultados que obtenga de éste y por la relación que mantendrá con otros para alcanzar el primero, el trabajo tiene un efecto directo en la sociedad pues ayuda a su desarrollo. De esta manera el interés de una persona se puede centrar en un trabajo bien hecho o en un mejor servicio profesional, lo óptimo sería el interés reflejado en ambos, no sólo en la actividad que le toque desempeñar a la persona, sino también la relación que guardará con sus compañeros al brindarles un servicio.

El trabajo humano es considerado como un medio de desarrollo personal, puesto que el hombre al ser una persona productiva, es una más de las facultades que puede realizar, "Para realizarme personalmente -para continuar mi vitalicio proceso educativo- yo no puedo prescindir del trabajo, en cuanto es uno de los fines parciales que comprende mi fin natural...no cualquier modo de realizar mi trabajo profesional sirve para mi realización personal."⁴⁰ Si una persona quiere educarse no debe olvidar este ámbito (laboral), pues debe buscar una educación integral.

II.3.1 EL TRABAJO EN EQUIPO Y SU FUNCIONALIDAD

Generalmente para realizar una actividad laboral se necesita del trabajo de más de una persona, de hecho, es por esto que existen diferentes áreas en una empresa, se requiere de las actividades de cada una de ellas para obtener el producto final, así se puede aludir entonces al trabajo en equipo, cabe hacer la distinción entre un grupo y un equipo.

En un grupo de trabajo, los objetivos que predominan son de interés particular, cada quien realizará su actividad para lograr su propio beneficio, sin pensar en los demás.

En un equipo de trabajo, existe un sólo objetivo, el cual es conocido por sus integrantes y realizarán su actividad conjuntamente para obtenerlo, y no sólo llevarán a cabo su actividad juntos, sino la actitud de servicio que cada uno presente para con su compañero.

Para lograr la integración al equipo de trabajo, la empresa debe contar con un comportamiento homogéneo; con éste los empleados lograrán alcanzar los objetivos fijados por la empresa, para tal comportamiento también se requiere madurez por parte de las personas que lo forman, superando

³⁹ *ibidem* . p 78.

⁴⁰ *ibidem* . p.28.

egoísmos o envidias, desarrollándose el servicio en la relación con los demás para ayudarlos a realizar sus funciones de manera adecuada, encaminados al desarrollo personal e integral.¹¹ El trabajador no se queda únicamente con el concepto de desarrollo personal y mejora en el trabajo propio sino que también se dirige a la actitud de servicio con otros, ayudando, apoyando y orientándolos a la mejor continua de sus actividades.

Con los equipos de trabajo bien integrados se logrará un clima o ambiente organizacional adecuado, que repercutirá en toda la empresa, al compartir los mismos objetivos, al ser atendidos en cuanto aportaciones, ideas constructivas, al establecer una adecuada comunicación entre los diferentes departamentos. El clima organizacional debe ser favorable para permitir el desarrollo conjunto de empleado y empresa.

"Clima organizacional es la suma de los elementos que conforman las condiciones ambientales de una empresa. Esto incluye a las normas, reglamentos, políticas, relaciones entre los miembros de la organización, las condiciones físicas en que se realiza el trabajo, las prácticas comunicativas, etc."¹²

Uno de los elementos importantes que se debe considerar para que el clima organizacional sea favorable, son las condiciones físicas en que se realiza el trabajo, este elemento no es considerado en muchos casos, pues al conocer diferentes empresas se pueden observar áreas que no están distribuidas adecuadamente, algunos empleados cuentan con un espacio físico para realizar sus actividades muy reducido o bien, no existe la circulación de aire debida y esto imposibilita el obtener el producto final con calidad.

Debe también fomentarse un clima de confianza y respeto, en donde se reconozca a la autoridad, pero también exista la suficiente confianza para hablar de las situaciones que rodean al empleado, tanto favorables como desfavorables y que repercuten en la empresa.

Con todo esto, lo que se busca es que el empleado se sienta identificado con su empresa, además de conocerla y tener objetivos comunes, que sea parte de la misma; un elemento que debe ser considerado por ella, es que debe tener presente en todo momento a su personal, para que así se dé una verdadera identificación, logrando que la empresa se ponga en común con sus empleados. Si la empresa ofrece

¹¹ cfr. SILICEO, A. Capacitación y Adiestramiento: Cómo Cumplir y Aprovechar la Ley., p.24 - 25.

¹² SPONDA, A. Capacitación y Desarrollo de Personal . p.220.

diferentes medios de desarrollo para su personal se irá generando antigüedad en ellos ayudando a que la identificación sea cada vez mayor.

Una manera de conocer la funcionalidad tanto del clima organizacional como de la calidad en los productos y por lo tanto el trabajo en equipo desarrollado, son los círculos de calidad, los cuales consisten en reuniones periódicas en los que participan los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, en ellos se señalan una serie de objetivos a ser cubiertos en un tiempo determinado: se tratan los principales problemas y sus posibles soluciones. Se trabaja en equipos, logrando participación e integración, conociendo diferentes opiniones para la solución de los problemas. Existen diferentes funciones a desempeñar en estos círculos, las cuales dependerán del tamaño de la empresa, de manera general estas son la de coordinación, el líder del grupo, los jefes de los subgrupos, entre otras.

Es en estas reuniones, en donde se tratan asuntos de producción, calidad o problemas identificados por el personal al realizar su actividad, se trata de resolver problemas juntos; en ellos no se tratarán temas de salarios, ascensos o medidas disciplinarias.⁴³ Los círculos tienen grandes ventajas como son, la estimulación del desarrollo de cada persona, le ofrece un grupo pleno de cooperación al cual pertenecer, respalda a sus miembros con elogios cuando los merece y les concede la oportunidad de mejorar situaciones que hayan salido mal. Como desventajas, podríamos mencionar, que el coordinador no conozca sus funciones dentro del círculo, impidiendo la adecuada participación de cada uno de sus miembros para brindar soluciones; que el director de la empresa no apoye este tipo de actividades, que no se crea en su efectividad.

Otro medio de evaluar la funcionalidad de los equipos de trabajo sería con las manifestaciones de las mismas actitudes que presente el personal, se consideran como un indicador la forma en la que el empleado considera su trabajo, su relación con los compañeros, su oportunidad de desarrollo dentro de la empresa.

"Constituye la predisposición a reaccionar favorable o desfavorablemente hacia la información del medio; ...la actitud no es susceptible de estudio por sí misma, sino a través de su manifestación externa constituida a nivel verbal por las opiniones y a nivel no verbal en las organizaciones, por los índices de producción, puntualidad, asistencia, duración en el empleo, etc." ⁴⁴

⁴³ cfr., HAMILTON ALEXANDER INSTITUTE., op.cit., p.13 - 30.

⁴⁴ ARIAS GALICIA. F., op.cit., p.108.

La manifestación de actitudes de los empleados serán un elemento indispensable a ser considerados en la labor diaria y en los mínimos detalles de las actividades realizadas por el personal, también en su participación en los círculos de calidad, será una característica que el coordinador, deberá prestar importancia, pues indicará si el personal se siente satisfecho trabajando en equipos, si existe alguna persona que no brinda actitud de servicio a sus demás compañeros ni a la realización de su trabajo, así como los índices de productividad alcanzados, si el personal tiene un alto índice de impuntualidad e inasistencia, puede ser una manifestación de que algo va mal, tanto a nivel de interrelación como de procedimientos.

II. 4 MOTIVACION EN EL TRABAJO

La motivación se lleva a cabo en la empresa por una sencilla razón: hacer más agradable el trabajo al personal, ayudarlo a concebirlo como un medio de desarrollo personal, disfrutando o realizando la actividad por el servicio que brinda, ya sea para él mismo o bien para otros.

La motivación también se ubica dentro del trabajo humano por satisfacer las necesidades básicas del hombre, desde las fisiológicas, pasando por las de seguridad y pertenencia, las de afecto, estima y realización en el ámbito laboral, pues el hombre necesita primero satisfacer sus necesidades, tanto de él como de su familia, de comida, vivienda, vestido, posteriormente en el trabajo puede desarrollar el relacionarse con otros, el pertenecer a un equipo de trabajo, encuentra el cariño de sus compañeros, su respeto y admiración por trabajar para salir adelante y seguir creciendo como persona, buscando su desarrollo integral en otros ámbitos también, pero consiguiéndolo de esta perspectiva del ámbito laboral. Este tipo de actividad está saturada de actos auténticamente personales, con los cuales la persona se conoce mejor a sí mismo y también conoce a otros, aprendiendo tanto de él como de los que le rodean, si es que no está motivado para realizar su actividad, puede encontrar en otros esta motivación que lo lleven a trabajar para encontrar sus propios motivos.

La motivación en el trabajo, debe ser llevada a cabo en forma constante y de manera permanente principalmente, por el Departamento de Recursos Humanos, aplicándose a todas las personas que forman parte de la empresa, desde el personal de intendencia hasta los altos directivos. Todos deben estar motivados porque de todos se necesita que realicen bien su trabajo, que busquen mejorarlo y que compartan el espíritu de servicio, la motivación deberá ser más intensa en aquellas áreas en donde el personal no cumpla con los objetivos señalados, o las actitudes que manifiestan no sean las esperadas por la empresa.

Con un proceso motivacional adecuado en el trabajo, se luchará también contra la mediocridad, pues como afirma Sponda, "...estamos tan familiarizados con la mediocridad, tan acostumbrados a aceptar cualquier resultado que no sólo hemos terminado por resignarnos a un nivel de rendimiento dado, sino, lo que es peor, creemos que es imposible movilizar a la gente y mejorar los resultados actuales."⁴⁵ Lo cual como se ha analizado, es factible motivar a otros, pero dependerá de la persona que oriente a los demás para alcanzar los objetivos buscados y los intereses particulares para despertar esta acción y realizar el trabajo buscando la realización personal. El aprender a proporcionar un servicio a otros requerirá de un esfuerzo personal, puesto que se tendrán que superar limitaciones tanto personales como ambientales, se necesitarán descubrir para vencerlas y adquirir la actitud de servicio para encontrar la satisfacción personal de un trabajo realizado con mejora continua.

⁴⁵ SPONDA. A., *op.cit.*, p.156.

CAPÍTULO III

PROCESO DE DESARROLLO EN LA EMPRESA

El presente capítulo tiene como finalidad el describir lo que es el proceso de desarrollo dentro de una empresa, para alcanzarlo, se necesitarán distinguir diferentes conceptos como son la empresa, sus tipos, los niveles jerárquicos dentro de ella, los conceptos de adiestramiento, capacitación y desarrollo, así como la relevancia de cada uno de estos procesos y los aspectos legales que los enmarcan, para analizar posteriormente el perfil del obrero, sus características, su necesidad de desarrollo, su nivel socio-cultural y el papel que juega el sindicato en la empresa, reconociendo tanto las ventajas como desventajas del mismo. Para finalizar con la descripción del proceso de detección de necesidades, su concepto, importancia, tipos de necesidades, las técnicas e instrumentos para llevar a cabo este proceso y por último conocer las ventajas y desventajas de cada una de ellas.

III.1 ¿QUE ES UNA EMPRESA?

Una empresa es una organización o institución constituida para alcanzar un fin, en donde su acción puede preverse, se busca obtener un producto o brindar un servicio, satisfaciendo las necesidades de una comunidad o grupo de personas. De aquí se constituye la relevancia de considerar a la empresa situada dentro de una sociedad, formada por y para personas.

Una vez más nos encontramos con seres humanos capaces de ser educados y motivados para elaborar mejores productos o servicios dentro de una organización y poderlos brindar a otros, reflejándose en el incremento de la productividad.

Según J.A. Fernández Arena, la empresa es "La unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos." ⁴⁶

⁴⁶ FERNANDEZ ARENA, J.A., El Proceso Administrativo, p.85.

Si se considera a la empresa como una unidad, deben contemplarse todos sus aspectos integrados para que funcione como tal, estos aspectos serán todos los elementos que la conforman: el personal que labora en ella, su maquinaria, las funciones que realizan los trabajadores, los procedimientos empleados, etc. Con la ayuda de la administración se organizarán todos estos factores para que funcionen en unidad, en este sentido la Pedagogía aportará a esta unidad, el tener personal preparado para afrontar las necesidades que se presenten en ella y asimismo alcanzar los objetivos planteados.

Los recursos que se establecen en una empresa son los siguientes: técnicos, materiales y humanos; el que interesa en este estudio son los humanos, en ellos recaerá la aplicación de la Pedagogía, pues si su objeto es educar al hombre en cualquiera de sus etapas evolutivas y una organización está formada por seres humanos, es necesario que busquen su desarrollo como personas, haciendo mejor las cosas, brindando productos con calidad, esto se puede conseguir por medio de un adecuado proceso motivacional.

La empresa se apoya en la Administración, pero no puede olvidar que es necesario el trabajo interdisciplinario, queda claro que no interesa sólo el producto brindado a la sociedad, sino también el desarrollo como persona del que elabora dicho producto. Queda ahora relacionar a la Administración con la Pedagogía, para ello analizaremos cada una de sus definiciones.

La Administración para Reyes Ponce, es "el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social."⁴⁷

Mientras que la Pedagogía, es la ciencia y arte de educar; Reyes Ponce hace alusión a un organismo social, es decir, a un conjunto de hombres que buscarán la máxima eficiencia en las formas de estructurarse y manejarse. La Pedagogía busca, a través de la Didáctica desencadenar el proceso enseñanza-aprendizaje, por lo mismo se hace necesario buscar estrategias que permitan que los empleados aprendan elementos administrativos.

Puede entonces observarse claramente la relación entre Administración y Pedagogía, ambas se refieren a personas y ambas buscan su crecimiento, pues se menciona la capacidad de aprender nuevos conceptos e ideas que faciliten la actividad laboral de los seres humanos. Por eso ambas pueden ayudarse mutuamente.

⁴⁷ REYES PONCE, A., Administración de Empresas, p.26.

La empresa no puede permanecer sin cambios, es decir, no puede estancarse, debe estar dirigida a un proceso y éste se consigue cuando se fijan nuevas metas, nuevos objetivos; no puede estar en función de su pasado, sino que debe tener una visión a futuro; debe ser original, buscar nuevas formas de crecer; sus objetivos deben estar muy bien delimitados, que sean reales y por lo tanto alcanzables, que busquen el cambio continuo en bien de la empresa y de los empleados; se busca que sus aportaciones sean escuchadas para mejorar el clima de trabajo; que haya mayores y mejores relaciones entre las personas que la integran; que se promuevan cursos participativos, originales, etc. Para estos cambios es necesaria la ayuda de la Pedagogía, pues así el personal estará preparado para afrontarlos.

Es necesario que una empresa brinde nuevas oportunidades, las cuales deben estar previstas y señaladas en los objetivos de la empresa e impregnadas en su filosofía para que el trabajador se perciba contento con lo que hace y capte las posibilidades de crecimiento.

Una empresa asimismo debe contar necesariamente con una autoridad, un grupo de hombres debe ser coordinado o dirigido para alcanzar un objetivo en común; esta autoridad debe estar siempre presente, y ser respetada, será considerada como autoridad formal, pero también debe aplicarse por convencimiento, con motivación y la participación en la dirección, estos elementos son necesarios porque así los empleados no considerarán lo que dicte la autoridad como obligaciones impuestas, que coarten su libertad, sino que quieran participar con ella para alcanzar el crecimiento de la organización.⁴⁸

Esta autoridad debe guiar a su equipo de trabajo a alcanzar los objetivos comunes, apoyándose de elementos que hagan percibirse al trabajador como parte importante de la organización, participando e identificándose con ella para que se trabaje de manera conjunta.

Dentro de la empresa deben quedar establecidos los siguientes elementos:

- Filosofía: La forma de vida de la organización, los fines que persigue, su modo de considerar a la persona y la importancia que le dé a su desarrollo. Dentro de ella queda establecida su misión hacia dónde va dirigida la empresa, cuál es su impacto en la sociedad.

- Meta: Hacia dónde quiere llegar en un tiempo determinado, con unos objetivos que le sirvan como medio para alcanzarla. Incluyendo en ellos las estrategias y los medios que se utilizarán para alcanzar la meta.

⁴⁸ cfr. LLANO CIFUENTES, C., *op.cit.*, p.57.

- Valores: Que se trabaje en un clima de respeto y confianza, estableciendo las pautas de comportamiento, así como el orden que debe existir en ella.

- Misión: Qué es lo que busca la empresa, tanto para la sociedad en la que se encuentra y para el equipo de personas que la constituyen.

- Visión: Cuál es su proyección a futuro, y cómo piensa alcanzar esa misión.

Todos estos elementos deben ser conocidos y aceptados por cada una de las personas que integran la empresa, para que así se presente una responsabilidad compartida para lograrlos. Es innegable que en estos elementos interviene la Pedagogía, pues será quien oriente y asesore al equipo de personas encargadas de establecerlas y será también el área, departamento o gerencia de recursos humanos quien se encargue de comprobar la aplicación de las mismas.

III.1.1 TIPOS DE EMPRESA

En la actualidad existen tres tipos de empresa, según Reyes Ponce: pequeña, mediana y grande. Esta clasificación se establece con base en ciertos criterios.⁴⁹

1. Criterio de mercadotecnia, de acuerdo al mercado que domina o abastece, si sólo es el mercado local o controla toda una región, o bien, exporta el producto.

2. Criterio de producción, si producen artesanías, se transforma el plástico, se construyen máquinas, si son empresas de productos alimenticios, etc.

3. Criterio financiero, conforme a lo establecido por la ley, si son causantes menores o mayores, es decir, de acuerdo a las utilidades percibidas.

4. Criterio básico en materia de personal, la capacidad con la que cuentan los directivos de una empresa, para conocer, tratar y resolver directamente sus problemas del personal que constituye la organización.

⁴⁹ cfr. REYES PONCE, A., *op.cit.*, p.86 - 96.

De acuerdo al tamaño de la empresa habrá ocasiones en que el mismo gerente pueda tomar todo tipo de decisiones y no se requiere de especialistas. Es decir, debe considerarse si en una empresa se lleva a cabo la centralización, en donde en una sola persona radican las tomas de decisiones y la resolución de problemas, o bien, la descentralización, en donde existen varias personas que cuentan con cierta autonomía para decidir y actuar libremente.

5. Criterios en materia de complejidad de la organización, dependiendo básicamente del número y diversidad de las funciones y el de los niveles jerárquicos, cuando el personal puede intercambiar funciones o sólo realiza las actividades para las cuales ha sido solicitado, se establecen diferentes tipos de empresa.

EMPRESA DE TIPO PEQUEÑA

De acuerdo a los criterios establecidos anteriormente, la empresa pequeña tiene las siguientes características:

Por el criterio de mercadotecnia:

- Regional o local, es decir, cubriendo un mercado pequeño
- Sin sobresalir en la producción de un determinado artículo de consumo o servicio.

Por el criterio de producción:

- Número reducido de empleados
- Maquinaria con bajo desarrollo tecnológico.

Por el criterio financiero:

- Causante menor
- Con utilidades suficientes para que sea considerada dentro del mercado.

Por el criterio de personal:

- El gerente o dueño de la organización tiene en sus manos la resolución de problemas, la toma de decisiones y la responsabilidad de la empresa en general
- Sistema centralizado.

Por el criterio de organización:

- Su personal sería reducido
- El gerente o dueño puede relacionarse estrechamente con su personal.

EMPRESA DE TIPO MEDIANA

Dentro de este tipo de empresa cabe considerar que como su nombre lo indica es un paso intermedio entre la empresa pequeña y la grande, por lo que comprende características de ambos tipos.

Por el criterio de mercadotecnia:

- El mercado que alcanza es considerable, pues no se tendrá un monopolio del producto o servicio
- La importancia es considerada por su competencia.

Por el criterio de producción:

- Variado, no sólo dedicarse a un artículo o servicio sino a varios
- Cuenta con un número considerable de trabajadores
- Utiliza una adecuada tecnología.

Por el criterio financiero:

- Causante mayor.

Por el criterio de personal:

- Centralizada y descentralizada
- Existe una persona que en última instancia tenga la toma de decisiones y la resolución de problemas
- Al ser una empresa en pleno crecimiento, debe delegar responsabilidades, con su consecuente autonomía y libertad en acciones
- Especialistas en algún área o departamento
- El o los gerentes podrán relacionarse con dificultad con sus empleados.

Por el criterio de organización:

- El número de trabajadores será mayor
- No se presentará un conocimiento tan profundo con cada persona

- La complejidad de la empresa se irá incrementando
- Algunos de los empleados podrán realizar varias funciones al mismo tiempo, es decir, puede haber especialistas
- Existe personal que además de realizar sus funciones puedan llevar a cabo otras relacionadas con su misma actividad o diferentes a ellas.

EMPRESA DE TIPO GRANDE

Por el criterio de mercadotecnia:

- Abastece a una gran parte del mercado, muchas veces tiene el monopolio del producto o servicio que brinda a la comunidad
- Pocas empresas logran acercársele o hacerle una competencia significativa
- Controlan toda una región y pueden exportar su producto, abriendo nuevos mercados.

Por el criterio de producción:

- Se producen uno o diversos artículos o servicios, los cuales tendrán una influencia real en el mercado
- Utilizan un número determinado de personal
- Uso creciente de tecnología.

Por el criterio financiero:

- Causante mayor, muchas veces exceden los límites establecidos.

Por el criterio de personal:

- Es necesaria una descentralización, son demasiadas las funciones, las tomas de decisiones y las resoluciones de problemas
- Existen varios gerentes que tienen la autonomía suficiente para elegir los cursos de acción a seguir haciéndose responsables de las decisiones correspondientes
- Es difícil que los altos niveles estén relacionados con todo el personal de la empresa, por lo que en este tipo de organización deberá contarse con un área dedicada al personal, para que se les atienda debidamente.

Por el criterio de organización:

- Cuenta con un número considerable de personal
- El número y diversidad de funciones son varias, así como los niveles jerárquicos
- Existen especialistas pues una persona de un área determinada no puede hacer el trabajo de otra perteneciente a un diferente departamento.

III.1.2 NIVELES JERARQUICOS DENTRO DE LA EMPRESA

Aunque en una empresa existan diferentes niveles para jerarquizar las funciones que realizan las personas de acuerdo a sus conocimientos o habilidades, en ningún momento debe olvidarse que se trata de seres humanos, los cuales podrán tener diferentes niveles educativos y culturales, diferentes posiciones sociales, pero todos por igual poseen la misma dignidad y ésta es la raíz fundamental de la que se deriva el respeto de unos por otros.

Cualquiera que sea el nivel jerárquico dentro de una empresa debe recordarse que el empleado es la parte más importante de la organización y que sin su aportación por medio de su trabajo, la empresa no tendría razón de ser.

Debe considerarse que, dependiendo del tamaño, de las funciones a realizar y el tipo de la empresa, serán los niveles jerárquicos que se encuentren en ella, por ello puede establecerse una generalidad al señalar tres niveles principalmente: superior, medio y obrero. A continuación se explicará con mayor detenimiento dichos niveles.

NIVEL JERARQUICO SUPERIOR EN UNA EMPRESA

En este nivel son considerados los altos ejecutivos, es decir, aquellas personas cuyas funciones a realizar son la dirección de la empresa y la toma de decisiones; la resolución de problemas vitales para la organización en su totalidad, fijando metas, valores, misión y visión; estableciendo la filosofía de la empresa. Este nivel está formado en muchos casos, por los fundadores de la organización quienes dictarán el camino a seguir para que se logren los objetivos y metas previstas.

A estos funcionarios corresponde aprobar las estrategias a seguir y revisar si se cumplieron las metas y en qué medida, para así proponer nuevos caminos hasta conseguir lo esperado.

Poseen a cambio de los otros niveles, la suficiente autonomía para actuar y decidir en un momento determinado.

NIVEL JERARQUICO MEDIO EN UNA EMPRESA

Quedaría representado este nivel por todo el personal administrativo que labora en una organización. Dicho personal está subordinado al nivel superior, llevando acciones más concretas; realizando los planes generales; cumpliendo con las políticas establecidas; viviendo la filosofía de la empresa.

Dichos empleados, verificarán que los productos o servicios generados sean los requeridos, que cuenten con las pautas de calidad señaladas, que se establezcan adecuadas relaciones entre el personal y que todos de forma integrada busquen desarrollarse favoreciendo el crecimiento de la empresa.

Contarán con cierto nivel de autonomía, pero para decisiones trascendentes para la empresa necesitarán la aprobación o consulta de los altos directivos. También evaluarán el trabajo de los obreros, dando recomendaciones necesarias para superar la calidad o aprobar la calidad del producto.

NIVEL JERARQUICO OBRERO EN UNA EMPRESA

Su trabajo es predominantemente motriz, pues participa directamente en la producción del artículo o servicio para brindarlo a la comunidad. Tiene una relación directa con la máquina o el medio para producir el objetivo.

En ocasiones este nivel jerárquico considera su trabajo rutinario, por enfocarse al desarrollo de una habilidad o de su destreza motriz, para ésto debe recordarse que al realizar una labor determinada, se está ofreciendo un servicio a otros, deberá entonces considerarse que aunque sea una destreza motriz, es también una actividad que exige calidad y que la empresa en su totalidad dependerá de esta función como base para alcanzar sus metas.

Por otro lado, en cualquier nivel debe presentarse suficiente conocimiento de las funciones que deberá realizar una persona determinada, pues deberá estar informado de sus actividades y de las que se

lleven en toda la organización, así como de los objetivos, la filosofía, los valores, la misión y la visión que ha establecido el nivel jerárquico superior con la participación de otros niveles.

Sin discriminar ningún nivel, pues unos son necesarios para los otros; al no existir alguno de ellos, los otros no podrán mantenerse. Todos los niveles son indispensables para un adecuado funcionamiento y crecimiento de la empresa.

III.2 EL PROCESO DE DESARROLLO EN LA EMPRESA

El desarrollo es un proceso que debe llevarse a cabo, además de quedar establecido en la Ley Federal del Trabajo.

Cuando se lleva a cabo el proceso de desarrollo en la empresa, además de cumplir con una obligación se brinda la oportunidad al empleado de crecer en su trabajo, realizándolo cada vez mejor o bien adquiriendo nuevos aprendizajes. La relación entre educación y desarrollo queda establecida básicamente en el hecho de que ambos procesos ayudarán a la mejora personal.

Una de las ventajas de este proceso, es que busca luchar y evitar la ignorancia y la obsolescencia; es decir, para vencer a la ignorancia, el personal debe estar preparado, contar con conocimientos ciertos, válidos y actualizados para la función que desarrolle en la empresa. Así, puede lograr un desarrollo adecuado, pues obviamente los aprendizajes adquiridos nunca serán suficientes y tendrá que actualizarlos e incrementarlos. Esto no es sólo en el campo intelectual, también se aplica en el trabajo, el hacer las cosas mejor o con mayor facilidad e instrumentando los nuevos avances tecnológicos. El no estar actualizado es tan dañino como el permanecer en absoluta ignorancia y el desarrollo lucha contra ambas.⁵⁰

Por medio de un adecuado proceso de desarrollo acompañado de una constante motivación, puede crearse en la empresa un clima organizacional adecuado, promoviendo la integración, la participación, estableciendo toda una forma de actuar e impregnando la filosofía que se espera encontrar en las personas que constituyen a la organización.

El proceso de desarrollo es un indicador de qué tan bien se están realizando las acciones en una organización, pues por medio de la retroinformación nos damos cuenta si los cursos o conferencias

⁵⁰ cfr. SILICEO, A., *op.cit.*, p.17.

ayudan a aumentar la calidad del trabajo en las personas y si su productividad se ha visto incrementada. Este proceso puede darse de diferentes maneras, muchas veces será práctico, otras por medio de cursos o conferencias en las cuales se motive realmente al personal a seguir trabajando y a hacerlo cada vez mejor.

El proceso de desarrollo integra a los procesos de adiestramiento y de capacitación, ya que busca ir más allá. El proceso debe estar basado en una adecuada detección de necesidades para satisfacer realmente las carencias que tenga el personal tomando en cuenta no sólo las relaciones laborales o las funciones a realizar, sino también una adecuada convivencia entre los empleados, que permita sentirse parte de la organización para crecer juntos y desarrollarse.

Por medio del desarrollo se busca evitar además de la ignorancia y la obsolescencia, la rigidez. En una empresa debe considerarse ante todo la flexibilidad, por estar trabajando con hombres, los cuales no pueden ser sometidos a parámetros rigurosos y estrictos en donde no puedan tener iniciativa o desarrollar potencialidades.

"La rigidez consiste, precisamente en centrarse sobre los procedimientos, sistemas o modos de hacer las cosas, en lugar de centrarse en las cosas que hay que hacer."⁵¹

Si una persona realiza una acción y logra un objetivo previsto, no es necesario que se sigan sistemas, procedimientos o modos estrictos; muchas veces éstos no pueden acoplarse a las características personales del empleado; es por esto la importancia de que en un proceso de desarrollo se tome en cuenta la flexibilidad en las acciones.

Se debe tomar en cuenta que dentro del proceso de desarrollo, se obtendrán no sólo conocimientos, sino que es un proceso globalizador, en el que se debe considerar a:

- Los problemas organizacionales: Equipo en malas condiciones, materia prima fuera de especificaciones, carencia de herramientas apropiadas, desorganización, etc.
- Falta de aptitudes del personal: Psicomotrices, intelectuales, de personalidad, etc.
- Falta de motivación: Si los trabajadores quieren, se esforzarán por realizar la labor que se espera de ellos."⁵²

⁵¹ LLANO CIFUENTES, C., *op.cit.*, p.24.

⁵² MENDOZA NUÑEZ, A., Manual para Determinar las Necesidades de Capacitación, p.64.

Llevando a cabo el proceso de desarrollo se buscará evitar los problemas organizacionales, pues antes de que las máquinas se descompongan, el personal avisará oportunamente cuando deba dárselos mantenimiento, utilizarán las herramientas adecuadas. Evidentemente con este proceso también podrán desarrollarse las aptitudes personales necesarias con las que deberá contar el personal para realizar adecuadamente su labor, por último la motivación, la cual es elemento implícito en el proceso de desarrollo, ya que considerará la manera en que el trabajador quiera realizar la actividad que le compete y se esfuerce por realizarla cada vez mejor.

Por medio de este proceso lo que se busca es hacer crecer a la persona y que vea en la realización de su trabajo un medio para conseguirlo.

"Desarrollo, en sentido estricto, es la evolución de las posibilidades de crecimiento de promoción de una persona...en un sentido amplio y general es la planeación de la utilización del potencial de un individuo al ofrecerle oportunidades para su crecimiento personal."¹¹

Este tipo de proceso se enfoca al personal que tiene posibilidades de ascender en una organización, en donde se le prepara para el futuro, cuando se presente una vacante estar preparado para ocuparla. Va más allá del desarrollo de habilidades y conocimientos, pues se busca también el cambio de actitudes en el personal y además hacer parte de la persona ambos para proyectarlos en sus funciones diarias y en su vida personal.

Este proceso debería llevarse a cabo en todos los niveles jerárquicos de una organización sea cual fuere su tamaño y el tipo de empresa del que se trate. Este proceso alude a un crecimiento personal; al lograrlo se reflejará en el desarrollo de la empresa, con buenas relaciones interpersonales, con un ambiente de trabajo adecuado y el respeto entre compañeros de trabajo.

Generalmente el proceso de desarrollo está dirigido principalmente a los niveles jerárquicos superiores, directores o niveles gerenciales en una empresa, cuando debería incluir a todos los miembros que constituyen la organización logrando el sentido amplio del concepto.

III.2.1 CONCEPTO DE ADIESTRAMIENTO

¹¹ CRAIG, L.R., Manual de Entrenamiento y Desarrollo del Personal, p.363.

Cabe ahora considerar la diferencia entre lo que es el proceso de adiestramiento y el de capacitación para entender el por qué de analizar al proceso de desarrollo como un acto globalizador que puede trabajar conjuntamente con la motivación.

"Adiestrar implica el desarrollo de habilidades de tipo motriz, de facilidades manuales que permitan llevar a cabo operaciones mecánicas. Se adiestra a alguien que ya tiene conocimientos de su trabajo pero carece de habilidades incorporadas que le permitan hacerlo bien."⁵⁴

El adiestramiento es entonces un preparar al trabajador para desarrollar sus habilidades y realizar su trabajo de destreza en la empresa, sin tomar en cuenta el desarrollo personal.

Este proceso está casi siempre dirigido a obreros, en donde su trabajo consiste principalmente en desarrollar habilidades manuales; tiene conocimientos previos pero no profundos de la actividad que deba realizar en un momento determinado.

Se debe tomar en cuenta, que estos procesos se llevan a cabo de manera tanto individual como grupal.

El adiestramiento se lleva a cabo en el lugar de trabajo, generalmente una persona con experiencia en determinada labor, explicará a la persona de nuevo ingreso para ese puesto; al principio la persona que explica llevará a cabo su función lentamente y repitiendo lo que hace en cada paso, la otra persona observa, realizando la función una vez siendo supervisado por el que demostró en un principio cómo hacerlo y retroinformándolo para hacerlo mejor. Una vez que lleve adecuadamente la labor encomendada, se considera adiestrado.

II.2.2 CONCEPTO DE CAPACITACION

Dentro de este proceso se adquieren principalmente conocimientos útiles para ser aplicados en las funciones a realizar diariamente.

"Capacitar implica el proporcionar conocimientos que permitan al trabajador desarrollar su labor y resolver los problemas que se le presentan durante su desempeño. Se capacita a alguien cuando se le

⁵⁴ SPONDA, A., *op.cit.*, p. 5.

proporcionan datos que le permitan conocer a fondo lo que hace y su interrelación con otras conexas, tanto horizontales como verticales." ⁵⁵

Al concepto de capacitación se le relaciona con la adquisición de conocimientos, que le ayudarán al personal a realizar sus actividades cada vez mejor.

Generalmente la capacitación, se lleva a cabo en un aula y se evalúan los aprendizajes adquiridos de acuerdo al desempeño de la persona.

Se dan a conocer instrumentos o técnicas actuales para realizar cada vez mejor el trabajo desempeñado, todos estos conocimientos están en función directa del trabajo que desempeñan diariamente. Se aplica a cualquier nivel jerárquico.

III.3 FUNCIONES E IMPORTANCIA DE INSTRUMENTAR EL PROCESO DE DESARROLLO EN LA EMPRESA

Entendido el proceso de desarrollo en una visión conjunta de adiestramiento y capacitación, es necesario considerar la importancia que tiene dentro de la organización que además de ser un medio para superar carencias, también es un medio indispensable para una adecuada integración y participación de todos los miembros de ella.

Existe una estrecha vinculación de un proceso de desarrollo con el de educación, como se puede analizar en la siguiente cita:

"La realidad es que la capacitación y el adiestramiento constituyen una fórmula educativa extra-escolar, mediante la cual los trabajadores de todos los niveles dentro de las organizaciones productivas, tienen la posibilidad de incrementar sus habilidades, conocimientos y destrezas; en otras palabras desarrollar sus actitudes para superarse técnicamente y profesionalmente, permitiendo con ello mejorar la calidad de su trabajo." ⁵⁶

⁵⁵ *ibidem* . p.5 - 6.

⁵⁶ MENDOZA NUÑEZ, A., *op.cit.* , p.5 - 6.

Así, debe buscarse por medio del proceso de desarrollo, que una persona se perciba contenta en la actividad que realiza, que conozca su trabajo y que la persona esté lo suficientemente preparada para desempeñar su labor.

El proceso de capacitación debe contar con un conjunto de personas integrado por personal sindicalizado y de confianza, otorgándole el nombre de Comisión Mixta, quien tendrá en sus manos la revisión y evaluación del proceso que se desarrolle en la empresa. Son quienes deciden si el proceso se está llevando de manera adecuada o no, es decir, si se han cubierto las necesidades detectadas y realizar las modificaciones pertinentes.

Esta Comisión Mixta se aplicaría de la misma manera en el proceso de desarrollo, en el caso de que hubiera personal sindicalizado en una empresa. Pues el objetivo de este estudio es la aplicación de este proceso para todos los miembros de la organización.

La Comisión Mixta hará más efectivo y eficiente el proceso, pues se toman en cuenta dos puntos de vista diferentes desde el trabajo mismo y cómo se está llevando a cabo y si cumplen con las expectativas propuestas.

Las Comisiones Mixtas son consideradas como "...el primer órgano paritario que se crea en México, cuya cobertura alcanza a todos los trabajadores incluso los de confianza y ejecutivos, por consiguiente es un instrumento que permitirá resolver posibles conflictos o quejas sin llegar al nivel de las autoridades laborales."⁵⁷

Su función principal será por lo tanto llevar al obrero a realizar su actividad con calidad y a encontrar en su actividad un medio para desarrollar su actitud de servicio y mejora constante. Y en caso de presentarse algún conflicto, primero lo atenderá la Comisión para tratar de resolverlo antes de que esta situación llegue a niveles superiores.

III.3.1 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DEL PROCESO DE DESARROLLO

Desde el punto de vista administrativo, es muy oportuno llevar el proceso, pues en una empresa debe planearse, actuar y evaluar los resultados obtenidos. En la planeación se pensará a futuro y el tiempo

⁵⁷ SPONDA, A., op.cit., p.43.

invertido ahora en el presente al igual que el dinero, repercutirán favorablemente al pasar el tiempo. En los objetivos de la organización también debe quedar considerado este proceso pues es un instrumento de ayuda para la compañía y asimismo para el personal.

El área, departamento o gerencia de Recursos Humanos, si es que no existiese la propia, es decir un área, departamento o gerencia de Entrenamiento o Desarrollo de Personal, sería la designada para coordinar este proceso. Si su función primordial es la atención al personal que en una empresa determinada presta sus servicios, puede entonces detectar y conocer las necesidades que no han sido satisfechas, para entonces diseñar un programa de acción en el que se traten de cubrir para así lograr un personal con gran calidad en la realización de sus funciones y que se encuentre motivado para desempeñar su labor.

III.3.2 ASPECTOS LEGALES DEL PROCESO DE CAPACITACION

El proceso de capacitación queda establecido legalmente en 1970 siendo presidente del país Luis Echeverría Álvarez, cuando en la Ley Federal del Trabajo se incluye la fracción XV del artículo 132, en una de sus reformas, su cumplimiento no se promovió en los siguientes ocho años.

Es hasta 1976, siendo presidente del país José López Portillo, cuando empieza a considerarse obligatorio este proceso dentro de las empresas; la ley entra realmente en vigor, la obligación patronal de capacitación-adiestramiento, como se nombra en la ley, se eleva a rango constitucional con la publicación el Diario Oficial del 9 de enero de 1978, de una adición al artículo 123 constitucional en su fracción XIII.³⁹

A pesar que desde hace veinticinco años debería llevarse a cabo este proceso, sólo desde hace diez y siete años se implantó como obligatoria. Desgraciadamente muchas empresas lo perciben como una ley más que cumplir para no pagar multas, cumpliendo con los mínimos requeridos y perdiendo su sentido de auxiliar para la organización hacia el logro de sus metas. Con ello se pierde la visión de un proceso de desarrollo integral, pues como se ha señalado incluye: adiestramiento, capacitación y desarrollo.

Este proceso era necesario establecerlo legalmente, pues considerando que México es un país que se encuentra en vías de desarrollo, era indispensable que existiera una legislación en torno a este proceso.

³⁹ cfr., *ibidem*, p. 1.

De esta manera al hacerlo obligatorio entraría en vigor dentro de las empresas y aunque al principio fuera por imposición, éstas podrían darse de cuenta de los grandes beneficios que representa el proceso.

Lo que se debe tratar de alcanzar con el proceso de desarrollo desde el punto de vista legal es:

"... cambiar este enfoque esencialmente legalístico hacia un punto de vista más técnico, con un énfasis en la realización de las tareas y el desempeño del trabajo más que en el cumplimiento pro-forma."

⁵⁹

Así se aplicaría en forma adecuada, para el buen desempeño en las tareas del trabajador y como se analizó anteriormente no sólo en su aspecto productivo sino también en el orden personal.

III.3.2.1 ARTICULOS DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO SOBRE CAPACITACION

La ley marca estrictamente el camino y pasos a seguir para llevar a cabo el proceso de capacitación.

El artículo 132 fracc. XV de esta ley, establece como obligatoria para los patrones el proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, participar en la creación de las Comisiones Mixtas.

El artículo 153 señala que debe informarse a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas, presentar a esta misma Secretaría para su aprobación los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se hayan acordado establecer y debe mantener un contacto permanente con ella, informándole de los avances y modificaciones que se hagan a los planes y programas autorizados, las empresas deben enviar a la Dirección General de Capacitación y Productividad (DGCP), para su registro y control, listas de constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.⁶⁰

Una empresa constituida como tal debe realizar todos estos requisitos por eso aludíamos al no hacer de este proceso una serie de actividades impuestas evitando un proceso pro-forma, sino realizarlo acorde con las necesidades y la situación actual de la organización. Existen empresas que para cumplir

⁵⁹ *ibidem*, p. 93.

⁶⁰ *cf.* TRUEBA URBINA, A., et al., *Ley Federal del Trabajo*, p. 94 - 102.

con este requisito solicitan a su personal únicamente la firma en un papel para así constatar que el empleado participó en un proceso de capacitación sin llevarlo a cabo realmente pero al presentar el documento con la firma a la DGCP se tiene el comprobante de que sí se realizó este proceso.

El artículo 153-F, señala que la capacitación debe tener por objeto actualizar y perfeccionar los conocimientos y las habilidades del trabajador en su actividad, prepararlo a ocupar una vacante o un puesto de nueva creación, prevenir riesgos de trabajo, incrementar su productividad en general, mejorando las aptitudes del trabajador.⁶¹

Todos los objetivos que señala la ley son adecuados para cualquier empresa, pues buscan que el trabajador y la empresa logren su desarrollo productivamente, faltaría señalar las necesidades personales de los mismos, de superación y desarrollo las cuales son igual de importantes para obtener el desarrollo integral de personal y empresa.

La ley también otorga facilidades en el horario en que se lleve a cabo este proceso, el problema existiría en que el obrero después de su jornada de trabajo esté dispuesto a llevar el curso, por las horas trabajadas y el cansancio que representaría esto; para esto es importante que el instructor contagie el interés por adquirir conocimientos, además de proporcionar un reconocimiento al término del proceso, y existir así un compromiso por ambas partes (instructor-trabajadores).

"Deberá impartirse al trabajador durante las horas de trabajo; salvo que atendiendo a la naturaleza de sus servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera."⁶²

Es aquí también cuando la empresa ve como una carga económica a este proceso, y como pérdida de tiempo pues debe llevarse a cabo en la mayoría de sus casos dentro de las horas de trabajo sin que alguien pueda reponer el tiempo perdido o bien, teniendo que pagar horas extras al personal para cubrir la producción faltante.

III.4 EL OBRERO, NIVEL JERARQUICO DE INTERES PARA ESTE ESTUDIO

⁶¹ *cf.*, SPONDA, A., *op.cit.*, p. 5.

⁶² *ibidem*, p. 6.

Es necesario ahora analizar al miembro de la organización que compete a esta investigación, el obrero, como ha quedado definido anteriormente, es la persona que dentro de la empresa se dedica principalmente a trabajos manuales, y a quien según autores le correspondería recibir un desarrollo de habilidades, es decir, el proceso de adiestramiento, pues es su función básica en su trabajo.

Lo que ahora se pretende establecer es señalar el papel relevante que ejerce el obrero, por lo que no es suficiente adiestrarlo sino también que participe dentro del proceso de desarrollo.

El obrero al igual que cualquier persona que integre a la compañía, también posee necesidades de desarrollo, es un ser humano que busca seguir creciendo, que tiene la capacidad de superarse.

El obrero tiene en sus manos la responsabilidad de la producción de bienes, en gran medida la calidad depende de él, puesto que la materia prima y los procedimientos establecidos necesitarán cumplir con estándares de calidad. El obrero, puede omitir un procedimiento o por voluntad propia alterar las condiciones de calidad que deben imperar, si se le concede la importancia y atención que merece, si se encuentra motivado, buscará realizar su trabajo cada vez mejor.

En muchas empresas no se establecen adecuadas líneas de comunicación directa con ellos, sino que cualquier problema que surge, se recurre simplemente al sindicato, o bien a su líder para tratar de resolverlo sin tratarlo directamente con el afectado ni conocer su propio punto de vista.

Es cierto que el obrero posee ciertas características en las cuales se manifestará que su principal motivo en el trabajo es conseguir dinero, satisfacer sus necesidades primarias, pero si se le ayuda a observar que al realizar su trabajo puede obtener mucho más que dinero, el obrero comprenderá lo que se espera de él, tratará de hacer, de considerar a la actividad que realice importante, realizándola con calidad, comprendiendo su capacidad de desarrollo, de integrarse a un equipo de trabajo y de identificarse con los objetivos que la empresa ha propuesto.

III.4.1 CARACTERISTICAS GENERALES DEL OBRERO

Como cualquier trabajador, el obrero necesita un clima laboral favorable, tanto para la realización de su actividad como para las relaciones que establezca con sus compañeros.

Si existe un clima laboral favorable, es decir, un ambiente que promueva la participación, la ayuda, la cooperación, la solidaridad entre los miembros del equipo de trabajo, cualquier persona se percibirá contento y realizará su trabajo con mayor esfuerzo y entusiasmo.

Se debe considerar que el tipo de trabajo que desempeña el obrero es de destreza manual, por lo tanto, muchas veces es rutinario, es por esto que se necesita hacer ver a las personas la importancia de su trabajo, el hacerlo con calidad y proporcionar descansos periódicos para distraerse, evitando el ser pesado. Se debe eliminar la relación de "trabajo igual a carga", como muchos obreros lo consideran.

En las empresas se presentan obreros jóvenes, con poca experiencia pero con deseos de aprender, poco a poco, estas personas van cambiando y los intereses e inquietudes por seguir creciendo, disminuyen o lo que es peor desaparecen, esto es lo que se puede combatir por medio de un proceso de desarrollo eficaz; en donde los intereses o motivos personales no disminuyan, al contrario aumenten y sean una razón para realizar su mejor esfuerzo.

Los obreros en edad adulta, pueden ser los que adiestren a los jóvenes, enseñen a realizar la labor, pues cuentan con gran experiencia y puede ser utilizada en beneficio de todos, también se sentirán útiles al ayudar a otros a desempeñar adecuadamente su labor, este tipo de obrero no se podrá motivar fácilmente con incentivos económicos, sin embargo, los reconocimientos a su labor y a su experiencia alcanzada serán mucho más valiosos.⁶³

Una de las características del obrero es su inseguridad por perder su trabajo, pues puede ser fácilmente sustituido por otra persona, o creer que el personal administrativo sabe más que él, así tiene miedo de manifestar su opinión por creer que si las actividades se realizan de una determinada manera es porque así funcionarán mejor, o porque el personal administrativo, sabe más que él; esta inseguridad también la proporciona el que generalmente a nivel obrero no se cuenta con una educación más completa o por el mismo ambiente en el que se desenvuelve.

Muchos obreros manifiestan actitudes de envidias y rencores, por no tener lo que otros tienen, también de inconformidad, pero también existen quienes buscan salir adelante, y lo logran, aunque sean escasos los medios con los que cuentan para alcanzarlo.

⁶³ cfr., GELLERMAN W, S., *op.cit.*, p. 222 - 223.

El obrero pertenece por lo general, a la clase socio-económica-cultural baja, la remuneración obtenida por este nivel jerárquico dentro de la empresa es muy bajo, los requisitos para laborar son pocos, en algunas ocasiones se busca personal con nivel escolar de primaria, en algunas no es necesario ningún nivel, en su mayoría son analfabetas y sus posibilidades educativas han sido nulas o ínfimas.

Muchos de ellos, son personas nobles, dispuestos a ayudar a otros, les gusta convivir encauzando este tipo de sentimientos dentro de un proceso de desarrollo se conseguirían grandes resultados, pues hay quienes buscan aprender cosas nuevas y participar en diferentes actividades.

Sus posibilidades de desarrollo han sido pocas, porque muchas veces sus mismos padres o tutores no se las han podido brindar y deben trabajar muy jóvenes para que los ingresos en la familia aumenten.

"...el hombre puede considerarse como un sistema que opera mediante una serie de transacciones con su medio circundante. El individuo nace con un equipo conductual que va a ser enriquecido por la atmósfera cultural; realmente alcanza su máxima expresión sólo dentro del contexto social, pues individuo y sociedad no son términos contrapuestos sino complementarios." ⁶⁴

La actitud que manifieste el obrero se verá influenciada por el ambiente en el que se desenvuelva creando muchas veces sentimientos de inferioridad, rechazo, envidia, rencores, aunque no sólo hay que considerar aspectos negativos, también este clima provocará en algunos el desecho de superación, de progreso, de desarrollo personal.

El proceso de desarrollo debe estar presente para contrarrestar los sentimientos negativos y enfocarlos hacia los positivos o bien incrementar los que lleven al obrero a una verdadera educación, es decir, a un verdadero crecimiento como personas.

De acuerdo al modelo motivacional de Maslow, será muy importante considerar las carencias de estas personas como medio para motivarlos en la realización de su trabajo. Así lograr que "A lo largo de varios años, un individuo puede ir cambiando paulatinamente sus opiniones y esperanzas. La mayoría de estos cambios son consecuencia de nuevas experiencias, expresión de modificaciones en sus relaciones o en el papel que desempeña en el trabajo o en la sociedad exterior." ⁶⁵

⁶⁴ ARIAS GALICIA, F., *op.cit.*, p.102.

⁶⁵ GARDNER, B.B., *et al.* *op.cit.*, p.275.

Anteriormente todos estos factores no eran considerados en una empresa, es tiempo de que se abran nuevas oportunidades para los obreros, que no sean considerados como personas dedicadas a un trabajo rutinario, sin la capacidad de adquirir nuevos aprendizajes, más profundos o pensar que son seres humanos a quienes no les interesa el progreso y se conforman con una remuneración justa. Es tiempo de que se le brinde la oportunidad de progresar, de ser considerado como lo que es una persona que puede llegar a tener la misma capacidad que cualquier otra y que puede desempeñar su trabajo de manera eficiente, sin tener que ser presionado y realizar su actividad con gusto, percibiendo la capacidad de desarrollar sus potencialidades, de cumplir consigo mismo, con la empresa y con el bienestar de su comunidad.

III.5 FUNCIONES DEL SINDICATO EN LA EMPRESA

Al aludir a obreros es necesario hacer mención del sindicato, pues en la mayoría de las empresas los obreros pertenecen a uno.

"...el sindicato es una entidad organizada, con vida propia e independiente de las compañías con las que trata. Su existencia, depende sin embargo, de su función que es negociar con la gerencia." ⁶⁶

El sindicato no depende de la compañía, le brinda a ésta el personal que requiere. Su función básicamente será establecer relaciones con la gerencia, es decir, la contratación del personal y cualquier problema que se presente con alguno de los obreros se llevarán a cabo directamente con un representante del sindicato.

El sindicato podría ser considerado como el defensor de los derechos del obrero, esto es positivo si realmente ejerce esta función y busca el bienestar de ellos. Las dificultades se presentan cuando el sindicato adopta la postura paternalista disfrazada, es decir, cuando ya no busca los intereses del obrero y lo hace aparentar como tal, para tratar de obtener provecho de la situación y beneficiarse a sí mismo.

El sindicato es muchas veces el causante de problemas mayores como son los paros o huelgas injustificadas, quienes por malos consejos y en bienestar de intereses personales egoístas, movilizan al personal, quienes por falta de información de la situación real que acontece y por sentimientos de envidias

⁶⁶ *ibidem*, p. 206.

y rechazo hacia niveles superiores dentro de una empresa, se dejan llevar creyendo que será para su bienestar.

III.5.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS SINDICATOS EN UNA EMPRESA

Algunas de las ventajas que se podrían señalar para los obreros son las siguientes:

- Brinda a los trabajadores una conciencia de unidad como grupo
- Se perciben protegidos y fuertes, es decir, tienen el respaldo de una persona que puede reclamar por ellos, por tener conocimientos más profundos sobre aspectos laborales, en una situación por ejemplo de despido injustificado o contar con apoyo para negociar un aumento en el salario
- Hacen valer sus derechos, por ejemplo de Seguro Social e Infonavit
- Tienen quién los apoye en todo momento
- Posibilidad de que sus jefes escuchen sus peticiones.

Algunas desventajas que se podrían mencionar son las siguientes:

- Que el líder sindical se aparte de los objetivos buscados por el grupo
- Que busque sus propios objetivos
- Que no respete los acuerdos establecidos entre empresa y obreros
- Que mueva a la gente a actuar sin tener fundamentos sólidos
- Que no se interese por los problemas personales de los obreros
- Que sea un líder comprado por la misma compañía y no brinde atención a los obreros

Todos los conflictos quedarían resueltos si hubiera en la empresa una constante comunicación entre empresa y obreros, si se conocieran sus problemas y se trataran de resolver conjuntamente.

Es necesario que los obreros cuenten con un representante, él hará llegar a los niveles superiores los problemas, las condiciones de trabajo y hasta el mismo clima laboral que se desarrolle; así se tratará de resolver los problemas tanto grupales como personales. Y es aquí donde se fundamenta el crear un clima de confianza, para que así se facilite la comunicación y el representante sindical cuente con el apoyo de la empresa, él será la voz de todo su equipo, pero un equipo que también forme parte de la compañía y que ambos están para alcanzar objetivos comunes.

III.6 DETECCION DE NECESIDADES: BASE PARA EL PROCESO DE DESARROLLO

Para llevar a cabo un adecuado proceso de desarrollo, incluyendo a la motivación, requerimos de la Detección de Necesidades para que sean realmente eficaces y eficientes los resultados obtenidos por este proceso.

El proceso de desarrollo partirá de las necesidades concretas y reales de los obreros, éstas no sólo se refieren a las habilidades o conocimientos con los que deben contar los empleados, también se consideran las personales (reconocimientos por la labor desempeñada, comunicación efectiva, remuneración económica, clima laboral adecuado, integración e identificación con el equipo de trabajo).

III.6.1 DEFINICION DE DETECCION DE NECESIDADES

Dividiremos el concepto de Detección de Necesidades para su mejor comprensión.

Para la palabra detectar podemos encontrar diferentes sinónimos, descubrir, localizar, identificar; una detección entonces, es un medio por el cual descubrimos o localizamos las necesidades presentes en un lugar determinado, señalando lo que se carece y así diseñar alternativas de acción para satisfacer las necesidades que se presentan en dicho lugar, de acuerdo a las personas que trabajan en él. A la Detección de Necesidades también se le ha dado el nombre de diagnóstico, es considerada como una actividad previa al proceso de desarrollo, un análisis de la situación actual de los obreros para considerar las diferentes alternativas a seguir, buscando solucionar el (los) problema (s) presente (s).

Ahora falta definir el concepto de necesidad. Para Mendoza Nuñez A. "Puede decirse que la necesidad es la carencia de algo, la cual no existe en el vacío, sino que se plantea en términos de un sujeto y que para él va a representar una molestia interna."⁶⁷

Es decir, la necesidad no es de la empresa en cuanto tal, sino de cada uno de los individuos que la componen y que tendrá que influir en toda la organización porque la empresa se constituye por seres humanos y si éstos no están satisfechos o presentan una molestia o carencia interna tenderá a repercutir a nivel organizacional.

⁶⁷ MENDOZA NUÑEZ, A., *op.cit.*, p.17 - 18.

Esta carencia debe entonces ser satisfecha, una de sus alternativas para cubrirla es el proceso de desarrollo pero debe quedar claro que debe ser descubierta, es decir, detectada.

Por lo anterior podemos definir a la Detección de Necesidades como la actividad previa al proceso de desarrollo en la cual se descubrirán las carencias del personal, buscando homogeneizarlas para que a través de los diferentes cursos de acción queden satisfechas, repercutiendo necesariamente en cada uno de los miembros de la organización y por lo tanto reflejándolo en la empresa.

III.6.2 IMPORTANCIA DE LA DETECCION DE NECESIDADES

La importancia de la Detección de Necesidades recae en que es el medio por el cual descubriremos una serie de hechos que hacen falta en un lugar determinado y que para satisfacerlos, se necesitarán contemplar vías alternativas de solución.

Los mismos problemas y características de las personas nos pueden dar la solución a la aplicación del proceso de desarrollo de diferentes maneras, será entonces el cimiento, la base para este proceso. Con la Detección de Necesidades se lograrán mayores posibilidades de éxito, pues se cuenta con una base de realidades concretas.

Para French Wendell, L "Las necesidades son los motivadores básicos en la conducta humana".⁶⁸ Lo mismo considera Maslow con su pirámide de necesidades, al satisfacer la empresa las necesidades de su personal, los impulsará a actuar de manera eficiente, buscando además que en forma personal cada uno logre su propio crecimiento como persona a través del trabajo. Un trabajo bien realizado, que cuente con el apoyo de sus compañeros y superiores, participando en el cumplimiento de objetivos, evitando posibles accidentes y cooperando para el desarrollo de la organización, es decir, demostrando una actitud de servicio.

La empresa al buscar un desarrollo continuo, debe resolver los problemas que se le presenten así como tratar de evitarlos una vez cubiertos; con la Detección de Necesidades se indicarán las debilidades que aún no se hayan satisfecho para eliminar los obstáculos que de una u otra manera le impiden alcanzar sus objetivos o que lo alejan de ellos.

⁶⁸ FRENCH WENDELL, L., *Administración de Personal*, p. 104.

La Detección de Necesidades también ayudará a localizar las funciones que se realizan inadecuadamente, esto contribuye a que la organización revise los objetivos que persigue y evalúe en qué medida se desempeñan las actividades debidamente.

Su importancia también radica en que las personas pueden ser muy subjetivas al considerar las motivaciones para impulsar a un trabajador a que realice en forma adecuada sus acciones, por esto es necesario llevar a cabo la Detección de Necesidades pues se basa en técnicas e instrumentos específicos buscando la objetividad para diagnosticar la situación actual de la empresa a través de las necesidades concretas y reales de los empleados.

Sin la Detección de Necesidades el proceso de desarrollo puede convertirse en una pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo, pues no realizará las acciones necesarias encaminadas a satisfacer carencias reales de la empresa, sino serán ilusorias y sobre todo subjetivas, perdiendo resultados verídicos y confiables.

La Detección de Necesidades puede aplicarse en cualquier nivel jerárquico y para buscar un crecimiento integral, debe aplicarse en todos los niveles, aquí sólo se hace mención a nivel obrero por ser la persona dentro de la organización que interesa en esta investigación.

III.6.2.1 TIPOS DE NECESIDADES

Mendoza Nuñez describe dos tipos de necesidades, manifiestas y necesidades encubiertas. Las primeras se presentan por cambios en la organización, personal de nuevo ingreso o transferido, etc. Las segundas son más difíciles de observar a simple vista hacen mención a actitudes y habilidades, problemas de desempeño; éstas deben ser correctivas mientras que las primeras son preventivas. Se consideran correctivas pues a partir de que se han presentado ciertas necesidades debe buscarse la manera de modificar, mejorar la conducta y, preventivas porque no se debe esperar a que se presenten, sino evitarlas; es decir, poner los medios necesarios para que no lleguen a ocurrir.

Boydell las divide en organizacionales, ocupacionales e individuales, es decir, proporciona divisiones grupales de acuerdo a si son en toda la empresa, en un área de trabajo o en una persona.⁶⁹

⁶⁹ cf. MENDOZA NUÑEZ, A., op.cit., p. 37 - 38.

Estos tipos se tomarán en cuenta pues cuando se presenta una necesidad manifiesta, por ejemplo, el ingreso en la empresa de una persona nueva, necesitará un adecuado proceso de inducción para que conozca cómo realizar de manera eficiente sus diferentes actividades. En este proceso al incluir la motivación logrará que desde el principio se realice la integración e identificación con sus compañeros de trabajo y con la organización en general.

Las necesidades encubiertas son parte de un proceso motivacional, pues al estar atentos de las necesidades personales de los empleados se buscarán las diferencias a superar en actitudes o problemas de desempeño y al ser preventivos lograremos evitar malas disposiciones hacia el trabajo.

Las necesidades ocupacionales e individuales propuestas por Boydell quedarán agrupadas en la tipología de Mendoza Nuñez; mientras que las organizacionales se refieren a necesidades generales pero éstas serán descubiertas o localizadas al ser detectadas las anteriores, pues si se presenta una necesidad personal, influirá necesariamente en su actividad a realizar.

Cualquiera de los tipos de necesidades antes mencionados deben ser detectados a tiempo para que la empresa no sufra consecuencias y para evitarlo el proceso de desarrollo debe quedar claramente establecido y fundamentado sobre su detección oportuna, antes de que afecte a la organización en un grado mayor.

Cabe aclarar que el proceso de desarrollo aún basado en una adecuada Detección de Necesidades no es la panacea que resuelva todos los problemas que se presentan en una empresa, pero ayudará en forma real y considerable a resolver las necesidades que se presenten, a apoyar a otras áreas y a hacer de la organización un conjunto de personas que persigan un objetivo común.

III.6.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA LLEVAR A CABO LA DETECCION DE NECESIDADES

Para instrumentar el proceso de Detección de Necesidades debemos contar con ciertos recursos o instrumentos que nos permitirán conocer las necesidades del personal, a éstos se les denomina técnicas, las cuales son "...un conjunto de procedimientos y recursos para llevar a cabo una labor, así como el arte y la pericia para usar estos procedimientos." ⁷⁰

⁷⁰ *cfr. ibidem*, p. 33.

Son un conjunto de procedimientos y recursos, pues aunque con un sólo instrumento se puede obtener gran información, aplicando otros nos llevarán a obtener una mayor objetividad y confiabilidad en los resultados.

Se necesitan conocimientos previos para la aplicación de dichas técnicas e instrumentos, no los podrá aplicar cualquier persona, ya que debe conocer el objetivo de los mismos y los pasos que debe seguir tanto para su aplicación, como para interpretar los resultados.

Algunas de las técnicas e instrumentos más conocidos y de mayor empleo para el proceso de Detección de Necesidades son:⁷¹

El análisis de datos: Datos que se encuentran al alcance del interesado. Los diferentes departamentos o áreas con los que cuenta la empresa pueden suministrar información sobre ausentismo, rotación, quejas, accidentes, horarios, actividades de producción, reparación y mantenimiento de máquinas, etc. Cada departamento registra las condiciones tal y como se presentan en su área, ayudando a indicar la dirección en que avanzan las funciones y el tipo de acciones que se necesitan realizar.

La información es fácil de obtener, se observan las diferentes necesidades desde áreas distintas, además de considerar, cómo es percibido el ambiente laboral desde niveles superiores y diferentes departamentos. La información que se recibe también es actual y se podrá evaluar en qué medida se están cubriendo los objetivos.

Es necesario que, quien se dedique a la Detección de Necesidades no se quede sólo con los datos obtenidos de los diferentes departamentos, sino que logre buscar las causas de éstos, es decir, que obtenga mayor información sobre los mismos, que profundice en ellos para tratar de localizar la causa principal y atacarla directamente.

Quejas formales: Siempre se hacen por escrito, generalmente se llevan a cabo en las empresas que existen sindicatos. Se presenta un procedimiento formal pues se cuenta con un formato para que ahí queden asentados los problemas o situaciones que han molestado al empleado, llamando la atención de la gerencia para que se entere del problema. Esta técnica, por lo general, revela necesidades de entrenamiento en los aspectos de supervisión, administración de políticas y procesos de operación.

⁷¹ cfr., CRAIG L. R., op cit., p. 47.

También servirá para que todo el personal comente por escrito sus molestias o las situaciones dentro de la organización que le afectan en la realización de su trabajo.

Lista de verificación: Consiste en que el empleado brinde su opinión por escrito, sobre algún asunto indicado con anterioridad en unas hojas, en las cuales marcará con qué frecuencia se presenta un determinado problema o qué tan importante es para él que se presente una situación determinada. Puede aplicarse de manera individual o colectiva.⁷²

Es importante resaltar que por medio de ella se llega a un número considerable de personas, pues su aplicación es sencilla y toma poco tiempo. Asimismo permite establecer escalas de cuáles son los principales problemas presentados y la importancia que cada uno de ellos tiene para el personal.

Entrevista: Consiste en un interrogatorio oral cara a cara para obtener información sobre asuntos determinados. Con la entrevista se logran descubrir sentimientos y emociones de las personas con respecto a sus compañeros y las actividades realizadas siendo base de necesidades insatisfechas que se deberán cubrir oportunamente. Puede ser individual o grupal, por medio de preguntas elaboradas con anterioridad y estableciendo un rapport al inicio de la aplicación, crear un ambiente agradable tanto físico como personal, adecuado para lograr confianza y sinceridad en las respuestas, sin presiones o nerviosismo, obteniendo información relativa a situaciones personales, relaciones interpersonales en el trabajo, realización de funciones, resultados operacionales, identificación y conocimiento de los objetivos de la empresa, etc.

Deberá tenerse mucho cuidado con la subjetividad y el formar juicios personales, identificándolos al aplicar esta técnica.⁷³

Cuestionario: Consiste en una serie de preguntas contenidas en una o varias hojas, puede ser aplicado de manera individual o colectiva, las respuestas serán individuales y las preguntas pueden ser abiertas o cerradas, es decir, en donde las personas, contesten dando su opinión o en aquellas en donde las respuestas ya están indicadas y sólo tenga que escoger la que más se identifique con su propia respuesta.

⁷² cf., MENDOZA NUÑEZ, A., op.cit., p. 90.

⁷³ cf., SILICEO, A., op.cit., p. 59 - 60.

Podrá aplicarse a un gran número de población en poco tiempo. Su deficiencia es que no llega a conocerse a fondo las causas de sus respuestas si éstas son cerradas y las escalas establecidas en las respuestas abiertas pueden ser subjetivas.

Inventario de Recursos Humanos: Cuáles son los puestos con los que cuenta la organización y cuáles son las actividades que se desempeñan en ellos.

Se puede evaluar el desempeño de las funciones si se llevan o no adecuadamente y si están distribuidas las cargas de trabajo equitativamente, todo esto para detectar alguna disfuncionalidad en el proceso general.

Encuesta: Es parecida al cuestionario, su diferencia radica en que el encuestador hace las preguntas oralmente al encuestado, sus resultados son evaluados a través de escalas determinadas con anterioridad. A los empleados generalmente les gusta, son consideradas como "válvulas de escape" a través de la cual se liberan sentimientos.⁷⁴

Así, un medio para expresar lo que el empleado percibe, opina y sabe de la empresa lo puede expresar a través de una encuesta, sirviendo para detectar situaciones que le provocan molestias personales, es decir, necesidades insatisfechas. Al escuchar a las personas se les brinda la oportunidad de dar a conocer lo que les causa el disgusto o lo que provoca una disminución en el rendimiento de su actividad, es por esto la necesidad de que, una vez conocidos los problemas se trate de resolverlos, en esto ayudará el proceso de desarrollo.

Observación directa: Una persona preparada y con disposición a observar determinadas situaciones, previamente establecidas, analiza al personal en el momento en que realiza diferentes actividades.

Esto ayudará en gran medida a la Detección de Necesidades, pues se observará en el momento oportuno una serie de actitudes, percepciones y emociones.

⁷⁴ *cf.*, GELLERMAN W, S., *op.cit.*, p. 270.

III.6.3.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL EMPLEO DE TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL DIAGNOSTICO

Como ventajas se pueden mencionar las siguientes:

- Ayudan a conocer la situación actual de la empresa
- Identifican limitaciones que deben ser superadas
- El proceso de desarrollo quedará fundamentado en bases conocidas y reales
- Ayudarán a que el proceso de desarrollo satisfaga necesidades reales de la empresa además de cumplir con la ley
- Se concede importancia a los asuntos personales de los empleados, pues brindan atención y tiempo
- Las personas se perciben escuchadas y atendidas, ayudando a satisfacer necesidades
- Ayudan al crecimiento del empleado y de la empresa.

Por otro lado también pueden presentarse desventajas:

- No utilizar técnicas e instrumentos confiables
- Caer en la subjetividad de quien las aplica
- Obtener necesidades detectadas irreales
- No contar con el apoyo de los niveles superiores para la instrumentación de las técnicas
- Ser aplicadas por personas sin la preparación necesaria y por lo tanto obtener una deficiente interpretación de las mismas
- Que las técnicas e instrumentos se apliquen en un sólo aspecto perdiendo la visión global
- Considerar al proceso de Detección de Necesidades como un fin y no como lo que es un medio.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO PARA LOS OBREROS DE UNA EMPRESA MEDIANA DEL ESTADO DE MEXICO

El presente y último capítulo tiene la finalidad de proponer el programa de desarrollo que se instrumentará en la empresa, la cual fue objeto de este estudio. Iniciaremos por describir la historia de la empresa y las características que presentan los obreros de la misma, la aplicación del proceso de Detección de Necesidades y los resultados obtenidos, para posteriormente proponer acciones concretas para ser llevadas a cabo por la empresa, determinando qué fue lo que nos hizo tomar la decisión de que para la propuesta se eligiera un programa y no otras alternativas, se explicarán de manera general cada uno de los elementos considerados para el diseño del programa, para finalmente presentar el programa de manera general.

IV.1 HISTORIA DE LA EMPRESA EN LA CUAL SE REALIZO LA INVESTIGACION

Para situarnos en el marco actual de esta empresa tenemos que analizar cómo ha ido evolucionando, pues no es una organización reciente, tiene ya una antigüedad de treinta años, lo que se debe considerar es que la administración actual en el mes de abril cumplirá ocho años funcionando.

La empresa con esta última administración ha tenido tres cambios, en su organización principal causa de dichos cambios ha sido que trabajaban con números rojos, actualmente esto ya no sucede, la organización es considerada productiva y crece continuamente.

Es importante considerar que en estos ocho años de la nueva administración se han hecho cambios en el nivel administrativo, la mayoría del personal es nuevo, al igual que los obreros, aunque aquí todavía existen trabajadores con una antigüedad de más de diez años.

El giro de la empresa es la transformación del plástico, los principales productos que elaboran son: los portadocumentos para bancos, portachequeras, estuches para videocasetes, carpetas para estudiantes, fundas de pasaportes, así como también manejan publicidad en una escala menor como son bolsas de basura para ser utilizadas en coches de diferentes firmas comerciales.

Sus principales clientes los constituyen los diferentes bancos, al ser productos dirigidos a ellos, así como empresas que manejan publicidad.

Cuenta también con clientes en provincia, sucursales de las empresas antes mencionadas.

Sus productos han sido los mismos, en algunos se presentaron modificaciones y también se han abierto nuevos, pero las bases desde hace treinta años han permanecido, (fundas de pasaportes y propaganda para bancos).

No cuentan con una filosofía escrita y su meta es buscar satisfacer las necesidades del cliente. Esto es considerado como lo más importante para la empresa.

Estamos de acuerdo en que el cliente merece importancia, pero en toda meta de la empresa también se debe incluir lo que se espera de los miembros que la constituyen, esto en cierta medida indica la relación con el personal.

Esta es su meta general, pero sus objetivos generales y específicos no han quedado establecidos. En el departamento de producción se han establecido metas y objetivos a seguir de acuerdo a la calidad del producto, a la fecha de entrega, etc., pero no existen en otros departamentos.

En este departamento se establecieron los objetivos de la siguiente manera:

PLANEACION

- Qué: No estancarse en productos de línea
 Cuánto: Lo planeado de acuerdo a las necesidades del cliente
 Cómo: De acuerdo a las normas de calidad
 Cuándo: Antes de la fecha de entrega
 Quién: Obreros capacitados, considerando la experiencia
 Dónde: Máquinas acordes con la producción
 Cómo empaacar: Cuidando las formas de empaque, pues representan la imagen de la empresa y la calidad del producto
 Cuándo se envía: Cumpliendo con fechas

EJECUCION

Quién:	Delegar responsabilidad
Cómo:	Vigilar cómo se lleva a cabo
Dónde:	En las tomas de decisiones
Cuándo:	Con seguimiento diario

VERIFICACION

Quién:	Grupo de gente capacitado, cada persona es su propio control de calidad
Cómo:	Métodos de control
Dónde:	Desde la materia prima hasta el servicio
Cuándo:	Durante todo el proceso

MEJORAMIENTO

Quién:	Todos
Cómo:	Con creatividad e iniciativa propia, analizando lo que se hace
Cuándo:	Constantemente
Por qué:	Para mejorar costumbres por nuestro compromiso con nosotros y con México.

EVITAR RECHAZOS

Cómo:	Controlando desde la materia prima hasta el envío
Quién:	Cada una de las personas que intervienen en el proceso sensibilizándolas
Cuándo:	Durante todo el proceso
Dónde:	Cada uno de los trabajadores en su trabajo
Por qué:	Para lograr buena imagen, ahorro de materiales injustificados

CUMPLIR FECHAS

Cómo:	Buena programación en la producción y la adquisición de materiales
Quién:	Producción
Cuándo:	Siempre para tener satisfechos a los clientes
Por qué:	Para conservar a los clientes y por ser el compromiso primordial de la empresa

El que dirige a este departamento es un ingeniero industrial y es el encargado de llevar y mantener las relaciones con los obreros. Constantemente se encuentra en la planta, conoce a los obreros y revisa la calidad de los productos.

El departamento de Recursos Humanos se dedica a llevar al cabo el pago de nóminas, los registros de asistencia, el control de entradas y salidas del personal, el control de los vales de despensa y los premios por puntualidad.

El proceso de adiestramiento se lleva al cabo de la siguiente manera: Cuando ingresa un nuevo obrero a la compañía, otro con más experiencia es el encargado de enseñarle cómo se lleva a cabo la actividad que le corresponda realizar.

También se llevan a cabo círculos de calidad, los cuales se utilizan desde septiembre de 1989. Quién los dirige es el ingeniero de producción, son semanales y se dividen a lo largo de los días de la semana para los diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización. Los lunes son para los gerentes, los jueves para los obreros y los viernes para el departamento de ventas.

En las reuniones de los obreros, se verifican los objetivos alcanzados, los cuales son marcados por el departamento de producción.

Los círculos de calidad giran en torno al funcionamiento de las máquinas, a la entrega de pedidos, a la calidad de la materia prima, es importante señalar que en ningún momento se consideran los problemas personales de los trabajadores.

Los gerentes de las administraciones anteriores eran considerados como déspotas y por la información obtenida el trato era inadecuado para con los obreros pues al dirigirse a ellos utilizaban palabras altisonantes.

IV.2 OBREROS QUE TRABAJAN EN LA EMPRESA

Dentro de la empresa hay un total de setenta y ocho obreros, de los cuales veinte y tres son hombres y cincuenta y cinco mujeres. La edad promedio es de treinta y tres años y en cuanto antigüedad, el promedio es de seis años.

Se busca contratar a personal femenino por ser consideradas como más responsables que el personal masculino en las actividades que se realizan; además de cumplir con los estándares de

productividad y calidad; presentan preocupación por cumplir con las características requeridas, además de no ocasionar conflictos y evitar problemas con el sindicato de la compañía.

El Departamento de Recursos Humanos cuenta con expedientes de cada obrero, aquéllos contienen información básica, como es la edad, el estado civil, la escolaridad, la nacionalidad, el domicilio, las experiencias laborales anteriores, la antigüedad en la compañía. También se encuentra su contrato y los permisos del sindicato. Si existe una renuncia o despido de algún obrero únicamente se encuentra una carta, pero ésta no indica las causas de su salida de la empresa.

En los obreros existen varios niveles:

- Supervisores
- Selladores A, B o C
- Impresores A, B o C
- Cortadores
- Ayudantes en General

El sueldo de los obreros, varía de acuerdo a la categoría en que se encuentren, los supervisores tienen el salario mayor, mientras que los ayudantes en general perciben el salario mínimo.

Todos los obreros están sindicalizados, pertenecen al Sindicato Nacional de la Industria de las Artes Gráficas, el cual depende de la CTM. En varias ocasiones el sindicato llega a tomar la actitud paternalista hacia los obreros, presentándose problemas con la empresa, aunque en realidad nunca han llegado a presentarse una huelga.

Dentro de la organización se encuentran trabajando dos delegados del sindicato, quienes son los líderes de los obreros y ellos son los que tratan con el Gerente de Recursos Humanos cuando se presenta algún problema. Ellos son los encargados de analizar los problemas de carácter individual, perdiendo sus funciones cuando está presente un miembro del Comité Ejecutivo o Representante Legal, el cual no trabaja en la organización y muchas veces no conoce a fondo la situación real de los empleados.

En la empresa se llevan a cabo algunas prestaciones estipuladas en el contrato, como por ejemplo, ayuda de sesenta nuevos pesos cuando un obrero compra lentes, un nuevo peso con cincuenta centavos diarios para ayuda de pasaje, y como incentivos: seis pesos semanales para despensa, cuando

* Aparecen los montos en función de la fecha en que se realizó la presente investigación Marzo 2, 1995.

asista todos los días de la semana puntualmente. El pago de salarios se lleva a cabo los viernes es semanal.

El sindicato proporciona personal a la empresa, si a las setenta y dos horas no ha cubierto las vacantes, la compañía puede reclutar al personal necesario, siempre y cuando los envíe al sindicato para inscribirse en él. Todos los obreros deben pertenecer al sindicato, de lo contrario no pueden permanecer en la empresa. El sindicato recibe una cuota por parte del personal.

La jornada normal de trabajo es de cuarenta y ocho horas a la semana, aunque si la empresa lo requiere se llegan a trabajar horas extras pagando el doble de las horas trabajadas.

Los estándares de producción se fijan de acuerdo a los obreros, concretamente en función del más alto del grupo. El personal de nuevo ingreso es el que ha dado mejores resultados tanto en producción como en iniciativa.

Actualmente los obreros cuentan con mayor comunicación por parte del Departamento de Producción, pues el ingeniero encargado de dicho departamento hace visitas diarias a las diferentes áreas de producción y su interrelación es continua.

Los obreros de mayor antigüedad se quejan porque su experiencia no es reconocida, pues cuando ingresa un nuevo trabajador, éste tiene la oportunidad de tener una categoría mayor, desmotivando considerablemente al obrero con experiencia.

La participación de los obreros en los asuntos de la compañía es mínimo, rara vez se toman en cuenta las opiniones de ellos sobre la situación de la empresa o sobre los aspectos que les gustaría mejorar, no sólo en cuanto aspectos personales, también en asuntos relacionados con la maquinaria y calidad de los productos.

IV.3 APLICACION DEL PROCESO DE DETECCION DE NECESIDADES EN LA EMPRESA

El diagnóstico de necesidades se aplicó en la empresa antes mencionada para lograr dos objetivos, primero comprobar la información obtenida en el análisis de datos y segundo, conocer necesidades insatisfechas en el personal obrero para proponer un programa de desarrollo, en el cual se incluyeron motivos en los trabajadores que los moviera a buscarlos y lograr su realización en el ámbito laboral.

IV.3.1 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS EMPLEADOS PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES EN LA EMPRESA

Para obtener datos objetivos y reales de la situación actual por la que atraviesan los obreros, se eligieron las siguientes técnicas e instrumentos:

El análisis de datos. Esta información se obtuvo principalmente del personal administrativo, nivel jerárquico medio, que trabaja en las áreas de Producción y Recursos Humanos, también se lograron recabar datos directamente del director de la empresa, pero debido a sus compromisos fueron muy pocos, así es que fuimos canalizados a los gerentes de las áreas ya mencionadas.

La observación. Con ella se trató de apreciar las condiciones físicas de la empresa, si éstas eran las indicadas para que los obreros realizaran su trabajo adecuadamente, además de cumplir con requisitos de seguridad, evitando posibles accidentes. Por otro lado, sirvió para analizar las relaciones interpersonales entre los miembros de la compañía. Para evitar la subjetividad en esta técnica se emplearon puntos de referencia, (Guía de observación), evitando desviarnos de los intereses principales. No se platicó con ningún empleado y se llevó a cabo en dos días, en el primero se aplicó y en el segundo se verificaron los datos obtenidos. (Anexo 1)

Encuesta. Considerando que algunos obreros son analfabetas, se consideró a la encuesta como un instrumento viable a ser aplicado, pues el trabajador únicamente tiene que responder a las preguntas hechas sin necesidad de leer o escribir. Las preguntas se elaboraron con anterioridad, todas fueron del tipo cerradas. Se aplicó al total de los obreros, de manera individual, para obtener datos más confiables y se llevó a cabo en cinco días aproximadamente. (Anexo 2)

Entrevista. Con esta técnica se buscó entablar una relación más estrecha con los obreros, ganar su confianza para conocer las causas de sus principales problemas en el trabajo, incluyendo relaciones interpersonales y profundizando en resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas e instrumentos anteriores y conociendo la opinión del obrero. Las preguntas fueron elaboradas con anterioridad y se aplicó de manera grupal, para facilitar el proceso, conociendo diferentes opiniones. Se aplicó en dos días aproximadamente. (Anexo 3)

Con los cuadros que se presentan a continuación, trataremos de establecer en cada una de las técnicas e instrumentos empleados, los conceptos y objetivos que se perseguían.

1) Análisis de Datos:

CONCEPTOS	OBJETIVOS	REACTIVOS
<ul style="list-style-type: none"> - Historia de la empresa - Características del obrero - Funciones del obrero - Funciones de las áreas de producción y recursos humanos - Funciones del sindicato. 	Obtener toda la información posible, desde diferentes áreas para conocer la percepción general que se tiene de la empresa y el obrero, así como la motivación existente.	No aplica.

2) Observación

CONCEPTOS	OBJETIVOS	REACTIVOS
- Instalaciones Físicas	Identificar el espacio físico, los recursos e indicadores con los que cuenta el obrero para motivarlos en la realización de sus funciones.	1 - 16
- Interpersonales	Distinguir la interacción entre los obreros, con su supervisor, así como su disposición para el trabajo, verificando si existe motivación en ellos.	17 - 30

3) Encuesta

CONCEPTOS	OBJETIVOS	REACTIVOS
- Interacción con niveles jerárquicos superiores	Determinar la interacción con niveles jerárquicos superiores así como la importancia que le concede a ésta, como un medio más para el desarrollo de la motivación.	1 - 7 9 y 10
- Interacción con compañeros	Distinguir la relación y confianza establecida entre los compañeros de trabajo	8 16 - 18 23
- Participación en la empresa	Identificar cómo se percibe el obrero dentro de la empresa y su conocimiento de la misma.	11 - 14 19, 20, 22 y 43
- Importancia del trabajo, como medio de realización personal	Identificar si el obrero cree que pueda superarse por medio de la realización de su trabajo y la motivación intrínseca que presenta.	15, 21, 24 28 - 31 40 - 41
- Disponibilidad por parte del obrero	Determinar la disponibilidad y motivación intrínseca que presenta el obrero para realizar sus funciones, así como la responsabilidad con la que las lleva a cabo.	25 - 27 32 - 34 37
- Instalaciones Físicas	Describir cómo percibe el obrero las instalaciones físicas.	35 - 36
- Datos personales	Verificar datos de los obreros, así como preferencias por actividades.	38 - 39 42, 44 - 46

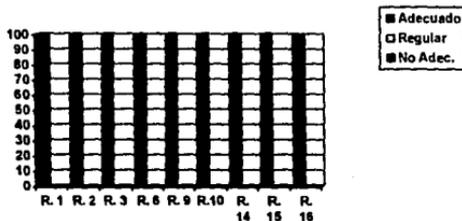
- Sindicato	Identificar cómo percibe el obrero al sindicato.	47 - 50
-------------	--	---------

4) Entrevista

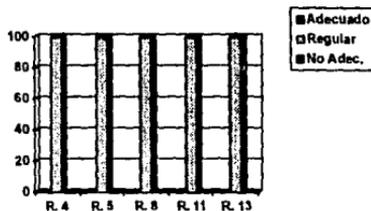
CONCEPTOS	OBJETIVOS	REACTIVOS
- Resultados obtenidos en la aplicación de las anteriores técnicas e instrumentos de detección de necesidades.	Determinar las causas y posibles soluciones desde el punto de vista de los obreros a los resultados obtenidos por la aplicación de las dos primeras técnicas.	1 - 15

IV.3.2 RESULTADOS CUANTITATIVOS OBTENIDOS DE LA APLICACION DE CADA UNA DE LAS TECNICAS E INSTRUMENTOS EMPLEADOS PARA LA DETECCION DE NECESIDADES

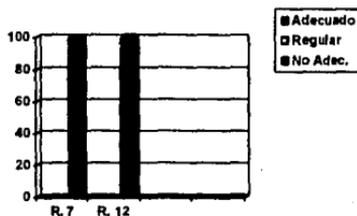
Para la técnica de la observación, existen tres posibles respuestas: Adecuado, Regular y No Adecuado. La guía de esta técnica se dividió en dos partes, para la primera, Instalaciones Físicas, se obtuvo respuestas de "adecuado" para los siguientes reactivos, 1 - disposición de las máquinas, 2 - funcionamiento de las máquinas, 3 - calidad de la materia prima utilizada, 6 - extintores en lugares visibles, 9 - limpieza en el área de trabajo, 10 - iluminación en el área de trabajo, 14 - espacio con el que cuenta el obrero para desplazarse, 15 - área de trabajo en conjunto y 16 - el lugar es ____ para evitar distracciones. A continuación se presenta una gráfica con estos datos.



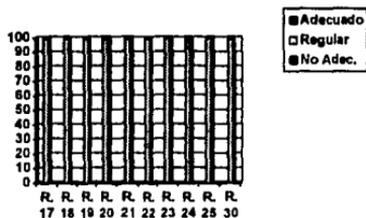
Los reactivos que obtuvieron respuesta de "regular", en la primera parte de la observación fueron el 4 - mantenimiento de las máquinas, el 5 - medidas para prevenir accidentes, el 8 - uso de mascarillas en el área de solventes, el 11 - ventilación del área de trabajo y el 13 - indicadores acerca del cuidado de las máquinas. En la siguiente gráfica se muestran estos datos.



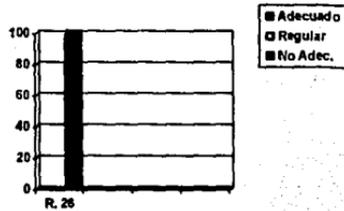
Para los reactivos 7 - indicadores de precaución durante el manejo de la máquina y el 12 - indicadores motivacionales se obtuvo una respuesta de "No Adecuado".



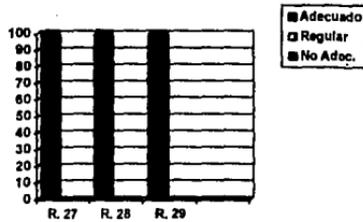
Para la segunda parte de la observación, información personal (por medio de actitudes manifiestas), se obtuvieron respuestas de "regular" para los siguientes reactivos: 17 - relaciones entre los compañeros de trabajo; 18 - colaboración de unos con otros; 19 - cooperación y deseos de ayuda manifiestos; 20 - comunicación entre los compañeros de trabajo; 21 - estado de ánimo en general; 22 - dinamismo para realizar sus actividades; 23 - desempeño general del obrero; 24 - puntualidad, 25 - asistencia y 30 - revisiones por parte del supervisor. A continuación se presenta una gráfica de estos resultados.



En esta segunda parte, se obtuvo respuesta de "No Adecuado" para el reactivo 26 - Descansos periódicos, a continuación se muestra la gráfica:

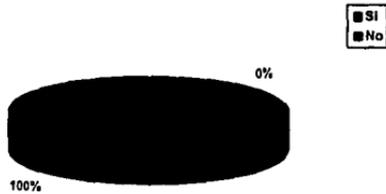


Los reactivos 27 - las instrucciones se cumplen de manera: 28 - conocimientos de la máquina y el 29 - supervisiones periódicas de los productos, obtuvieron resultados de "adecuado", como se observa en la siguiente gráfica:



Los siguientes resultados se obtuvieron al aplicar la encuesta:

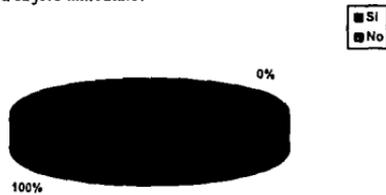
Reactivo 1 ¿Conoce al dueño de la empresa?



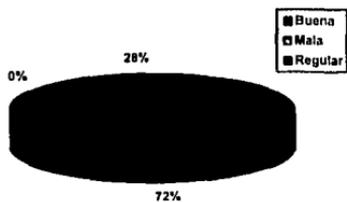
Reactivo 2 ¿Es importante para usted conocerlo?



Reactivo 3: ¿Conoce a su jefe inmediato?



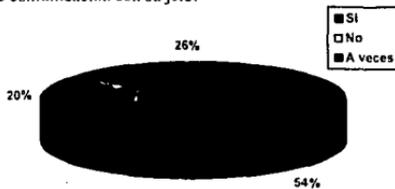
Reactivo 4: Su relación con él es:



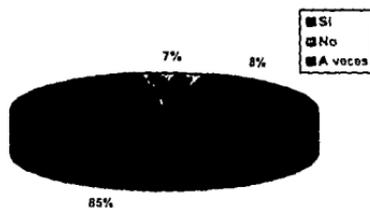
Reactivo 5: ¿Tiene comunicación con sus compañeros?



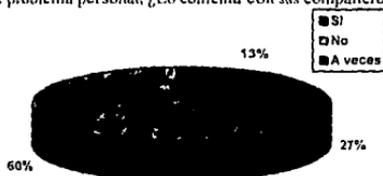
Reactivo 6: ¿Tiene comunicación con su jefe?



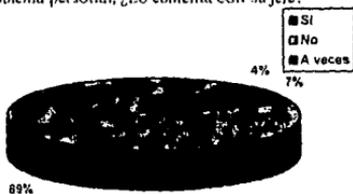
Reactivo 7: ¿Habla con él cuando tiene algún problema?



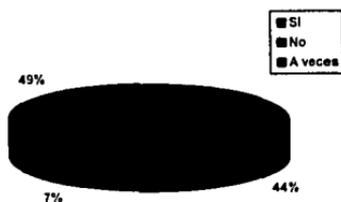
Reactivo 8: Si es un problema personal, ¿Lo comenta con sus compañeros?



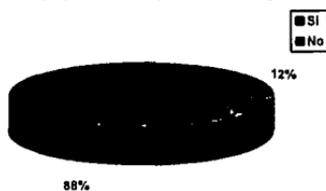
Reactivo 9: Si es un problema personal, ¿Lo comenta con su jefe?



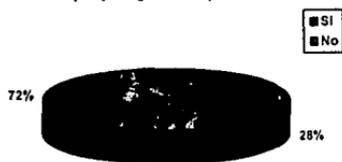
Reactivo 10: Cuando lo necesita, ¿Puede hablar con su jefe?



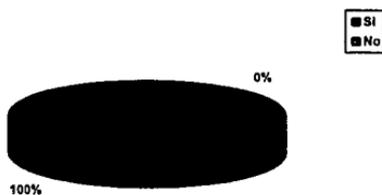
Reactivo 11: Las opiniones y aportaciones que usted hace, ¿Son escuchadas?



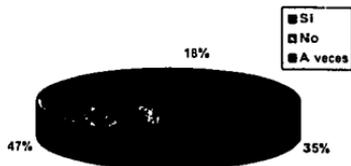
Reactivo 12: ¿Conoce los fines que persigue la empresa?



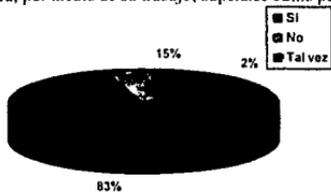
Reactivo 13: ¿Conoce lo que se elabora?



Reactivo 14: ¿Recibe reconocimientos por su labor o le dicen cuando realiza sus actividades correctamente, felicitándolo?



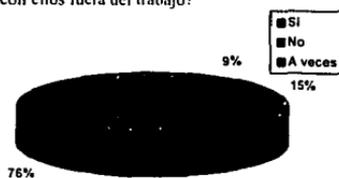
Reactivo 15: ¿Podría usted, por medio de su trabajo, superarse como persona?



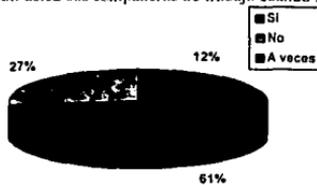
Reactivo 16: ¿Cómo se lleva con sus compañeros?



Reactivo 17: ¿Se reúne con ellos fuera del trabajo?



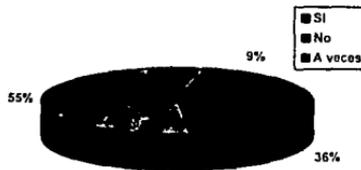
Reactivo 18: ¿Cooperan con usted sus compañeros de trabajo cuando necesita ayuda?



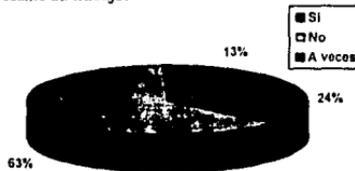
Reactivo 19: ¿Es amable el Departamento de Recursos Humanos con usted?



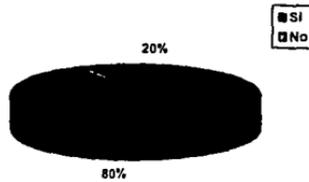
Reactivo 20: ¿Les recuerdan de manera continua, la importancia de hacer un producto con calidad?



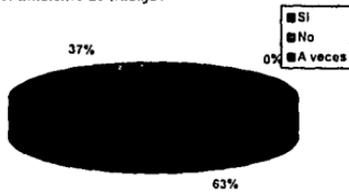
Reactivo 21: ¿Es interesante su trabajo?



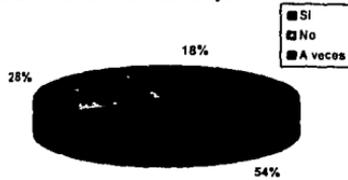
Reactivo 22: ¿El trabajo que usted realiza es importante para la empresa?



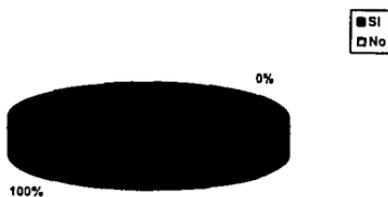
Reactivo 23: ¿Le gusta el ambiente de trabajo?



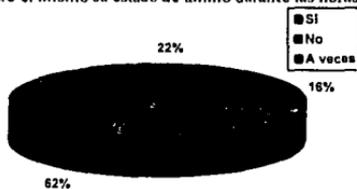
Reactivo 24: ¿Ha recibido satisfacciones en su trabajo?



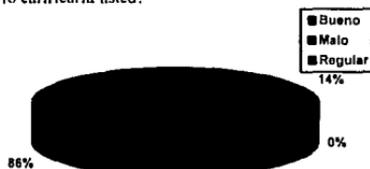
Reactivo 25: ¿Coopera usted con mantener limpia el área de trabajo?



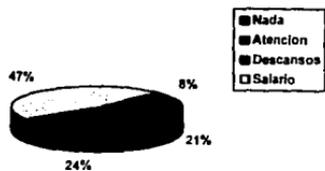
Reactivo 26: ¿Es siempre el mismo su estado de ánimo durante las horas de trabajo?



Reactivo 27: ¿Cómo lo calificaría usted?



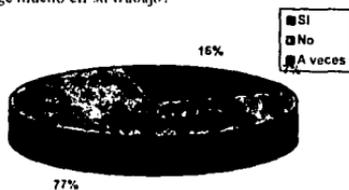
Reactivo 28: ¿Qué le gustaría cambiar en su trabajo?



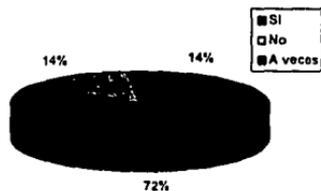
Reactivo 29: ¿Le gustaría cambiar de trabajo?



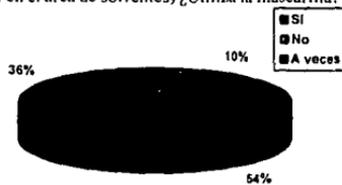
Reactivo 30: ¿Se le exige mucho en su trabajo?



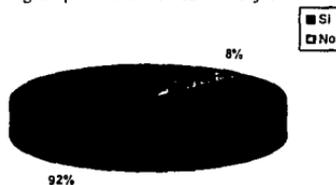
Reactivo 31: ¿Es cansado su trabajo?



Reactivo 32: (Si trabaja en el área de solventes) ¿Utiliza la mascarilla?



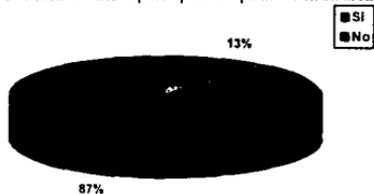
Reactivo 33: ¿Ha sufrido algún tipo de accidente en el trabajo?



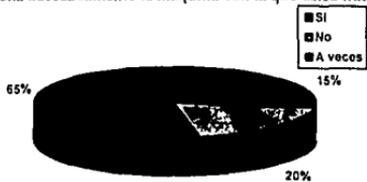
Reactivo 34: En caso afirmativo, ¿Ha recibido la ayuda necesaria?



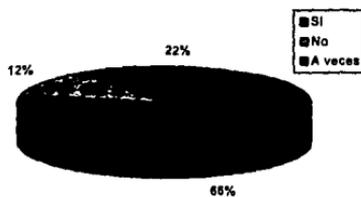
Reactivo 35: ¿Cuenta con el suficiente espacio para desplazarse en su área de trabajo?



Reactivo 36: ¿Funciona adecuadamente la máquina con la que usted trabaja?



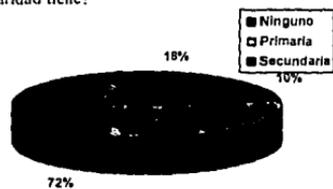
Reactivo 37: ¿Cumple usted con el número de productos que se le piden?



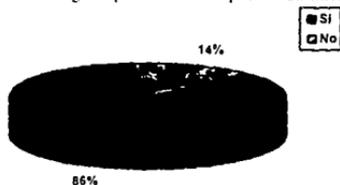
Reactivo 38: ¿Sabe leer y escribir?



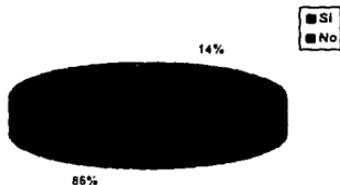
Reactivo 39: ¿Qué escolaridad tiene?



Reactivo 40: ¿Le gustaría tomar algún tipo de clases después de su trabajo?



Reactivo 41: ¿Le serviría a usted tomar cursos de diferentes temas?



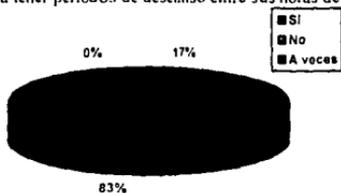
Reactivo 42: ¿Le gustaría que hubiera actividades deportivas los fines de semana?



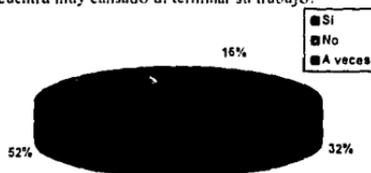
Reactivo 43: ¿Ha recibido algún curso de cómo manejar la máquina o mejorar su trabajo?



Reactivo 44: ¿Le gustaría tener periodos de descanso entre sus horas de trabajo?



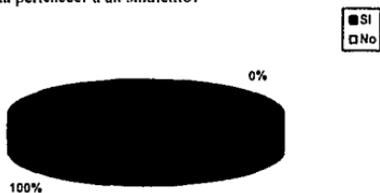
Reactivo 45: ¿Se encuentra muy cansado al terminar su trabajo?



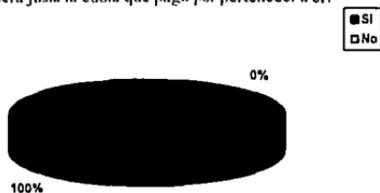
Reactivo 46: ¿Terminado su trabajo en la empresa, tiene otras actividades? (Otro trabajo, recoger a sus hijos, etc.)



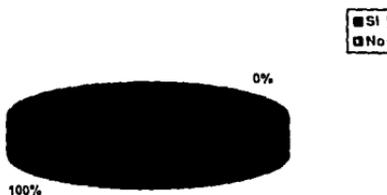
Reactivo 47: ¿Le gusta pertenecer a un sindicato?



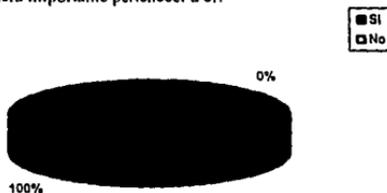
Reactivo 48: ¿Considera justa la cuota que paga por pertenecer a él?



Reactivo 49: ¿El sindicato le ayuda cuando usted tiene problemas laborales?

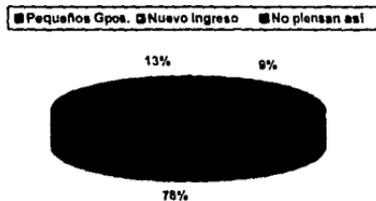


Reactivo 50: ¿Considera importante pertenecer a él?

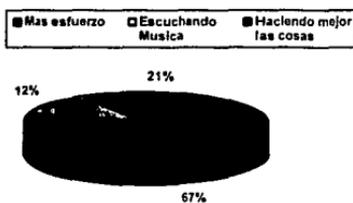


Para la técnica de la Entrevista, se obtuvieron los siguientes resultados:

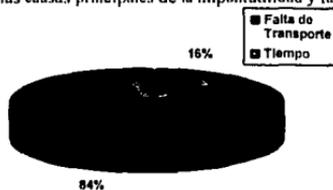
Reactivo 1: ¿Cuáles son las causas de la deficiente relación entre los compañeros de trabajo?



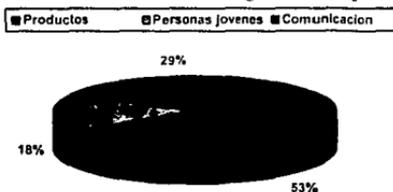
Reactivo 2: ¿Cómo podrían mejorar su desempeño general?



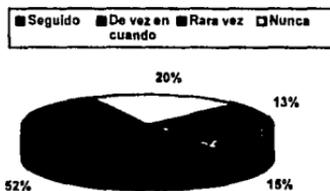
Reactivo 3: ¿Cuáles son las causas principales de la impuntualidad y faltas de asistencia?



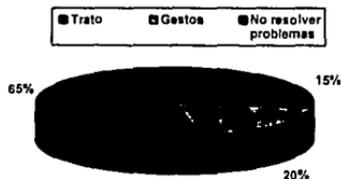
Reactivo 4: ¿Cuáles son las causas de la relación "regular" con sus jefes inmediatos?



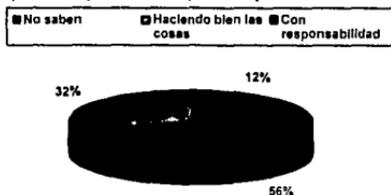
Reactivo 5: Opinan, ¿De manera seguida, de vez en cuando, rara vez, nunca?



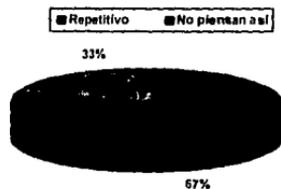
Reactivo 6: ¿En qué observan la poca amabilidad presentada por el Departamento de Recursos Humanos?



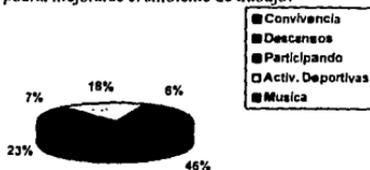
Reactivo 7: ¿Cómo podrían superarse como personas por medio de su trabajo?



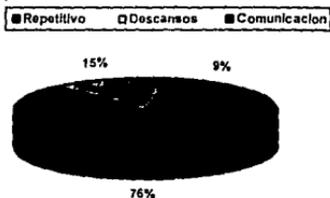
Reactivo 8: ¿Por qué consideran su trabajo como poco interesante?



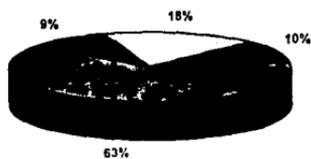
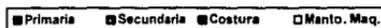
Reactivo 9: ¿Cómo podría mejorarse el ambiente de trabajo?



Reactivo 10: ¿Qué es lo que afecta a sus estados de ánimo durante el día?



Reactivo 11: ¿Qué cursos o clases les gustaría que la empresa les proporcionara?



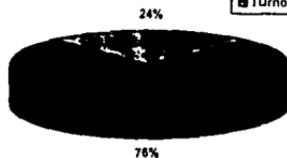
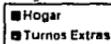
Reactivo 12: ¿Qué deportes les gustaría practicar?



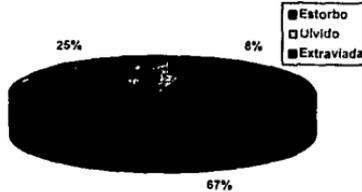
Reactivo 13: ¿Qué cursos han recibido por parte de la empresa?



Reactivo 14: ¿Qué actividades realizan después de este trabajo?



Reactivo 15: ¿Por qué no usan la mascarilla?



IV.3.3 INTERPRETACION CUALITATIVA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS AL REALIZAR EL PROCESO DE DETECCION DE NECESIDADES

La información obtenida por el análisis de datos, forma parte de la historia de la empresa y de los obreros que la constituyen.

OBSERVACION

De acuerdo a los resultados obtenidos, podemos concluir que en su primera parte, Instalaciones Físicas se encontró que, la disposición de las máquinas, su funcionamiento, la calidad de la materia prima utilizada, son los adecuados para lograr productos con calidad. Los extintores al encontrarse en lugares visibles, ayudarán a evitar un accidente mayor en caso de que llegara a presentarse éste, la limpieza en el área de trabajo también es importante considerarla, pues se podrá trabajar mejor, así como evitar accidentes, pues los restos de plástico al estar en el suelo pueden ocasionar accidentes y evitar focos de infecciones que perjudicarían a los empleados; la iluminación en el área de trabajo es otro elemento importante, con ésta no se perjudicará la vista de los empleados. El área de trabajo en su conjunto puede calificarse como adecuada para que los trabajadores realicen sus funciones de manera eficiente, además de considerar el sitio donde se trabaja como adecuado.

En donde si pueden presentarse modificaciones, dado que se obtuvieron resultados de "regular", es en el mantenimiento de las máquinas, las medidas para prevenir accidentes, el uso de mascarillas en el área de solventes, la ventilación en el área de trabajo y los indicadores acerca del cuidado de las máquinas, lo anterior con el fin de mejorar las condiciones de seguridad para el obrero, atendiendo el cuidado de las máquinas y su funcionamiento, pues reciben mantenimiento en algunos días de descanso

obligatorio. Para esto es necesario enviar un informe al área de producción para que se tomen las medidas necesarias y modificar este aspecto.

La ventilación es otro elemento al ser considerado, para evitar los bochornos tan molestos al realizar funciones repetitivas, así como en el área de solventes; al respirar aire, el obrero tendrá su cerebro oxigenado y podrá realizar con mayor facilidad sus funciones.

En cuanto a las medidas para prevenir accidentes y el uso de mascarillas en el área de solventes deben tenerse en cuenta de manera importante, pues uno lleva a lo otro. Las medidas para prevenir accidentes deben considerar las precauciones que el obrero debe llevar a cabo cuando la máquina o el equipo con el que trabaje esté funcionando, o bien, el evitar distracciones, apagar el instrumento cuando no se utilice, así como si se descomponen la máquina no tratar de arreglarla; debe además hacerse obligatorio el uso de mascarillas, vigilarse que se usen en el momento de realizar su labor.

Debe ponerse especial atención en dos aspectos que recibieron la escala de "No adecuados": los indicadores de precaución durante el manejo de la máquina y los indicadores motivacionales, los cuales no se presentan en el área de trabajo. Con indicadores nos referimos a cartelones, pizarrones o dibujos que indiquen la precaución que debe tomarse cuando se realiza determinada función, así como el entusiasmo que debe mostrar un empleado y la importancia que tiene para todos el que una persona realice eficientemente su labor.

En la segunda parte de la técnica de la observación, en cuanto datos personales y actitudes manifiestas, se encontraron cuatro indicadores calificados como "adecuados". Estos son: por un lado, las instrucciones se cumplen de manera adecuada; en ningún momento se observó que alguna persona se saltara pasos en la realización de sus funciones, esto pudo haber sido evaluado, gracias a la ayuda del ingeniero de producción que conocía los procedimientos y por otro el conocimiento de las máquinas por parte de los trabajadores también es el adecuado y se llevan supervisiones periódicas por los mismos obreros de los productos elaborados, cuidando la calidad de los mismos.

El número de reactivos considerados como "regulares" se incrementó en comparación con la primera parte referida a instalaciones físicas, indicando una relación entre compañeros de trabajo deficiente, la cual puede ser mejorada por medio de actividades grupales, evitando los pequeños grupos de personas formados sólo por los que más se identifican unos con otros. Estos elementos fueron los siguientes: las relaciones entre los compañeros de trabajo, la colaboración de unos con otros, la

cooperación de deseos de ayuda manifiestos, comunicación entre los compañeros de trabajo, el estado de ánimo en general, el dinamismo para realizar sus actividades, el desempeño general del obrero, la puntualidad y asistencia y las revisiones por parte del supervisor. Todo lo anterior también indica una carencia en cuanto a procesos motivacionales, pues los obreros parecen trabajar automáticamente sin observar actitudes agradables, son en su mayoría rostros serios y hay relaciones de comunicación y de ayuda, pero sólo de unas personas determinadas con otras.

La asistencia se ve afectada de acuerdo a listas observadas en mayor medida los días lunes y viernes de cada semana; la puntualidad también varía de acuerdo a la fecha, principalmente los lunes en donde se permite un retraso de diez minutos y cuando se presenta impuntualidad tres veces en un mes se descuenta un día de salario.

Las revisiones de control de calidad por parte del supervisor se presentan cuando el obrero ha elaborado un número determinado de productos; el supervisor debe revisar un promedio de 50% de productos elaborados. En los días de observación éste revisó de manera rápida y en ocasiones saltándose varios productos para revisar sólo unos cuantos.

El único elemento que obtuvo una escala de "No adecuado" fue el alusivo a los descansos periódicos. Estos no se presentaron en ningún momento, pues las horas de trabajo son cuatro horas continuas, con una hora para comer y las siguientes cuatro horas son continuas, hasta lograr un total de ocho horas diarias. De alguna manera el no contar con descansos periódicos puede incrementar la posibilidad de que se presenten accidentes o bien reducir la calidad de los productos, pues una persona puede estar concentrada por un periodo de tiempo determinado pero no durante cuatro horas seguidas, durante las cuales la concentración o atención en su actividad variará enormemente.

Todos estos elementos que obtuvieron escalas de regulares y no adecuados deben ser contemplados para considerar la elaboración de un programa de desarrollo, de acuerdo a las necesidades presentes, también recordar los que recibieron un puntaje de adecuado pues de acuerdo al modelo motivacional de Herzberg, estos elementos podrían ser considerados como factores de higiene, que deben permanecer en una empresa no para promover motivación en los empleados, pero sí para que exista una higiene mental y partir de ésta para lograr el desarrollo de los obreros.

ENCUESTA

Todos los empleados conocen al dueño de la empresa, esto se pudo comprobar por las supervisiones y recorridos periódicos que hace el dueño por las mañanas. Es importante remarcar la importancia que tiene este hecho, pues en un momento determinado es el líder general de la organización. El 8% de los obreros no lo considera importante, con este grupo de personas se debe trabajar ampliamente para modificar en lo posible esta forma de pensar.

Todo el personal conoce a su jefe inmediato, tienen identificado entonces, a la persona ante la cual deben responder de acuerdo a las funciones que cada uno tiene. Su relación con él aunque el 72% mencionó que es buena, el 28% la considera regular. Nótese otro elemento de interés, pues la interacción con el jefe debe ser positiva para trabajar verdaderamente en equipo.

Otros elementos que afectan a la interacción entre los miembros de la compañía y el trabajo en equipo que debe presentarse son los siguientes: La comunicación con los compañeros de trabajo, en este punto la mayoría la considera buena, pero existen porcentajes que aunque son bajos, podrían mejorarse con un adecuado programa de desarrollo; la comunicación con su jefe, en cuanto a la confianza que tiene tanto con sus compañeros como con el jefe es muy baja, esto puede distinguirse por la relación laboral que se establece sin lograr una interacción más profunda y por los resultados obtenidos en cuanto a la disponibilidad del jefe para comunicarse.

Otro elemento de suma importancia que fue arrojado en este instrumento son las opiniones y aportaciones del obrero, en donde la mayoría (88%) considera que no son tomadas en cuenta, también la mayoría del personal (47%) no recibe reconocimientos por la labor realizada, esto como se analizó en capítulos anteriores es indispensable para lograr una identificación con la empresa, y cubrir necesidades de pertenencia, por lo que se debe poner especial énfasis en el programa de desarrollo.

Lo mismo sucede con el conocimiento de los fines de la empresa, para que una persona busque el bienestar de la compañía en la que trabaja debe sentirse identificada con ella, y por lo tanto, conocer hacia dónde se dirige. No basta con conocer el producto que se elabora.

La mayoría del personal también considera que puede realizarse en el ámbito laboral a través de su actividad diaria, esto brinda una oportunidad y facilita el camino para motivar, de manera extrínseca primero al resto del personal.

Las relaciones con los compañeros de trabajo, de manera general son buenas aunque muy pocos conviven con ellos fuera del ambiente laboral, de alguna manera es una relación de trabajo, también se presenta la cooperación, en estos tres factores es importante incrementar este tipo de relaciones pues fueron bajos los porcentajes pero se obtuvieron resultados contrarios.

Para el Departamento de Recursos Humanos también debe considerarse una adecuada retroinformación pues un poco más de la mitad de los empleados no consideran adecuado el trato que se tiene para con ellos.

Por medio de indicadores o frases escritas podría incrementarse el porcentaje obtenido en cuanto al recordatorio que tiene el personal de realizar productos con calidad, pues es importante que constantemente se haga alusión a este tipo de factores, así como modificar el porcentaje de personas que consideran poco interesante, esto podría apoyarse en el siguiente reactivo en donde la mayoría considera importante el trabajo que realiza. Desde esta perspectiva podría entonces el obrero encontrar interesante su labor. El ambiente laboral es un factor muy importante y afortunadamente para la mayoría es agradable, una vez más debe ponerse atención al 37% del personal que no lo considera así, pues de alguna manera puede influir en contra del resto de la opinión y afectar el ambiente.

De manera general puede analizarse que el personal cuenta con bases para ser motivado, pues la mayoría del personal ha recibido satisfacciones por la realización de sus funciones, el total coopera con mantener limpia el área de trabajo y esto también indica el esfuerzo proporcionado en sus actividades.

El estado de ánimo en general tiende a decrecer conforme transcurre el tiempo laborado, otro elemento importante a considerar pues puede afectar al resto del personal, se debe considerar que nadie calificó a su estado de ánimo como malo esto es positivo para el ambiente laboral.

Si el obrero tuviera la oportunidad de modificar algún aspecto en su trabajo, sería incrementar el salario, los descansos, más atención al personal y el que muy pocas personas se encuentran conformes con lo que tienen. El segundo y tercer factor con un adecuado programa de desarrollo quedarían satisfechos y de manera indirecta influirían en el primero, como puede observarse el objetivo no es subir salarios indiscriminadamente pues como se analizó en capítulos anteriores, el personal no se conformaría con un aumento por determinada cantidad sino que cada vez buscaría más.

Otro aspecto muy positivo que se encontró al aplicar el diagnóstico es que la mayoría no busca cambiarse de trabajo, de alguna manera éste representa seguridad; resta crear un ambiente en el que se encuentre identificado con su organización.

El personal que trabaja en el área de solventes debe utilizar una mascarilla, la mayoría la emplea pero tenemos un porcentaje considerable que no lo hace, también aquí debe entrenarse al personal en el uso de la mascarilla, pues nadie resulta más beneficiado que la persona misma. Sólo un 8% del personal ha sufrido accidentes, afortunadamente todos han sido atendidos adecuadamente y siguen trabajando en la empresa.

En cuanto a la perspectiva del obrero de sus instalaciones físicas, se comprobó con los resultados obtenidos en la observación, que consideran que cuentan con el espacio suficiente para realizar sus labores y la máquina o herramientas necesarias para desempeñarse funcionan adecuadamente.

La mayoría cumple con el número de productos solicitados, su responsabilidad y esfuerzo se manifiestan.

Los siguientes reactivos sobre si el obrero sabe leer y escribir, qué escolaridad tiene, así como la importancia que tendría para él, el adquirir o incrementar conocimientos, nos ayudó para conocer qué tipo de cursos en un momento dado se pueden ofrecer al personal, posteriores a sus jornadas de trabajo, aún cuando los obreros, en su mayoría terminan cansados, su interés es grande por participar en diferentes cursos, como actividades extra en donde la empresa muestre interés porque su personal se siga desarrollando. Con el mismo objetivo se realizó el siguiente reactivo, referente a las actividades deportivas que podrían realizar los fines de semana, en éste se obtuvo una respuesta dividida, un poco menos de la mitad respondió que si le gustarían este tipo de actividades y un poco más de la mitad dijo que no. Sería importante analizar con cuántas personas realmente contaríamos para realizar actividades deportivas los fines de semana, esto ayudará a mejorar el ambiente laboral.

En esta empresa se han realizado realmente pocos cursos de adiestramiento, básicamente consisten en presentar la actividad al personal de nuevo ingreso, pero no se llevan a cabo de manera adecuada.

A la mayoría del personal les gustaría contar con periodos de descanso, los cuales son recomendables como ya se analizó anteriormente.

Los siguientes dos reactivos se aplicaron para conocer el interés de participar en cursos posteriores a sus horarios de trabajo, el cansancio es condición importante para tomarse en cuenta, así como actividades posteriores que el personal tenga. Sin embargo si consideraran los beneficios que los diferentes cursos podrían proporcionarles, encontrarían la forma de organizar horarios y realizar un esfuerzo extra.

Los últimos cuatro reactivos hacen referencia al sindicato, por los resultados obtenidos puede concluirse lo siguiente:

A todos les gusta pertenecer a él, todos consideran justa la cuota que pagan, el sindicato les ha ayudado en sus problemas laborales cuando éstos se han presentado y consideran importante pertenecer a él.

ENTREVISTA

En la primera pregunta sobre las causas de la deficiente relación entre compañeros, contestaron que al estar trabajando en equipos pequeños y no relacionarse con el resto, interactuaban sólo entre ellos; el personal de nuevo ingreso tiene problemas para relacionarse con los de mayor antigüedad, pues estos últimos consideran que llegan con actitudes de saber más que ellos y no lo consideran adecuado. Sería importante que se busque relacionar más a los empleados, por medio de convivencias o participando en diferentes actividades deportivas, promoviendo la bienvenida al personal de nuevo ingreso, para que sea conocido por todos y no sólo por los miembros del equipo en el cual trabajará.

Dentro del grupo de obreros es interesante observar que la mayoría son muy optimistas, pues les gustaría un cambio que realmente les beneficiara y en donde se les diera la oportunidad de participar más y convivir con sus compañeros.

Para mejorar su desempeño general propusieron: "Echarle más ganas", haciendo mejor las diferentes actividades y escuchando música. Podemos comprobar en ello el optimismo por parte del personal en este tipo de respuestas. En cuanto a la música tendría que hacerse una prueba para determinar si no constituye un factor de distracción, mientras que en otras áreas sería casi imposible, pues el ruido que provocan algunas máquinas interferiría y se produciría únicamente más ruido.

Las causas principales de impuntualidad e inasistencia se deben principalmente a la falta de transporte y al no organizarse de manera adecuada para salir oportunamente de sus hogares. Se podría

promover por incentivos como el reconocimiento al obrero más puntual y sin faltas, con el apoyo de cierta cantidad de dinero.

Entre las causas de relación "regular" con su jefe inmediato quedarían establecidas tres:

- 1) Al jefe le interesa únicamente los productos elaborados,
- 2) Generalmente tiene preferencia por las obreras jóvenes,
- 3) La comunicación en general se remite a asuntos laborales.

Directamente se tendría que trabajar conjuntamente con el supervisor para conocer su opinión y modificar actitudes.

La mayoría de los obreros opinan rara vez, podríamos relacionar esta respuesta con el reactivo 12 de la encuesta en donde la mayoría percibe que sus opiniones no son tomadas en cuenta. Si alguna vez participa una persona y posteriormente se da cuenta que no se consideró su propuesta este tipo de conducta tiende a desaparecer pues no tiene razón de ser. Debemos considerar la importancia de la participación del obrero en asuntos de cualquier tipo dentro de la empresa, pues es un miembro más de ella y por lo mismo es indispensable su aportación.

El Departamento de Recursos Humanos también debe recibir retroinformación de acuerdo a la opinión que tienen los obreros en general del servicio que prestan, ante todo es un departamento de servicio y como tal debe atender las necesidades del personal, los tratos, gestos y la no resolución de problemas puede tener consecuencias graves, como problemas con el sindicato.

Aunque la mayoría del personal respondió en la encuesta que podían desarrollarse por medio de su trabajo, cuando se les preguntó cómo lo harían, la mayoría no supo contestar, con ello se hace palpable la importancia de elaborar un programa de desarrollo en el que el obrero conozca diferentes conceptos y los lleve a la práctica para lograr dicha superación.

Se considera como poco interesante el trabajo por lo rutinario que llega a ser en determinadas áreas, al hacerles comprender que su trabajo es importante para la organización y que ellos así lo consideran, los llevará a realizar mejor su actividad y a emplear su creatividad en sus funciones diarias, realizándolo con calidad y encontrándole lo interesante.

El estado de ánimo de los obreros se ve afectado por lo repetitivo de sus actividades, por la falta de descansos y por la poca comunicación que se puede entablar entre ellos. En algunas actividades podría

platicar un obrero con otro mientras se realiza la función, los descansos son necesarios por la atención que suele decaer después de un determinado tiempo, con esto se lograría incrementar la convivencia entre el personal, así como la comunicación.

Los cursos que les gustaría recibir a los obreros, principalmente son aquellos en los que puedan incrementar sus conocimientos, para poder transmitirlos a sus hijos y ayudarlos con sus tareas de la escuela. Además de estos, podrían considerarse de costura o de mantenimiento de máquinas, el primero tanto para el personal femenino como para las esposas del personal masculino y el de mantenimiento ayudaría a lograr tener en buen estado las condiciones de la maquinaria, así como repararlas en el momento en que se necesite. Además de estos cursos propuestos estaría el programa de desarrollo que se aplicaría dentro de las horas de trabajo para lograr motivar a los obreros.

Los deportes ayudarían a integrar mejor a los obreros, además de hacerlo fuera del ambiente laboral lo cual también ayuda en gran medida pues aprenderían unos de otros.

Ningún obrero ha recibido cursos por parte de la empresa, como se mencionaba en la pregunta trece, esto indica que los que contestaron lo contrario en la encuesta, fue porque no quedó claro el concepto o se referían al adiestramiento en piso que habían recibido al ingresar a la compañía, el cual no se podría considerar propiamente como curso.

La mayoría de los obreros al ser mujeres, sus actividades posteriores al trabajo, consisten en labores del hogar, muy pocas son las que realizan horas extras en su mayoría es el personal masculino.

Para los obreros que trabajan en el área de solventes es necesario educarlos en el uso de la mascarilla, pues es por su bienestar, aunque resulte incómoda para realizar sus funciones es cuestión de que se acostumbren a usarla.

IV.3.4 SINTESIS DEL PROCESO DE DETECCION DE NECESIDADES

De acuerdo a los resultados obtenidos de manera general podemos concluir que es necesario instrumentar un proceso de desarrollo en la empresa, por la inexistencia del mismo y atendiendo cada una de las necesidades insatisfechas de los obreros, de acuerdo al modelo motivacional de Maslow, las necesidades fisiológicas quedarían satisfechas, de no ser que en alguna pregunta se respondió que se

necesitaba mayor dinero, no fue mencionada constantemente, las necesidades de seguridad, pertenencia, afecto, estima y realización debemos satisfacerlas porque se encuentran carencias en ellas, desde la misma interacción entre los obreros en pequeños grupos sin relacionarse con el resto de los compañeros, en cuanto a los factores de Herzberg, es importante reconocer que algunos se encuentran presentes, los factores de higiene, en cuanto no crean necesidades insatisfechas pero tampoco desarrollan conductas motivacionales.

Se debe llevar a cabo un programa de desarrollo que incluya no sólo cursos sobre la importancia del trabajo, la actitud de servicio y conocimientos generales que puedan aplicar en el área de trabajo, sino también indicadores motivacionales, como se indicaba anteriormente con frases motivantes, programas de reconocimientos para obreros que realicen un esfuerzo adicional en su actividad o bien, en su puntualidad, es decir, abarcar todos los aspectos para que el obrero realmente se perciba parte importante de la empresa.

Se deberán desarrollar de manera organizada y dar a conocer a todos los empleados, las metas, los valores, la filosofía, la misión y la visión de la compañía para que todos conozcan lo que se espera de ellos y busquen alcanzarlo.

De acuerdo a los instrumentos aplicados podemos concluir que las características principales a considerar son:

- Se necesita motivación, pues presentan actitudes poco favorables para el compañerismo, la ayuda mutua, la realización de las actividades y la participación en su empresa
- Se requiere mayor comunicación tanto con sus jefes como con sus compañeros
- El Departamento de Recursos Humanos también debe recibir una retroinformación por su interacción con el resto del personal
- No reciben un curso de habilidades cuando ingresan a la compañía
- Necesitan saber cuál es la importancia del trabajo, cómo por medio de él pueden buscar desarrollarse como personas, a pesar de que éste sea repetitivo
- Que la empresa constituya sus valores, misión y filosofía
- Considerar los periodos de descanso en la jornada de trabajo
- La posibilidad de tener actividades deportivas los fines de semana
- Aspectos generales de las instalaciones físicas.

Por las características mencionadas anteriormente podemos inferir que dentro de la organización existen muchas necesidades que aún no son satisfechas y que son consideradas importantes para una buena integración del personal que favorecerán la productividad en general.

Tomando en cuenta que en el personal, la mayoría son adultos, debemos recordar que para adquirir un aprendizaje significativo debe estar basado en la experiencia de las personas, esto puede lograrse con ejemplos y participación de las personas, aportando sus experiencias personales. Así, este aprendizaje servirá realmente a los adultos y que apliquen los conocimientos adquiridos en un período breve de tiempo para lograr un aprendizaje significativo.

En este programa se buscará la participación de los jefes para lograr así una mayor convivencia e interrelación entre los empleados, pueden ser los encargados de dar a conocer los cartelones, inclusive ingresar en una exposición y dirigir la retroinformación.

Aunque el programa que se propondrá será a largo plazo, al transcurrir un mes se evaluará, esto ayudará a comprender en qué grado ha servido y si se han cumplido tanto nuestra meta como el objetivo del programa.

Al evaluar diversos aspectos, como son el expositor, el material utilizado, el tema tratado, el cambio logrado en los participantes, su atención, su participación durante la exposición y en la compañía, la asistencia diaria, podremos conocer la validez del programa, si se deben modificar ciertos aspectos o seguir adelante con los puntos establecidos.

IV.4 ACCIONES CONCRETAS A REALIZAR EN LA EMPRESA

A continuación se presentan las principales acciones que se propondrán a la Empresa en la cual se realizó la presente investigación, las cuales son adicionales al programa de desarrollo para los obreros:

1. Establecer por escrito su filosofía, misión, visión, metas y valores que persigue la empresa.
2. En los círculos de calidad puede darse mayor atención a las relaciones laborales, una cuestión que puede considerarse es la comunicación entre los miembros de la compañía, si se han presentado

accidentes, si además de que el obrero cumpla con los requisitos de calidad y producción que la empresa cumpla con sus deberes.

3. El proceso de adiestramiento deberá estructurarse de tal manera, que cuando un nuevo empleado ingrese en la compañía se le proporcione atención en cuanto a una inducción general y considerarse aproximadamente una semana para su adecuado adiestramiento sobre la función que tenga que realizar. Para ello se deberá contar con una persona experimentada en realizar esa labor para llevar a cabo este proceso, verificándolo el área de Recursos Humanos.

4. El área de Recursos Humanos deberá tener un cambio en cuanto su atención a sus clientes inmediatos, en este caso obreros, cubriendo nuevas funciones como son la planeación, realización, dirección y evaluación del proceso de desarrollo, considerando asimismo, el adiestramiento y la capacitación.

5. Se retroinformará al área de producción de acuerdo a los resultados obtenidos en cuanto al mantenimiento de la maquinaria, para que de alguna manera organice y coordine revisiones periódicas a las mismas o contemple la posibilidad junto con el área de Recursos Humanos de enviar a una persona a capacitarse en cuanto al mantenimiento de las máquinas.

6. Considerar la elaboración de cartelones o indicadores tanto de precaución durante el manejo de las máquinas, su cuidado, el uso de la mascarilla, como motivacionales, esta labor estaría coordinada por el área de Recursos Humanos en conjunción con el área de Producción. Puede hacerse partícipes a los obreros en este punto, elaborando un periódico mural o realizando una convocatoria para hacer dichos cartelones o frases representativas, colocándolas tanto en el área de trabajo como en el mismo periódico mural, incentivando a los ganadores.

7. Para incrementar la puntualidad y asistencia, en este mismo periódico mural puede exponerse una lista de los obreros más puntuales y sin faltas, felicitándolos por su esfuerzo e invitando al resto del personal a seguir su ejemplo, también otorgando un premio económico una vez al año, entregando este premio en un convivio, acompañado de un reconocimiento por escrito y entregado por el Director General de la compañía.

8. Que el área de Producción analice la posibilidad de llevar a cabo descansos periódicos en las áreas que así lo requieran, cinco minutos por cada dos horas de actividad.

9. Realizar los fines de semana actividades deportivas, o bien integrar un equipo de fútbol e inscribirlo a la liga de su zona, esto ayudará a la integración del personal, el personal femenino puede acudir a los partidos a apoyar a su equipo, o bien, también para las mujeres crear equipos de voleibol o basquetbol.

10. El incluir música en la zona de trabajo sería una alternativa que se tendría que poner a prueba por el ruido que producen las máquinas, el cual distorsionaría la música, lo que llevaría a aumentar su volumen o podría ser un factor de distractibilidad.

11. Proponer a Recursos Humanos que verifique el número de obreros interesados para continuar con sus estudios escolares, éstos se llevarían después del horario de trabajo, y contactar a INEA, para la posibilidad de impartir clases desde alfabetización hasta secundaria, cubriendo con las necesidades de los interesados.

Estos puntos se considerarían, una vez decididos por la compañía, como permanentes, siendo algunos de ellos de acuerdo al modelo motivacional de Herzberg; factores de higiene.

IV.5 FUNDAMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE DESARROLLO

Se eligió la alternativa de programa por ser la más adecuada para la empresa, de acuerdo a los conceptos analizados en los primeros capítulos de educación, motivación y desarrollo, se concluye que la empresa no presenta estos aspectos tan relevantes y para instrumentarlos en la empresa, es necesario un programa global que no podría ser abarcado por un folleto o un manual, en el programa se considerará entonces, desde los conceptos básicos de la misión valores y filosofía de la empresa hasta la importancia del trabajo en la vida personal de cualquier ser humano.

Las características actuales de la compañía requieren de instrumentos inmediatos para modificar las circunstancias por las que atraviesa, asimismo necesita que dichos medios sean continuos y permanezcan en la empresa, en un inicio se buscará desarrollar la motivación extrínseca en los obreros, con el tiempo, a través de este tipo de programas, ellos mismos desarrollarán su motivación intrínseca, reconociendo la importancia del trabajo, las satisfacciones que éste proporciona y el realizarlo con actitud de servicio y mejora continua.

Por lo anterior, no se podía concluir el estudio con un folleto o manual, pues éstos serían instrumentos que apoyen el programa de desarrollo en un momento dado, pero no podría alcanzarse la motivación en su totalidad, por ser un apoyo adicional al mismo.

Al finalizar el programa, los participantes llenarán una forma en la que se evalúe tanto los contenidos presentados, como la instrucción impartida, dando opiniones y sugerencias sobre el mismo. Se les entregará un diploma o reconocimiento por haber concluido el programa y será entregado por el Director General de la empresa.

IV.5.1 CARACTERIZACION GENERAL DEL DISEÑO DEL PROGRAMA

A continuación se considerarán cada uno de los elementos que intervendrán para desarrollar el programa propuesto:

ACTORES QUE INTERVENDRAN EN LA REALIZACION DEL PROGRAMA

El programa está dirigido al personal obrero de la empresa, pues se piensa desarrollar su base para iniciar un cambio en sus actitudes y reflejarlo al total de la compañía, además de encontrar en este nivel el mayor número de personal.

Este programa asimismo será dirigido e impartido por pedagogos, quienes cuentan con los conocimientos necesarios para transmitirlos a los participantes e ir desarrollando la motivación que se busca en ellos. Deberá poner especial atención en lo siguiente :

El instructor para demostrar la atención en los participantes deberá continuamente dirigirse al grupo por su primer nombre, encontrarse en el área en donde se vaya a impartir el curso con anticipación al inicio del mismo para saludar a cada uno de los participantes conforme vayan entrando al aula.

Al inicio del curso, el instructor deberá establecer una serie de reglas o lineamientos que se obtendrán tanto del grupo como del que dirige la sesión y con las cuales todos deberán estar de acuerdo para aplicarlas y cumplirlas mientras dure la sesión.

Por dirigirse el instructor a personal obrero, deberá recordar que el lenguaje que utilice deberá estar al nivel del participante, sin utilizar palabras rebuscadas o poco comunes en nuestro vocabulario.

El instructor deberá entablar un clima de confianza y respeto para llevar a cabo sus sesiones y que en éstas se obtenga el máximo beneficio.

También deberá considerar la experiencia con la que cuentan los participantes, para ello promoverá la participación equilibrada del grupo y permitirá que las personas expresen conocimientos o anécdotas de los temas tratados. Es muy importante que se limite al tiempo establecido, para evitar interferir con los horarios señalados por la empresa.

Para el último tema del programa podrá considerarse la participación de una persona con conocimientos del área de higiene y seguridad en el trabajo para tratar los temas con mayor profundidad o buscar la participación del jefe de producción que conoce este tipo de temas.

OBJETIVO GENERAL DEL PROGRAMA DE DESARROLLO PARA LOS OBREROS

Al concluir el programa de desarrollo en los obreros, instrumentando al mismo tiempo las acciones propuestas, se sensibilizará a los empleados de la empresa para que reconozcan la importancia de su trabajo diario que tiene para ella y para la persona en sí, como medio de realización personal al desarrollar actitudes de servicio y mejora continua.

Con lo anterior, se logrará en un inicio la motivación extrínseca en el obrero, para que posteriormente se alcance la motivación intrínseca. Reflejando una mayor calidad en los productos que elabore el obrero, así como una interrelación más profunda con sus compañeros de trabajo, en donde se realice el trabajo con las características antes mencionadas y no sólo como una actividad rutinaria en la cual se percibe un salario; que con esta actividad también puede realizarse como persona pues al hacer sus productos con calidad ayudará no sólo a lograr un crecimiento integral de su empresa, sino también al país del cual forma parte.

CONTENIDOS DEL PROGRAMA DE DESARROLLO

- De acuerdo a los resultados obtenidos en la Detección de Necesidades, el programa iniciará con una inducción de los obreros en la empresa, en la cual se manejarán temas relacionados con la misión,

valores y filosofía de la compañía para que se uniformen los principios básicos del lugar en el que trabajan y todos conozcan los objetivos generales de la misma. Con este tema además de introducir al personal a la empresa se abrirá el camino para iniciar la identificación con la empresa, pues se conocerá qué es lo que persigue en general el lugar en donde trabaja el obrero, reconociendo lo que es importante para ella y en dónde se encuentra ubicado el obrero. Al estar en una etapa de apertura al cambio y al haber quedado definidos estos conceptos por los mandos intermedios y superiores, los obreros podrán también participar en ellos modificando algún aspecto de acuerdo a las propuestas obtenidas.

- Integración entre los compañeros de trabajo, respeto a la persona, las buenas relaciones entre compañeros, se desarrollarán una serie de dinámicas y actividades para integrar a los miembros de las diferentes áreas de la compañía, para que interactúen y establezcan relaciones más armónicas. Generalmente los obreros únicamente conviven con sus compañeros más próximos en la realización de sus actividades, se busca que conozcan a otras personas de diferentes áreas, favoreciendo al clima laboral.
- La motivación en nuestra vida diaria, en este tema se abordarán conceptos como lo son, qué es la motivación, cuáles son sus tipos, necesidad de desarrollar una motivación personal, sensibilizando al personal de la importancia de buscar motivos para nuestra vida diaria y en nuestra labor diaria.
- El trabajo humano: medio de desarrollo personal, en este tema se definirán conceptos de trabajo, calidad en el trabajo, trabajo en equipo, actitudes que se pueden desarrollar con él, cuál es un adecuado ambiente laboral, cómo se puede lograr éste, el trabajo medio de desarrollo personal. En este tema se desarrollará la idea de que por medio del trabajo podrá la persona realizarse y crecer como tal, considerarla como una oportunidad en donde puede desarrollar diversos valores y actitudes.
- Relaciones Humanas, su importancia, la persona social por naturaleza, la comunicación, sus tipos y cómo aprender de otros. Estableciendo la relevancia de crear y desarrollar relaciones humanas fortificantes dentro del área de trabajo y en su vida personal.
- ¿Cómo hacer frente al cambio?, qué es, por qué se presenta, ventajas y desventajas, situación actual en la empresa. Este tema debe ser tratado como parte del programa, pues el programa de desarrollo presentará una etapa importante en la empresa y representa algo nuevo por lo que es necesario hacer mención de él y cómo puede considerarse como una ventaja.

- Prevención de accidentes, lo que es el uso de la mascarilla en el área de solventes, el evitar distracciones cuando trabajen con máquinas, la atención que se debe prestar a los detalles de la operación, las ventajas y desventajas al reparar máquinas sin conocimiento de las mismas.
- Seguimiento, con este proceso se evaluarán los resultados del programa y se tomarán acciones concretas al haber participado en él todos los obreros y percibir sus cambios. Fomentando la continuidad en los temas motivacionales, para reforzar la motivación en los obreros, haciendo de ella un estilo de vida.

METODOLOGIA QUE SE SEGUIRA EN EL PROGRAMA DE DESARROLLO

La metodología que predominará será del tipo expositiva-participativa, siendo el instructor ante todo un facilitador más que el "maestro" que expondrá y los participantes que únicamente escucharán; además de que variará de acuerdo a los contenidos que se traten, de manera general, el instructor expondrá los diferentes temas, pero los obreros podrán participar, al dar su opinión de cada uno de los temas vistos, con sus diferentes aportaciones y experiencias que pudieran presentarse. Se aplicarán diferentes técnicas para lograr los objetivos propuestos, para que se presenten e integren como equipo, las diadas, (presentación por parejas de aspectos relevantes de las personas), el trabajo en equipos, con la elaboración de conclusiones y su exposición, estudios de casos, técnica de equipo cerrado, de los cuadrados sin comunicación, del mensaje mal interpretado, de la canción para el trabajo en equipo, películas motivacionales, técnicas para hacerle frente al cambio, sociodramas y videos en que se presenten los accidentes más frecuentes y cómo evitarlos. De todas estas técnicas empleadas, se darán las instrucciones, el obrero las llevará a cabo y posteriormente se elaborarán conclusiones, retroinformando a los participantes.

RECURSOS DIDACTICOS EMPLEADOS EN EL PROGRAMA DE DESARROLLO

Se utilizará el rotafolios, proyector de acetatos y videograbadora con monitor. La empresa sólo cuenta con el proyector de acetatos, por lo que se hará la propuesta de adquirir los otros dos recursos, o bien rentarlos cuando se necesiten. Si el programa se instrumentará en la compañía sería oportuno contar con estos recursos para facilitar la realización del programa, además de sensibilizar a los mandos superiores de los gastos que se emplearían cada vez que se rentara el equipo.

TIEMPO DIDACTICO DEL PROGRAMA DE DESARROLLO

Se llevará a cabo en un total de 20 horas, divididas en 7 módulos de 2 horas cada uno, con excepción del módulo 3 con una duración de 6 horas y el 4, con una duración de 4 horas siendo éstos impartidos en dos horas diarias. Esto sería para cada grupo que participe en el programa de desarrollo. Se buscará que se imparta dentro de las horas de trabajo, para lograr una asistencia obligatoria, cumpliendo con el requisito que marca la ley, esperamos que al ser de interés para el obrero posteriormente asista voluntariamente.

Cada módulo se impartiría al total de los grupos, cuando todas las personas recibieran el primer módulo, pasarían al siguiente y así sucesivamente.

LUGAR EN EL QUE SE IMPARTIRIA EL PROGRAMA DE DESARROLLO

La empresa cuenta con una sala de juntas en la parte superior de sus instalaciones, aislada del ruido de las máquinas, con iluminación y ventilación adecuadas y con espacio para 15 personas, cómodamente sentadas, por lo que podría solicitarse dos horas diarias para llevar el programa de desarrollo en este lugar y evitar el desplazamiento de los obreros a otras instalaciones y el ahorro en gastos que representaría rentar un local ajeno a la empresa.

Considerando que los grupos estarían formados por 15 personas como máximo para asistir al programa de desarrollo, se propone este lugar como el idóneo para llevar a cabo los cursos.

A continuación se presenta el Programa de Desarrollo para los Obreros, con el objetivo general, los módulos y la carta descriptiva.

PROGRAMA DE DESARROLLO PARA LOS OBREROS DE LA EMPRESA

Objetivo General

Se sensibilizará al participante para que al concluir el programa de desarrollo reconozca la importancia de su trabajo diario para la empresa y para la persona en sí, como medio de realización personal al desarrollar actitudes de servicio y mejora continua.

**MODULOS Y OBJETIVOS PARTICULARES
DEL PROGRAMA DE DESARROLLO**

I. Inducción a los Obreros en la Empresa.

Objetivo Particular : Identificar la visión, misión, valores y filosofía que persigue la empresa, para lograr la identificación del obrero con ella.

Tiempo : 2 Horas.

II. Integración Entre los Compañeros de Trabajo.

Objetivo Particular : Desarrollar una serie de actividades mediante las cuales se comprendan los conceptos de integración, respeto hacia las personas logrando buenas relaciones entre los compañeros de trabajo.

Tiempo : 2 Horas

III. La Motivación en Nuestra Vida Diaria.

Objetivo Particular : Describir la motivación y sus tipos como una necesidad fundamental para desarrollar una actividad diaria con entusiasmo y calidad

Tiempo : 6 Horas.

IV. El Trabajo Humano: Medio de Desarrollo Personal.

Objetivo Particular : Determinar la importancia de realizar un actividad laboral con calidad, en equipo, con actitud de servicio y mejora continua siendo un medio para el desarrollo personal.

Tiempo : 4 Horas

V. Relaciones Humanas.

Objetivo Particular : Distinguir las relaciones humanas fortificantes, comunicándose con otros y aprendiendo de ellos.

Tiempo : 2 Horas

VI. ¿Cómo Hacer Frente al Cambio?

Objetivo Particular : Identificar la oportunidad de cambio logrando con ello mejores resultados.

Tiempo : 2 Horas.

VII. Prevención de Accidentes.

Objetivo Particular : Identificar las diferentes causas por las que pueden presentarse los accidentes para así evitarlos.

Tiempo : 2 Horas.

PROGRAMA DE DESARROLLO PARA OBREROS

MODULO	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	MATERIAL DIDACTICO
I. Induccion a los Obreros en la Empresa.	1.1 Vision de la Empresa 1.2 Mision de la Empresa 1.3 Valores de la Empresa 1.4 Filosofia de la Empresa	El instructor expondrá cada uno de los elementos mencionados, posteriormente por equipos, analizarán los diferentes conceptos y darán sus conclusiones sobre lo que opinan de ellos, describiendo la meta que persiguen como Compañía.	- Copias fotostáticas de la visión, misión, valores y filosofía de la empresa - Acetatos y proyector - Rotafolios - Plumones
II. Integración entre los Compañeros de Trabajo	2.1 Conocimiento de los compañeros de trabajo 2.2 Respeto a la Persona 2.3 Apertura hacia los demás 2.4 Buenas relaciones entre compañeros	El instructor llevará a cabo la introducción a cada tema, posteriormente aplicará una técnica, para finalizar con conclusiones formuladas por el grupo. En el primero se aplicará la técnica de diadas o inducción por parejas, en el segundo la elección de un animal y su justificación, para la Apertura, el círculo cerrado y para el último, un sociodrama con dos casos distintos, en el primero se representará una mala interrelación y en la segunda una buena.	- Acetatos y proyector - Rotafolios - Plumones - Papelitos con la explicación del Sociodrama

PROGRAMA DE DESARROLLO PARA OBREROS

MODULO	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	MATERIAL DIDACTICO
III.1 La Motivación en Nuestra Vida Diaria.	3.1.1 Concepto de Motivación 3.1.2 Tipos de Motivación 3.1.3 Necesidad de desarrollar una motivación personal	El instructor expondrá los temas buscando la participación del grupo.	- Acetatos y proyector - Rotafolios - Plumones
III.2 La Motivación en Nuestra Vida Diaria	3.2.1 Escala de Valores 3.2.2 Ejemplos de Personas Altamente Motivadas y sus repercusiones sociales (Jesucristo, Gandhi, Madre Teresa de Calcuta, Juan Pablo II, Luther King)	El instructor expondrá los temas buscando la participación del grupo.	- Acetatos y proyector - Rotafolios - Plumones - Fotografías
III.3 La Motivación en Nuestra Vida Diaria	3.3.1 Ejemplos	Se proyectará alguna película o documental sobre el tema	- Videogradora - Monitor - Videocasete
IV.1 El Trabajo Humano, Medio de Desarrollo Personal	4.1.1 Concepto de Trabajo 4.1.2 Diferencia entre Trabajo y Trabajo Humano 4.1.3 Calidad en el Trabajo Humano 4.1.4 Trabajo en Equipo	Exposición por parte del instructor buscando la participación del grupo. Técnica de Canción en Equipo Técnica de Saltando el Muro	- Acetatos y proyector - Acetato con canción - Rotafolios - Plumones
IV.2 El Trabajo Humano, Medio de Desarrollo Personal	4.2.1 Actitudes que se pueden desarrollar con el Trabajo Humano 4.2.2 Ambiente Laboral 4.2.3 Trabajo Humano, Medio de Desarrollo Personal	Exposición por parte del instructor buscando la participación del grupo.	- Acetatos y proyector - Rotafolios - Plumones

PROGRAMA DE DESARROLLO PARA OBREROS

MODULO	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	MATERIAL DIDACTICO
V Relaciones Humanas	5.1 Concepto de Relaciones Humanas 5.2 Importancia de las Relaciones Humanas 5.3 Persona Social por Naturaleza 5.4 Comunicación entre los Hombres 5.5 Tipos de Comunicación 5.6 Aprendiendo de Otros	Exposición por parte del instructor, técnicas de formar cuadrados sin hablar y mala interpretación de la información.	- Acetatos y proyector - Cuadrados recortados y en sobres - Carta para leer - Rotafolios - Plumones
VI. ¿Cómo Hacer Frente al Cambio?	6.1 Concepto de Cambio 6.2 ¿Por qué se presenta? 6.3 Ventajas y Desventajas 6.4 Situación Actual de la Empresa	Exposición por parte del instructor, técnica del cambio, trabajo en equipos para obtener ventajas y desventajas.	- Acetatos y proyector - Rotafolios - Plumones
VII. Prevención de Accidentes	7.1 Concepto de Accidente 7.2 Uso de Mascarilla 7.3 Evitando Distracciones 7.4 Atención a Detalles 7.5 Reparando Máquinas sin Conocimiento de las Mismas 7.6 Conclusión	Exposición por parte del instructor con apoyo de videos que muestren accidentes y cómo prevenirlos.	- Acetatos y proyector - Rotafolios - Plumones - Videogradora - Monitor - Videocasetes

CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación realizada podemos concluir que :

1. Si se desea lograr una educación integral en el hombre, ésta debe comprender todos sus aspectos, el bio-psico-social, es por esto que el hombre puede continuar con su proceso educativo dentro del ámbito laboral.
2. La educación al ser un proceso continuo y nunca concluir debe verse reflejado a lo largo de la vida del hombre, quien busque su pleno desarrollo tendrá que instrumentar este proceso dentro de sus diferentes actividades diarias.
3. Lograr el sentido trascendental de la educación lleva al hombre a seguir creciendo y desarrollando sus potencialidades, manifestándolas en su sociedad, y es aquí, en su actividad diaria con otras personas cuando deja huella de su existencia.
4. Si el hombre busca su desarrollo integral a lo largo de su vida, la Pedagogía debe encontrarse en los ámbitos necesarios para promover el mismo, así es indispensable su presencia en la Empresa, donde gran parte de las personas pasan la mayor parte de su tiempo.
5. Los objetivos de la empresa deben ser estructurados desde el punto de vista educativo, que es lo que puede brindársele al empleado que trabaja en ella para lograr su continuo perfeccionamiento y así integrarse a ella.
6. El área de Recursos Humanos en cualquier tipo y tamaño de empresa debe considerar el desarrollo de sus empleados en la misma, de esta manera se logrará la permanencia del personal y la fidelidad hacia ella.
7. La Motivación en el Hombre lo lleva a desarrollar actividades, satisfaciendo necesidades concretas, realizándolas con gusto y proporcionándole una constante satisfacción así como gratificación por hacerlo con actitud de servicio.

8. La persona motivada romperá con los lineamientos de producción y calidad, superándolos e incrementándolos por su propio bienestar y el de la compañía.
9. La motivación extrínseca conduce al hombre a desarrollar su propia motivación intrínseca, debe entonces procurarse el desarrollo de la primera de diversas formas, una de ellas son los programas de desarrollo donde el participante se involucre en el proceso y logre motivos en un principio extrínsecos para posteriormente lograr los intrínsecos.
10. Existen ciertos factores que deben estar presentes siempre en una empresa para partir de ellos y lograr una verdadera motivación en el personal, éstos no aseguran el logro de la motivación pero proporcionan la pauta para alcanzarla.
11. La comunicación juega un papel relevante en el proceso motivacional, si no se lleva a cabo, simplemente no podrá transmitirse la motivación extrínseca y difícilmente se conseguirá la intrínseca.
12. El trabajo humano brinda grandes posibilidades de perfeccionamiento continuo, al desarrollar actitudes de servicio y mejora continua, alcanzando con ellos una motivación intrínseca plena.
13. El trabajo humano al realizarse en equipo brinda la oportunidad de establecer relaciones humanas fortificantes que llevarán al hombre a aprender y convivir con otros, desarrollando su sentido de seguridad y pertenencia.
14. La motivación en el trabajo es indispensable para que el hombre se desarrolle plenamente en su ámbito laboral y encuentre una forma de realizarse, por lo mismo es en este ámbito en donde encontrará un medio para desarrollar actitudes de servicio y mejora continua.
15. El proceso de desarrollo debe instrumentarse en todas las empresa, sin importar su tipo y tamaño, esto ayudará al crecimiento conjunto de empleados y empresa, porque gracias a él, el hombre encontrará la posibilidad de desarrollarse plenamente dentro del ámbito laboral, repercutiendo en beneficios continuos para la compañía.
16. Para la instrumentación de este proceso es necesario llevar a cabo una adecuada detección de necesidades para planear, realizar y finalmente evaluar los resultados. Con los procesos se alcanzará cubrir las necesidades que impiden el desarrollo pleno de los empleados.

17. El proceso de desarrollo representa costo, por lo mismo se deberá vender la idea al director de la empresa que éste traerá grandes beneficios y ventajas para su compañía, pues al contar con empleados actualizados en conocimientos y habilidades, incluyendo la búsqueda por su desarrollo constante, repercutirá necesariamente en la productividad de la organización.

18. Es necesario sensibilizar al obrero de su relevancia dentro de la empresa así como de sus oportunidades de crecimiento y desarrollo, lo cual puede lograrse con diferentes programas de desarrollo fundamentados en una adecuada detección de necesidades para lograr una motivación extrínseca, logrando posteriormente, la motivación intrínseca.

BIBLIOGRAFIA

BASICA

1. ARIAS GALICIA, Fernando.,
Administración de Recursos Humanos.
Ed. Trillas.,
México., 1980., 525 p.
2. COROMINAS, Fernando.,
Educación Hoy.,
Editora de Revistas., 3a. Edición.,
México., 1989., 211 p.
3. CRAIG, L. Robert., et al.,
Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal.
Ed. Diana.,
México., 1976., 687 p.
4. GARDNER, B. B., et al.,
Relaciones Humanas en la Empresa.,
Ed. RIALP.,
Madrid., 1976., 441 p.
5. GELLERMAN, W. Saúl.,
Motivación y Productividad.,
Ed. Diana.,
México., 1979., 376 p.
6. MCGEHEE, William., et al.,
Capacitación. (Adiestramiento y Formación Profesional).,
Ed. Limusa.,
México., 1986., 335 p.
7. NERICI, Imideo Giuseppe.,
Hacia una Didáctica General Dinámica.,
Ed. Kapelusz., 10a. Edición.,
Argentina., 1973., 541 p.
8. OTERO OLIVEROS, F.,
Realización Personal en el Trabajo.,
Ed. Euns.,
España., 1978., 150 p.

9. SILICEO, Alfonso.,
Capacitación y Adiestramiento : Cómo Cumplir y Aprovechar la Ley.,
Editorial Expansión.,
México., 1979., 222 p.
10. SPONDA, Alfredo.,
Capacitación y Desarrollo de Personal.,
Ed. Limusa.,
México., 1983., 142 p.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA

11. BEE, Helen.,
El Desarrollo de la Persona
Ed. Harla., 2a. Edición.,
México., 1990., 649 p.
12. DAVIS, Keith., *et al.*,
El Comportamiento Humano en el Trabajo.
Mc Graw Hill., 3a. Edición.,
México., 1991., 734 p.
13. DICAPRIO, Nicholas.,
Teorías de la Personalidad.,
Mc Graw Hill., 2a. Edición.,
México., 1988., 559 p.
14. FERNANDEZ ARENA, J.A.,
El Proceso Administrativo.,
Ed. Limusa.,
México., 1979., 283 p.
15. FRAISSE, P., *et al.*,
Motivación, Emoción y Personalidad.,
Ed. Paidós.,
Buenos Aires., 1973., 281 p.
16. FRENCH WENDELL, L.,
Administración de Personal.,
Ed. Limusa.,
México., 1983., 694 p.
17. GARCIA HOZ, Victor.,

- Principios de Pedagogía Sistemática,
Ed. RIALP.,
Madrid., 1981., 694 p.
18. GOGUELIN, Pierre., et al.,
La Formación Psicosocial en las Organizaciones,
Ed. Paidós.,
Buenos Aires., 1971., 221 p.
19. HAMILTON ALEXANDER INSTITUTE.,
Círculos de Calidad: (Nuevo enfoque para aumentar la Productividad Personal),
Modern Business Report.,
USA., 1983., 121 p.
20. HERNANDEZ RUIZ, S.,
Pedagogía Natural,
Ed. Limusa.,
México., 1976., 237 p.
21. KRIEKEMANS, A.,
Pedagogía General,
Ed. Herder.,
Barcelona., 1977., 556 p.
22. LAUWERYS, Joseph A.,
La Educación en el Mundo de la Industria,
Ed. Estrada.,
Buenos Aires., 1971., 253 p.
23. LLANO CIFUENTES, Carlos.,
Análisis de la Acción Administrativa,
Ed. Limusa.,
México., 1986., 375 p.
24. LLANO CIFUENTES, Carlos.,
El Empresario ante la Motivación y la Responsabilidad,
Mc Graw Hill.,
México., 1991., 145 p.
25. MENDOZA NUÑEZ, A.,
Manual para determinar necesidades de Capacitación,
Ed. Limusa.,
México., 1981., 178 p.
26. OTERO OLIVEROS, F.,
La Participación en los Centros Educativos,
Ed. Eunsa.,

- Pamplona, 1981., 171 p.
27. PETERS, Thomas., et al.,
En Busca de la Excelencia,
Ed. Limusa.,
México., 1989., 392 p.
 28. REYES PONCE, Agustín.,
Administración de Empresas,
Ed. Limusa.,
México., 1989., 392 p.
 29. RIEDEL, J.,
La Formación para el Trabajo en la Empresa,
Ed. RIALP.,
Madrid., 1965., 161 p.
 30. RUSSELL, B.,
Autoridad e Individuo,
Ed. RIALP.,
Madrid., 1965., 161 p.
 31. RUIZ SALAZAR, Antonio.,
Salud Ocupacional y Productividad,
Ed. Limusa.,
México., 1987., 255 p.
 32. TRUEBA URBINA, Alberto.,
Ley Federal del Trabajo,
Ed. Porrúa., 73 a. Edición.,
México., 1994.

ANEXOS

PAGINACION VARIA

COMPLETA LA INFORMACION

ANEXO 1
OBSERVACION.

Nombre de la empresa: _____

Nivel jerárquico observado : _____

Duración del proceso: _____

INSTRUCCIONES : Marque una "X" la respuesta que corresponda a cada enunciado.

A = Adecuado

R = Regular

NA = No Adecuado

I. INSTALACIONES FISICAS	A	R	NA
1. Disposición de las máquinas			
2. Funcionamiento de máquinas			
3. Calidad de la materia prima utilizada			
4. Mantenimiento de las máquinas			
5. Medidas para prevenir accidentes			
6. Extintores en lugares visibles			
7. Indicadores de precaución durante el manejo de la máquina			
8. Uso de mascarillas en el área de solventes			
9. Limpieza en el área de trabajo			
10. Iluminación del área de trabajo			
11. Ventilación del área de trabajo			
12. Indicadores motivacionales			
13. Indicadores acerca del cuidado de las máquinas			
14. Espacio con el que cuenta el obrero para desplazarse			
15. Área de trabajo en conjunto			
16. El lugar es _____ para evitar distracciones			

II. ACTITUDES MANIFIESTAS :	A	R	NA
17. Relaciones entre los compañeros de trabajo			
18. Colaboración de unos con otros			
19. Cooperación y deseos de ayuda manifiestos			
20. Comunicación entre los miembros de trabajo			
21. Estado de ánimo en general			
22. Dinamismo para realizar sus actividades			
23. Desempeño general del obrero			
24. Puntualidad			
25. Asistencia			
26. Descansos periódicos			
27. Las instrucciones se cumplen de manera:			
28. Conocimientos de la máquina			
29. Supervisiones periódicas de los productos			
30. Revisiones de los productos por parte del supervisor			

ANEXO 2
ENCUESTA.

Sexo : _____
Edad : _____
Antigüedad : _____

INSTRUCCIONES : Marque con una "X" la respuesta correcta, según corresponda.

	Sí	No
1) ¿Conoce al dueño de la empresa ?		
2) ¿Es importante para usted conocerlo?		
3) ¿Conoce a su jefe inmediato?		

	Buena	Mala	Regular
4) Su relación con él es:			

	Sí	No	A veces
5) ¿Tiene comunicación con sus compañeros?			
6) ¿Tiene comunicación con su jefe?			
7) ¿Habla con él cuando tiene algún problema de trabajo?			
8) Si es un problema personal, ¿Lo comenta con sus compañeros?			
9) Si es un problema personal, ¿Lo comenta con su jefe?			
10) Cuando lo necesita, ¿Puede hablar con su jefe?			
11) Las opiniones y aportaciones que usted hace, ¿Son escuchadas?			

	Sí	No	Algunos
12) ¿Conoce los fines que persigue la empresa?			

	Sí	No
13) ¿Conoce lo que se elabora?		

	Si	No	A veces
14) ¿Recibe reconocimientos por su labor o le dicen cuando realiza sus actividades correctamente, felicitándolo?			

	Si	No	Tal vez
15) ¿Podría usted, por medio de su trabajo superarse como persona?			

	Bien	Mal	Regular
16) ¿Cómo se lleva con sus compañeros?			

	Si	No	A veces
17) ¿Se reúne con ellos fuera del trabajo?			

18) ¿Cooperan con usted sus compañeros de trabajo cuando necesita ayuda?			
--	--	--	--

19) ¿Es amable el Departamento de Recursos Humanos con usted?			
---	--	--	--

20) ¿Le recuerdan de manera continua, la importancia de hacer un producto con calidad?			
--	--	--	--

21) ¿Es interesante su trabajo?			
---------------------------------	--	--	--

	Si	No
22) ¿El trabajo que usted realiza es importante para la empresa?		

23) ¿Le gusta el ambiente de trabajo?		
---------------------------------------	--	--

	Si	No	A veces
24) ¿Ha recibido satisfacciones con la realización de su trabajo?			

25) ¿Coopera usted con mantener limpia el área de trabajo?			
--	--	--	--

26) ¿Es siempre el mismo su estado de ánimo durante las horas de trabajo?			
---	--	--	--

	Bueno	Malo	Regular
27) ¿Cómo lo calificaría usted?			

28) ¿Qué le gustaría cambiar en su trabajo?			
	Sí	No	
29) ¿Le gustaría cambiar de trabajo?			
	Sí	No	A veces
30) ¿Se le exige mucho en su trabajo?			
31) ¿Es cansado su trabajo?			
32) (Si trabaja en el área de solventes) ¿Utiliza la mascarilla?			
	Sí	No	
33) ¿Ha sufrido algún tipo de accidente en el trabajo?			
34) En caso afirmativo, ¿Ha recibido la ayuda necesaria?			
35) ¿Cuenta con el suficiente espacio para desplazarse en su área de trabajo?			
	Sí	No	A veces
36) ¿Funciona adecuadamente la máquina con la que usted trabaja?			
37) ¿Cumple usted con el número de productos que se le piden?			
	Sí	No	
38) ¿Sabe leer y escribir?			
	Prim	Sec	Nada
39) ¿Qué escolaridad tiene?			
	Sí	No	
40) ¿Le gustaría tomar algún tipo de clases después de su trabajo?			
41) ¿Le serviría a usted tomar cursos de diferentes temas?			
42) ¿Le gustaría que hubiera actividades deportivas los fines de semana?			

43) ¿Ha recibido algún curso de cómo manejar la máquina o mejorar su trabajo?		
---	--	--

	Sí	No	A veces
44) ¿Le gustaría tener períodos de descanso entre sus horas de trabajo?			
45) ¿Se encuentra muy cansado, al terminar su trabajo?			

	Sí	No
46) ¿Terminado su trabajo en la empresa, tiene otras actividades?		
47) ¿Le gusta pertenecer a un sindicato?		
48) ¿Considera justa la cuota que paga por pertenecer a él?		
49) ¿El sindicato le ayuda cuando usted tiene problemas laborales?		
50) ¿Considera importante el pertenecer a él?		

ANEXO 3
ENTREVISTA.

Preguntas dirigidas a los participantes:

- 1) ¿Cuáles son las causas de la deficiente relación entre los compañeros de trabajo?
- 2) ¿Cómo podrían mejorar su desempeño general?
- 3) ¿Cuáles son las causas principales de la impuntualidad y faltas de asistencia?
- 4) ¿Cuáles son las causas de la relación "regular" con sus jefes inmediatos?
- 5) Opinan, ¿De manera seguida, de vez en cuando, rara vez, nunca?
- 6) ¿En qué observan la poca amabilidad presentada por el Departamento de Recursos Humanos?
- 7) ¿Cómo podrían superarse como personas por medio de su trabajo?
- 8) ¿Por qué consideran su trabajo como "poco interesante"?

9) ¿Cómo podría mejorarse el ambiente de trabajo?

10) ¿Qué es lo que afecta a sus estados de ánimo durante el día?

11) ¿Qué cursos o clases les gustaría que la empresa les proporcionara?

12) ¿Qué deportes les gustaría practicar?

13) ¿Qué cursos han recibido por parte de la empresa?

14) ¿Qué actividades realizan después de este trabajo?

15) ¿Por qué no usan la mascarilla?