

238



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

tey

**DIAGNOSTICO DE CALIDAD DE VIDA,
MOTIVACIONES, CAPACITACION Y CULTURA
ORGANIZACIONAL DE LOS EMPLEADOS DEL
DEPARTAMENTO DE COBRANZA DE LA
COMPANIA DE LUZ Y FUERZA DEL
CENTRO, S. A.**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A N :

DAVID CESAR DE LA VEGA BAUTISTA

ELFEGO JESUS SANCHEZ BERNAL



DIRECTOR DE TESIS:

LIC. ARTURO PUENTE LOMELIN

ASESOR DE TESIS:

DR. JOSE LUIS VALDEZ MEDINA

MEXICO D.F.

1995

FALLA DE ORIGEN



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.

AGRADECIMIENTOS

*A MIS PADRES MARY Y JAVIER,
POR SU AMOR INCONDICIONAL*

*A MI ESPOSA GLADYS,
POR MARCHAR JUNTO A MI*

*A MIS HERMANOS JAVIER, ERIKA Y JOSUÉ,
POR CREER EN MI*

*A ARTURO PUENTE, ADRIANA VELÁZQUEZ Y JOSÉ LUIS VALDEZ,
POR SU AMISTAD, CONOCIMIENTOS, PACIENCIA Y APOYO PERMANENTE*

*A HILDA, JOSÉ LUIS MADRIGAL Y EN ESPECIAL A MARIELY MADRIGAL,
POR QUE ADEMÁS DE SU AMISTAD Y ESTIMULO, SIN SU AYUDA ESTE TRABAJO
JAMAS HABRÍA SIDO ESCRITO*

*AL GRUPO DE AUXILIARES, CASI ANÓNIMOS,
QUE DEDICARON MUCHAS HORAS DE SU VIDA APLICANDO Y VACIANDO LA
INFORMACIÓN DE LA CUAL SE NUTRE ESTA TESIS*

DAVID CESAR DE LA VEGA BAUTISTA

AGRADECIMIENTOS

**A MIS PADRES Y HERMANOS,
A QUIENES TENGO QUE HONRAR**

**A FERNANDO BERNAL, MARIO ALBERTO ÁVILA Y YOLANDA RODRÍGUEZ,
POR SU FUERZA VITAL Y APOYO DESDE EL MÁS ALLÁ**

**A JOSÉ LUIS VALDEZ MEDINA, MI GRAN AMIGO,
POR SER UN EJEMPLO DE SUPERACIÓN Y LUCHA**

**A MI GURÚ DE CABECERA, ARTURO PUENTE Y A NANCY
SEGOVIA, MI REACTOR SUPLEMENTARIO,
POR EMPUJARME A FINALIZAR ESTO**

**A MARIELY ESPECIALMENTE,
POR SU PACIENCIA Y DENUEDO**

**PARA ALICIA MIGONI,
POR RETARME, ASÍ COMO ERMINDA,**

**PARA TODA LA GENTE,
QUE ALGUNA VEZ HA CREÍDO EN MI**

ELFEGO JESÚS SÁNCHEZ BERNAL

INDICE

I. INTRODUCCION	1
1. CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO	6
1.1. Calidad de Vida.	6
1.1.1. Calidad.	6
1.1.2. Calidad de Vida.	6
1.1.3. Definiciones de Calidad de Vida.	8
1.2. Calidad de Vida en el trabajo.	9
1.2.1. Antecedentes.	9
1.2.2. Definiciones.	10
1.3. Elementos fundamentales que integran la Calidad de Vida en el trabajo.	11
2. CAPACITACION	14
2.1. Antecedentes.	14
2.2. La capacitación en México.	18
2.3. Marco legal de la capacitación.	25
2.4. La función de la capacitación en las empresas.	34
2.5. Definiciones de capacitación.	35
2.6. Objetivos de la capacitación.	37
2.7. Tipos de capacitación.	37
2.8. Organización del proceso capacitador.	39
2.9. Fases que integran el proceso capacitador.	40
2.9.1. Fase I Planeación.	40
2.9.2. Fase II Diagnóstico de necesidades.	41
2.9.3. Fase III Programación de la capacitación.	65
2.9.4. Fase IV Ejecución de la capacitación.	71
2.9.5. Fase V Evaluación de la capacitación.	77
2.9.6. Fase VI Seguimiento de la capacitación.	80
3. MOTIVACION	82
3.1. Antecedentes.	82
3.2. Teorías de la motivación.	87
3.3. Teorías de la motivación en el trabajo.	92
3.4. Teorías de la motivación de Abraham Maslow.	96
3.5. Teoría de las motivaciones del trabajador mexicano.	99

4. CULTURA ORGANIZACIONAL	101
4.1. Organización.	101
4.1.1. Teorías sobre la organización.	103
4.2. Cultura organizacional.	111
4.2.1. Teorías respecto a la cultura.	111
4.2.2. Teorías respecto a la cultura organizacional.	112
4.3. Teoría sociocultural del comportamiento de Díaz Guerrero.	114
II. METODOLOGIA	119
1. Planteamiento del problema.	119
2. Hipótesis de trabajo.	125
3. Variables.	125
4. Metodo.	128
4.1. Sujetos.	128
4.2. Escenario.	129
4.3. Tipo de estudio.	129
4.4. Tipo de diseño.	129
4.5. Instrumentos.	129
4.6. Materiales.	131
4.7. Procedimiento.	131
III. RESULTADOS	137
ANALISIS DE RESULTADOS	175
IV. DISCUSION	186
V. CONCLUSIONES	202
BIBLIOGRAFIA	216
ANEXOS Y APENDICES	224

I. INTRODUCCION

1

Desde la crónica organizacional de Peters y Waterman, hasta nuestros días, los escritos, artículos, y trabajos que versan sobre la "Cultura organizacional" han llegado a ser tan populares que su justificación se encuentra implícita en ellos. El éxito comercial de los autores mencionados de manera adicional, abrió las puertas para que la tradición humanista, interpretativa y teórica del fenómeno cultural en las empresas, adquiriera fuerza dentro de los trabajos en materia del estudio de las organizaciones. Una vez que la idea se impuso, se plantearon inmediatamente dos problemas: en primer lugar, bajo el efecto del entusiasmo, se corre el peligro de olvidar sus raíces históricas y científicas que, en este caso, no se remontan solamente a los trabajos científicos ya mencionados, sino también a los años de investigación y de publicaciones en el área de la sociología, antropología y etnología; en segundo lugar, se corre el peligro de olvidar que las modas pasan rápido. En ambos casos el riesgo es el mismo: no ver la riqueza de una idea y privarse así de la complejidad y diversidad de lo que podría habernos enseñado.

Asimismo, la dinámica de la cultura afecta y determina directamente cualquier actividad humana, afirmación que se hace extensiva a las organizaciones laborales vistas estas como manifestaciones particulares de nuestra especie, por tanto, cualquier propuesta de carácter administrativo y organizacional que tenga por objeto el incremento en la productividad y la optimización de los recursos en las empresas, debe forzosamente considerar dentro de su esquema no sólo los elementos que hagan operativos los nuevos métodos, sino que además deben incorporar elementos y modificaciones de carácter cultural como factores medulares para lograr sus objetivos. En este sentido, estudiosos de la categoría de Joseph Juran, Edward Deming y Kaoru Ishikawa, enfatizan constantemente que el crecimiento de las empresas no se da por decreto, sino como consecuencia de la intervención de todos los integrantes humanos a través de consejos o círculos de calidad (desde mandos directivos hasta los operativos) de la organización y que dicho proceso sólo es posible si es que se ha desarrollado un estado de cultura dentro de las empresas que permita y facilite los trabajos al seno de dichos consejos.

De forma específica para Joseph Juran, los programas de calidad empresarial dependen en un amplio sentido de la consideración que se haga del recurso humano, donde se incluye evidentemente al personal operativo, motivándolo a participar y a capacitarse en la comprensión de los propósitos que hay detrás de los objetivos específicos, además de esto, para cambiar el comportamiento de las personas, es necesario cambiar sus actitudes, por medio de adecuados programas motivacionales sustentados en un proceso de profunda reeducación. Es evidente que tal pretensión adquiere forma sólo cuando las condiciones culturales así lo permiten.

Por otro lado, Edward Deming, enfatiza constantemente que todo cambio y mejora en los procesos empresariales, debe necesariamente estar orientado y dirigido a las actitudes y conductas de los trabajadores ya que es de fundamental importancia la intervención de todo el recurso humano. Asimismo, es condición necesaria para que dicha intervención sea efectiva, el que la alta dirección deba apoyar y reconocer a su personal constantemente.

Por último, para Kaoru Ishikawa, impulsor de los procesos de mejoramiento de calidad en el Japón y uno de los creadores del concepto de calidad total, el respeto al ser humano, capacitarlo, responsabilizarlo, e integrarlo, permitiéndole ejercer sus capacidades plenamente como elemento importante e insustituible de la organización; son condiciones necesarias para la generación de sistemas efectivos de control de calidad tendientes a elevar los niveles de productividad, donde la educación es elemento medular y necesario en el proyecto. Para este teórico el verdadero reto que representa aumentar la calidad y la productividad, no es un reto técnico sino humano.

Podemos observar que las consideraciones hechas por los tres teóricos arriba enunciados implican necesariamente modificaciones en la cultura de las empresas con el propósito de facilitar la optimización y sensibilidad de toda la organización a través de la reeducación.

Desde esta perspectiva, es importante hacer notar que cualquier iniciativa que pretenda elevar la productividad de una empresa debe, de forma obligada e inherente, considerar y promover mejoras substanciales en las condiciones de trabajo del recurso humano tanto a lo vertical como a lo horizontal de toda la organización; esto es, se deben destinar recursos financieros y técnicos en áreas como capacitación, higiene y seguridad industrial, desarrollo organizacional, entre otras. En este sentido, cabe puntualizar que bajo la óptica hasta aquí presentada, es necesario revalorar al elemento humano como un factor de la producción fundamental, y dejar de lado la visión de que los factores productivos se componen exclusivamente de elementos tales como capital, bienes de producción e insumos.

En otro orden de ideas, hemos mencionado que al ser la cultura organizacional un área de estudio incipiente, los trabajos desarrollados a la fecha no son precisamente abundantes y en nuestro país son aun más escasos y prácticamente nula la existencia de estudios que hayan manejado argumentos teóricos e instrumentales no importados sino propios de nuestra idiosincrasia. Ha sido sólo desde la perspectiva psicosocial donde algunos autores como el doctor Díaz-Guerrero han analizado sistemáticamente la influencia del ecosistema sociocultural sobre diversas variables que describen al mexicano, tales como su calidad de vida y dinámica familiar entre otras. Es precisamente el doctor Díaz-Guerrero el que desde su enfoque ha abordado en algunos de sus trabajos uno de los factores que determinan e inciden significativamente en la actividad laboral del mexicano: la motivación al trabajo, estudio en el que hace una descripción analítica de las formas que adquiere la motivación laboral en el mexicano tomando como base el enfoque de Abraham Maslow.

Adicionalmente, todo hallazgo científico propuesto por cualquier teoría sin importar el área de conocimiento de que se trate, debe considerar la profunda necesidad de centrarse en la realidad práctica que le da fundamento además de incluir las variables intervinientes de carácter medio ambiental que inciden en los fenómenos. De manera particular en el área de la cultura de las organizaciones es imperativo analizar conjuntamente los cambios políticos, económicos y sociales que intervienen en las condiciones estructurales de una empresa en un momento dado.

Desde esta perspectiva, en el entorno nacional cobra destacada importancia el particular

análisis del estado político, económico y social que vive nuestro país. En este sentido, la crisis transicional en la que está envuelta nuestra nación, debido entre otras causas a las demandas de cambio estructural en todos los órdenes del quehacer nacional, producto de la globalización económica que el mundo experimenta al cual México no puede ser ajeno, afecta a todas las instituciones y estructuras del país. Desde esta óptica las dependencias paraestatales de manera especial, asimilan el desarrollo de los acontecimientos de forma particular, ya que por un lado surgen en ellas fuertes necesidades de modernización en sus procesos con vías a optimizar sus recursos que les permitan adaptarse a los requerimientos actuales, ya no digamos de competencia sino de forma más elemental, de sobrevivencia y, por el otro lado, dicha transformación se debe, por razones históricas, contemplar las garantías y compromisos que para con el trabajador mexicano se han generado a lo largo del tiempo.

Precisamente hechos como los antes mencionados, estimularon nuestra inquietud a efectuar un estudio respecto al fenómeno cultural en las organizaciones característico de país, pues es a través de la investigación así como de recursos nuevos en áreas como la tecnología como podemos tener y construir nuestra vía de acceso al éxito económico y el protagonismo mundial en las decisiones futuras. Aún más es imprescindible el desarrollo y diseño de instrumentos propios de nuestra identidad nacional que nos permita conocer con un grado mayor de exactitud su dinámica.

Dentro de las empresas representativas de la economía del país, la Compañía de Luz y Fuerza del Centro es un ejemplo de lo que actualmente ocurre al interior de las organizaciones paraestatales, ya que como primer argumento vive en estos momentos fuertes cambios estructurales y estratégicos que en su conjunto envuelven no sólo a los recursos de carácter tecnológico y administrativo, sino que incluyen fundamentalmente al recurso humano en dos sentidos, como ejecutante del cambio y por el otro lado como receptor del mismo. En esta empresa tanto la alta dirección patronal como los representantes del Sindicato Mexicano de Electricistas han venido desarrollando y gestionando convenios de productividad y calidad cuya ejecución y efectividad es de responsabilidad y compromiso compartido; precisamente y como segundo argumento, es en este punto donde encontramos razón y apoyo de nuestra investigación, ya que de manera específica el Sindicato Mexicano de Electricistas nos permitió ejecutar nuestro trabajo con la firme convicción de que los resultados del mismo, le aportarán elementos que enriquecerán sus propuestas de cambio en los trabajos que ellos tienen con la empresa.

Desde esta perspectiva, esta empresa ha emprendido los cambios en materia de productividad y competitividad a través del impulso de una política de aplicación de un nuevo concepto de las relaciones obrero-patronales, ya no como elementos separados y de confrontación por su naturaleza laboral sino por el contrario como binomio profundamente interdependiente cuyo propósito único es la búsqueda de alternativas de cambio en sus relaciones, que coadyuven a una mayor productividad de los trabajadores (inicialmente a aquellos dependientes del departamento de cobranzas de la institución), al mismo tiempo que se busca incrementar la calidad del servicio al público usuario.

Bajo este contexto, cualquier aproximación para incrementar la productividad, sea teórica u operativa, necesariamente debe considerar como parte componente el hecho de que elevar los índices de productividad en bienes o servicios que una empresa dada ofrece, al mismo tiempo y en forma directa y proporcional debe elevar la calidad de vida de todo el recurso humano que la compone, precisamente a través de la estimulación y/o generación de todos aquellos factores que mejoran la satisfacción y realización de los trabajadores ya que, en última instancia son estos quienes producen mayor riqueza al elevar los niveles de productividad y por ende requieren participar de ella. En este sentido, hablarnos tanto de una remuneración justa como de la inefectabilidad de reivindicaciones obtenidas por los trabajadores, es decir, no es posible sacrificar los logros alcanzados por el trabajador en aras de elevar la productividad, por el contrario, el producto de esto debe ser un incentivo para continuar bajo la misma dinámica.

En nuestra óptica, la pretensión tanto de empresarios como de dirigentes sindicales es obtener información centrada, como ya se dijo antes, en la búsqueda de alternativas de cambio en sus relaciones que coadyuvan a una mayor productividad de los trabajadores.

Cualquier manifestación en los procesos organizacionales inciden e impactan psicológicamente al recurso humano de forma específica, dependiendo de sus condiciones y características en un momento histórico dado. Para detallar indicamos que el recurso humano es quien a través de su actitud y comportamiento refleja la forma en la que la estructura y la estrategia dentro de una organización están organizadas. Bajo este enfoque procedimos en primera instancia a evaluar en el departamento de cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, el impacto del cambio en diversas áreas psicosociales y que a continuación se marcan: la calidad de vida y las necesidades de capacitación actuales de los trabajadores (como elementos condicionales del carácter superestructural del recurso humano, visto éste como parte del conjunto de condiciones que integran a la estructura organizacional), y por otro lado la motivación laboral y la cultura organizacional imperantes en la empresa (elementos componentes de la estrategia entre otros), en función de variables tales como la edad, sección o sección de trabajo, la escolaridad de los empleados, el estado civil y la antigüedad laboral. La intención es que los resultados obtenidos, nos permitan sentar bases y elementos para futuras propuestas al interior de la compañía referentes a la instrumentación del cambio planeado y poniendo sobre todo especial atención en el recurso humano ya que como brevemente se señaló, es quien integra y refleja las condiciones estructurales y estratégicas de la organización; con la finalidad de proponer, no sólo políticas y estrategias operativas que generen una mayor productividad o identificación del personal hacia la empresa y el sindicato, sino que además sienten las bases para la creación de una filosofía empresarial y sindical de cara a la excelencia y a la efectividad en el servicio de todos los actores participantes en el proceso laboral de la institución.

Una vez expuestas las razones que justifican y dan sentido a esta investigación, hacemos una descripción general del contenido de nuestro trabajo y que para hacerlo de fácil manejo y consulta lo explicamos por capítulos.

En los capítulos que integran el marco teórico conceptual hacemos una descripción de la teoría y de los trabajos de investigación desarrollados en cada una de las áreas psicosociales mencionadas de acuerdo al siguiente orden:

- Capítulo 1. Calidad de vida.
- Capítulo 2. Capacitación en la empresa.
- Capítulo 3. Motivación laboral.
- Capítulo 4. Cultura organizacional.

En cada uno de ellos se profundiza en los aspectos teóricos correspondientes generados hasta nuestros días.

En el apartado III se detalla la metodología utilizada en nuestro estudio, misma que incluye desde el planteamiento del problema hasta el procedimiento pasando por la definición de hipótesis, de variables, selección de la muestra, escenario, tipo de estudio e instrumentos utilizados.

En el apartado IV se describen los resultados de los análisis, tanto de frecuencia como de varianza y correlación.

En el apartado V se hace una interpretación de los hallazgos para cada área psicosocial y es aquí donde se rechazan o aceptan las hipótesis planteadas.

En el apartado VI se contrastan los resultados estadísticamente significativos con los marcos de referencia conceptual expuestos en la primera parte del trabajo.

El apartado VII corresponde a las conclusiones, llegamos a deducir que el fenómeno cultural dentro de las organizaciones es un sistema multideterminado influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así también por diferentes factores de contingencia de carácter cognoscitivo, simbólico y subconsciente. En ese sentido la cultura es entendida como una entidad viviente y dinámica utilizada diferencialmente por cada empresa y empleado así como transformada por ellos durante el proceso de decodificación de los acontecimientos organizacionales, aun más, la cultura organizacional es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y del comportamiento organizacional y para la comprensión de los procesos de decadencia, adaptación y cambio social en las organizaciones.

Finalmente, el apartado VIII hace mención de las sugerencias y limitaciones de nuestro estudio, indicando especialmente la urgencia de llevar a cabo investigaciones en el área de la cultura organizacional elaborada por y para los mexicanos.

1. CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

1.1. CALIDAD DE VIDA

Antes de señalar la conceptualización al rededor de la calidad de vida en el trabajo hemos considerado pertinente iniciar este capítulo con un análisis general de los conceptos "calidad" y "calidad de vida" pues hemos encontrado que el debate con respecto a la cuestión organizacional y la calidad de vida se complica por el hecho de que carecemos de definiciones sobre esta última.

1.1.1. CALIDAD

En primer lugar definiremos el término "calidad". De acuerdo al diccionario Larousse, calidad es el "conjunto de cualidades por la que se manifiesta el modo de ser de una persona o cosa", o bien, "la valía y excelencia de una cosa" (Larousse, 1988). Bajo estas definiciones podemos entender que para hablar de calidad es necesario delinear un esquema de lo que constituiría una situación ideal o deseada; en seguida, determinar la situación real o actual y finalmente comparar ambas. Así, en la medida que la segunda se asemeje a la primera la calidad será mayor.

1.1.2. CALIDAD DE VIDA

El propósito de este apartado es el de definir el concepto calidad de vida, para lo cual, habremos de seguir el análisis realizado por el Dr. Fernando Arias Galicia respecto a los distintos enfoques de estudio del fenómeno. Cabe señalar que también haremos referencia a distintas consideraciones teórico-prácticas que se ajusten, a nuestro entender a las diferentes perspectivas descritas.

A. ENFOQUE ECONOMICO

A partir de la economía, el análisis de la calidad de vida se ha centrado en la relación de ésta con el Producto Interno Bruto, la distribución del ingreso, la composición de la población económicamente activa, etc.

B. ENFOQUE MEDIO AMBIENTAL O ECOLOGICO

Bajo esta perspectiva, el interés a favor de la calidad de vida se muestra a través del estudio del aire, del agua, la tierra, la contaminación, la densidad poblacional y otros elementos del entorno ecológico. En este sentido, encontramos que autores como Peniche, Ruiz y Borrrolles, señalan al problema de la calidad de vida como: "una condición básica para mantener el equilibrio homeostático en condiciones de salud, es la calidad del medio ambiente, entendiéndose por ésta, las condiciones necesarias y suficientes para preservar la integridad y el funcionamiento óptimo del organismo". (Peniche, et. al.; 1989). Asimismo, Estrada-Orihuela señala que "la planeación ambiental es un concepto que se refiere a la organización de las actividades humanas en armonía con el medio ambiente, a través de un aprovechamiento racional de los recursos naturales y de la

riqueza biológica del entorno, en pro de mejorar la calidad de vida en planeta". (Estrada-Orihuela, 1991).

C. ENFOQUE MEDICO

Desde esta perspectiva, el estudio de la calidad de vida esta ligado con el análisis de los índices de natalidad, morbilidad, mortalidad y diversas cuestiones de salud pública. Según esta visión, en nuestro país se ha procurado mejorar la calidad de vida de la comunidad a través de programas del Sector Salud mediante la estrategia denominada Atención Primaria a la Salud (APS) creada en 1978. La APS integra la atención de primer nivel con todas aquellas acciones de salud pública dirigidas al individuo y a su entorno inmediato como son : la educación para la salud, el saneamiento de la vivienda y el trabajo, la vacunación, la participación comunitaria, entre otras. Bajo el lema de la Academia Nacional de Atención Primaria a la Salud: "Preservar y Prolongar la Vida con Calidad".

D. ENFOQUE POLITICO

Este enfoque considera la participación ciudadana en la toma de decisiones y las formas de gobierno respecto al problema de la calidad de vida, como unos de los puntos de interés para el modelo. En los intentos por elevar la calidad de vida de la población desde esta perspectiva podemos citar las técnicas de Desarrollo Comunitario, que según Francisco Gomezjara deben analizarse como sigue:

- a) Proceso. Contiene una progresión de cambios
 - a.1) Cambios de una situación donde pocas personas (de dentro o de fuera de la comunidad) deciden por toda la comunidad a una condición donde toda la gente toma decisiones sobre los asuntos de interés común.
 - a.2) Cambios en las relaciones de intercambio comercial de la comunidad con el exterior; de desigualdad, a relaciones igualitarias.
 - a.3) Cambio de un estado de mínima cooperación y organización a estrecha colaboración.
 - a.4.) Cambio de una condición de desperdicio de los recursos propios a una condición donde éstos se utilizan racional y democráticamente.
 - a.5) Cambio de una situación donde el gobierno imparte servicios y la población permanece pasiva, a una situación donde la población se organiza, colabora en la instalación y administración de tales servicios.
- b) Método. Camino a recorrer con una finalidad precisa para alcanzar.
 - b.1) Cambio social organizado.
 - b.2) Que la población recobre su derecho a la participación económica, política y social.
 - b.3) Utilización racional y democrática de los recursos de la comunidad.
 - b.4) Coordinación de los programas de mejoramiento social y de servicios aprobados o ya aplicados por el gobierno.
 - b.5) Coordinación de los recursos técnicos o asistenciales de organismos privado: universidades, Asociaciones, etc.

c) Programa. Punto en el que se concretan los pasos del proceso y del método a fin de:

c.1) Cuantificar recursos financieros, humanos y físicos disponibles de dentro y fuera de la comunidad.

c.2) Precisar las metas a corto y largo plazo.

c.3) Concretar los procedimientos y técnicas a utilizar.

E. ENFOQUE SOCIOLOGICO Y PSICOLOGICO

Desde esta perspectiva se analizan las dimensiones afectivas, emocionales, cognoscitivas y psicomotoras de los individuos, es decir, la manera en que perciben su integración desarrollo social y psicológico dentro de su ámbito familiar, laboral y social.

1.1.3. DEFINICIONES DE CALIDAD DE VIDA

Para cerrar este apartado, en seguida presentamos algunas definiciones más sobre el concepto que nos ocupa.

A. J. GOODALE

Según este autor la calidad de vida "esta definida por la relación de toda una serie de entornos que son de diversas clases: físico y natural, político, económico, artístico, educacional, religioso, social, familiar, laboral, diversión y el entorno personal". (Goodale, et. al.; 1975)

B. JOHNSTON, ALEXANDER Y ROBIN

En un documento presentado bajo la tutela del Ministerio de Trabajo Canadiense, estos autores enuncian "que la calidad de vida en el trabajo considera que una empresa es una microsociedad y que la calidad de vida que las personas experimentan en su trabajo se refleja notablemente en toda su vida". (Johnston, et. al.; 1979)

C. ROGELIO DIAZ-GUERRERO

Según este investigador la calidad de vida "es la apreciación objetiva y subjetiva de un individuo acerca de su percepción de cómo se vive a partir de la interrelación e impacto de variables antropoculturales, económicas, de salud física, psicológicas, personales y sociológicas, soportado por un ecosistema sociocultural determinado". (Díaz-Guerrero; 1986)

D. DALKEY

En el documento "algunos factores organizacionales y familiares incidentes sobre la calidad de vida" elaborado por Arias Galicia se cita la definición que Dalkey propone: "la calidad de vida está dada por el grado de satisfacción con la vida, el sentido de bienestar o la felicidad experimentada por una persona".

1.2. CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

1.2.1. ANTECEDENTES

En un primer momento, al movimiento relacionado con la calidad de vida en el trabajo se le denominó como armonización en el trabajo, reestructuración de las tareas, reforma del trabajo y sistemas sociotécnicos siendo este último punto el que más se acerca a lo que en la actualidad se conoce como calidad de vida en el trabajo.

Es desde la década de los 70's cuando el estudio de la calidad de vida en el trabajo toma fuerza ya que en septiembre de 1972 se celebró la Conferencia Internacional Sobre la Calidad de Vida en el Trabajo, en la cual se reunieron numerosos investigadores y dirigentes de empresas con objeto de analizar las perspectivas futuras de la calidad de vida en el trabajo y señalar claramente el punto de partida del movimiento.

Por otro lado, en Japón surgió un movimiento muy similar al de la calidad de vida en el trabajo denominado Círculos de Calidad. El punto de partida de tal movimiento puede ubicarse después de la Segunda Guerra Mundial cuando la industria japonesa experimenta un alto grado de desarrollo fundado en el aumento de la productividad en base a la intervención constante y directa de los directivos respecto a las necesidades y factores motivadores de los trabajadores; asimismo se genera la participación activa de todos los grupos que se proponen un alto grado de cohesión que trae aparejada la plena cooperación.

A. CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO EN MEXICO

Debido a que nuestra investigación se realizará en una empresa mexicana consideramos pertinente describir en forma separada algunas de las perspectivas de estudio de la calidad de vida en el trabajo presentadas en nuestro país.

A.1. CASTAÑO

Entre 1971 y 1978, este investigador llevó a cabo diversos trabajos realizados con el diagnóstico administrativo, es decir, en lo referente a problemas de organización y recursos humanos, tales investigaciones se implementaron en instituciones consideradas de gran tamaño (con más de mil empleados) y con un importante grado de tecnificación en su funcionamiento operativo y administrativo. Los resultados obtenidos pueden resumirse como siguen:

- a) Problemas de planeación en el 90% de las instituciones estudiadas.
- b) Problemas de comunicación y coordinación interpersonal e interdepartamental.
- c) Falta de capacidad directiva y de liderazgo en las personas con puestos de mando.
- d) Falta de información, entre los trabajadores, respecto a la organización, sus problemas y acontecimientos.
- e) Problemas de satisfacción en el trabajo reflejados en: deficiente desempeño, ausentismo, alta rotación de personal, etc.

A.2. G. SANCHEZ

En una ponencia presentada en el V Simposium de Psicología en la UIC, este autor puso de manifiesto que el concepto de calidad de vida en el trabajo ha sido manejado en consideración de la forma de vida de los integrantes de una organización bajo la perspectiva de calidad total. En este sentido se busca la mejora continua a través de la participación de todas las personas que integran la organización y se pretende que ambas instancias tengan un nivel de vida de calidad.

A.3. FERNANDO ARIAS GALICIA

Este notable investigador ha realizado numerosas investigaciones en distintos ambientes y países de habla hispana y sus hallazgos permiten establecer algunas conclusiones generales como siguen:

- a) La familia es la principal fuente de felicidad o de estrés y el trabajo ocupa el segundo lugar.
- b) Factores organizacionales como la planeación, la claridad para juzgar el trabajo y la comunicación están fuertemente vinculados con la calidad de vida en el trabajo.
- c) El salario en sí mismo no constituye una fuente importante de calidad de vida en el trabajo ni de felicidad.
- d) Los aspectos psicológicos y sociales son los más importantes en la percepción de la calidad de vida en el trabajo.

Finalmente hemos de puntualizar que desde nuestra óptica, y según los hallazgos presentados, no existe consenso en lo referente a los estudios sobre calidad de vida en el trabajo en nuestro país; asimismo, en pleno acuerdo con Arias Galicia, consideramos muy pobre la investigación en este rubro. Sin embargo hemos de señalar que si hay reconocimiento de la importancia del estudio y difusión del tema a fin de lograr efectividad organizacional y superar los problemas que involucran a los recursos humanos.

1.2.2. DEFINICION DE CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

A. M. ABURTO

Este autor señala que "la calidad implica satisfacción de necesidades, de expectativas y el cumplimiento de requisitos y promesas (...) es el grado en que un producto o servicio cumple con lo que se espera que cumpla". (Aburto; 1988) Además este autor menciona cuatro pilares para que las personas realicen su trabajo con calidad:

- 1) Que la gente sepa que tiene que hacer.
- 2) Que la gente sepa como hacerlo.
- 3) Que la gente tenga con que hacerlo.
- 4) Que la gente quiera hacerlo.

B. K. DAVIS

Según Davis, la "calidad de vida en el trabajo se refiere a los aspectos favorables o desfavorables del ambiente de trabajo para la gente" (Davis; 1981) en este sentido, pretende desarrollar trabajo que sean excelentes tanto para el trabajador como para la producción.

C. H. KOONTZ

Para Koontz "la calidad de vida en el trabajo es un campo de investigación y acción interdisciplinaria que combina la psicología industrial y de la organización la sociología, la ingeniería industrial, la teoría y el desarrollo de la organización, la teoría sobre el liderazgo, la motivación y las relaciones industriales". (Koontz; 1988)

D. TURCOTTE

Pierre R. Turcotte, considera engañoso definir la calidad de vida en el trabajo pues, según él, este concepto de ninguna manera es estático; sin embargo se refiere al fenómeno como sigue: "la dinámica de la organización del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del hombre con el fin de lograr una mayor congruencia con se espacio de vida total". (Turcotte; 1986)

1.3. ELEMENTOS FUNDAMENTALES QUE INTEGRAN LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

Una vez que hemos presentado distintas definiciones de calidad de vida en el trabajo, a continuación describiremos los distintos factores que, según los autores, componen el fenómeno.

A. LAWLER I. HACKMAN

Estos autores consideran que las dimensiones, descritas abajo, incrementan la motivación, satisfacción y la calidad de vida en el trabajo; asimismo, reducen la rotación en el empleo y el ausentismo:

- a) Variedad en el trabajo. Permite al empleado realizar distintas actividades que implican multiplicidad de habilidades; en consecuencia la variedad constituye un nuevo reto.
- b) Identidad con la tarea. Esto implica la participación del trabajador en el ciclo completo de trabajo, es decir, toma parte en todo el proceso y puede también apreciar el resultado final.
- c) Significado de la tarea. Este punto se refiere a la forma en que el trabajador percibe el impacto de su trabajo sobre la organización y la sociedad.
- d) Autonomía. La aplicación de este principio permite a los empleados tener control sobre sus propias tareas; esto resulta fundamental en la creación del sentido de responsabilidad.
- e) Retroinformación. Se refiere a la información recibida por los trabajadores respecto a su desempeño laboral.

B. TURCOTTE

Según este teórico los elementos que conforman la calidad de vida en el trabajo son las siguientes:

- a) Naturaleza de la tarea.
 - a.1) Variedad de las habilidades.
 - a.2) Identidad de la tarea.
 - a.3) Importancia de la tarea.
 - a.4) Autonomía.
 - a.5) Retroalimentación técnica (respecto a la tarea).
 - a.6) Retroalimentación social (supervisores y colegas).
 - a.7) Relaciones sociales.
- b) Entorno de la tarea.
 - b.1) Físico: temperatura, ruido, etc.
 - b.2) Social: colegas supervisores, etc.
 - b.3) Organizacional: estructura, políticas, etc.

- c) Factores demográficos.
- d) Factores espaciotemporales.
- e) Satisfacción frente a la vida en general.
- f) Características del individuo.
 - f.1) Fuerza de la necesidad de desarrollo.
 - f.2) Motivación potencial.
 - f.3) Motivación interna.
 - f.4) Satisfacciones específicas.

C. SCHERMERHORN, HUNT Y OSBORN

Para estos autores la calidad de vida en el trabajo y la calidad de vida en general están ligadas de forma estrecha de tal forma que para los trabajadores son importantes los siguientes factores:

- a) Compensación justa y adecuada a un trabajo bien hecho.
- b) Condiciones de trabajo seguras y saludables.
- c) Oportunidad para utilizar y perfeccionar capacidades personales.
- d) Oportunidad para crecer y avanzar en una carrera.
- e) Integración en el marco social de la organización.
- f) Protección de los derechos.
- g) Equilibrio saludable entre las demandas del trabajo y las responsabilidades no relacionadas con el trabajo.
- h) Orgullo respecto a la importancia social y al valor del trabajo.

2. CAPACITACION

2.1. ANTECEDENTES

Con el propósito de ubicarnos en el tiempo y espacio, es importante indicar el desarrollo que a lo largo de la historia los procesos de entrenamiento y capacitación han tenido.

En primer lugar, debemos indicar que el fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo. "El proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y de entrenamiento, era claro en los primeros intentos por enseñar a intercambiar habilidades en los pueblos primitivos." (Siliceo A., 1993) Conforme el ser humano a través de su creatividad fue desarrollando "Herramientas, armas, ropas, viviendas y su lenguaje, la necesidad de entrenamiento se convirtió en un ingrediente esencial en la marcha de la civilización." (Craig R., 1989) En este sentido la capacidad de pasar a otros los conocimientos y habilidades por medio de signos y palabras creó las condiciones básicas para la generación de lo que ahora llamamos "entrenamiento".

A. LOS PRIMEROS TIPOS DE ENTRENAMIENTO

La acumulación de datos como particularidad de la actividad humana se ha manifestado a todo lo largo de la existencia de nuestra especie en el planeta. Unas veces más ordenadamente, otras no con tal precisión, pero es evidente que la forma y organización del trabajo ha influido determinadamente el curso del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Así tenemos que hacia el año 10,000 A.C. la agricultura y la domesticación de animales permitía en buena medida la gestación de sociedades más o menos homogéneas, en donde todos realizaban el mismo trabajo, tenían los mismos conocimientos así como experiencias e intereses similares; la transmisión de conocimientos a través del relato y la propia experiencia eran el común denominador de los eventos de entrenamiento en su expresión más informal.

Con la aparición de la esclavitud, el hombre manifiesta el descubrimiento de que puede delegar su trabajo y esfuerzo en otros hombres y este hecho creó la idea de disponer las actividades humanas de acuerdo con determinadas normas, para su mejor aprovechamiento. Para el año 6,000 A.C., el lugar que el entrenamiento ocupa como factor de desarrollo es ya relevante, encontrándose grandes recintos donde se acumula el saber humano (El palacio sumerio de Kish en la Mesopotamia, la torre de Babel señalada en la Biblia, la biblioteca de Alejandría, etc.). Para los griegos, la enseñanza tenía un papel de primera importancia, se enseñaba retórica, oratoria y mayéutica (el cómo encontrar la verdad), dio inicio la aplicación de exámenes de admisión y se fundaron escuelas como el "Liceo", donde se enseñaba el aprendizaje, más adelante, durante la edad media, el aparato

religioso rector de la actividad humana en todas sus manifestaciones, impulsó el estudio de la filosofía y la teología, es precisamente en esta época, donde se crean las primeras células de carácter "gremial", fenómeno social cuyo antecedente dentro del área de la transmisión de ideas y conocimientos es la instrucción directa, sistema de aprendizaje que restringe su campo de acción a las labores de tipo artesanal.

A.1. LOS GREMIOS

Constituyen asociaciones "Cuyos grupos fueron unidos por metas o intereses comunes. El propósito básico era la protección mutua, la ayuda etc. (En cierta medida, constituyen) las primeras empresas y, al mismo tiempo, establecieron las primeras (reglas) de calidad al establecer ciertas normas de mano de obra." (Craig, 1989) El gremio o corporación de artesanos, da pie a que en cada ciudad exista un "Libro de Oficios", donde se reglamenta la calidad que deben tener los trabajos, estableciéndose los requisitos del procedimiento y la calidad del producto.

Los gremios estaban compuestos por tres clases de trabajadores: "el maestro", propietario de la herramienta y materia prima, actuaba como director de los trabajos que se ejecutaban; "los aprendices", quienes vivían con los maestros y no recibían paga alguna; y, "los trabajadores", quienes, aunque ya habían pasado por la etapa de aprendizaje, aún no lograban dominar totalmente el oficio de que se tratara y recibían una paga fija por su trabajo.

Debido a la demanda del mercado creciente, fue necesario expandir los talleres, requiriendo para ello la instalación de más maquinaria y materiales, lo cual demandó mayor inversión por parte de los "maestros", condición que limitaba las posibilidades de los trabajadores y aprendices en convertirse en maestros.

La época de apogeo de las corporaciones de tipo gremial, ocurrió entre los siglos XII y XV, y entre sus principales características de definición se encontraba el hecho de que los privilegios de los diferentes grupos artesanales se encontraban muy bien protegidos y reglamentados, sobretudo en lo que se refiere a horarios, salarios, herramientas y precios.

A.2. ENTRENAMIENTO EN OFICIOS SEMICALIFICADOS.

La invención de la máquina de vapor en Inglaterra originó una transformación económico-social muy importante, cuyas manifestaciones más serias se observan en la división del trabajo, así como en el trabajo industrial considerado ahora como parte de un proceso. Es el año de 1750, el momento histórico donde se marca el término del primer período de acumulación de conocimientos del hombre y el principio de una nueva fase. (Cf. Craig, 1989)

La legislación social, y con ella cambios en la organización del trabajo, originan entre otros fenómenos, la aparición del entrenamiento perfeccionado y especializado de los trabajadores, que dio como resultado un sistema de educación vocacional apoyado por sindicatos y debidamente reglamentado por autoridades oficiales.

Dentro del ramo de los oficios semiclasificados, en Norteamérica se hicieron esfuerzos en actividades como la carpintería y jardinería.

"Los hermanos Moravian establecieron este tipo de entrenamiento en Bethlehem, Pennsylvania, y en 1787, los metodistas instituyeron entrenamientos similares en el colegio de Cookesburi de Abington, Estado de Maryland." (Craig, 1989)

A.3. EL SURGIMIENTO DE LA ERA INDUSTRIAL.

En este período los trabajadores con el objeto de obtener empleo se fueron a las fábricas a aprender el manejo de las máquinas, con una división del trabajo más acentuada, la manufactura de los diversos productos se llevaba a cabo por medio de operaciones separadas. Así un obrero se dedicaba exclusivamente a una tarea, provocando que éste adquiriera mayor destreza en la misma.

Durante casi toda la época, la atención estuvo dedicada a las aplicaciones de la ciencia y a los factores puramente industriales sin que se presentara mayor importancia al estudio del factor humano. Sin embargo, la historia del crecimiento de las actividades de capacitación que acompañaron a la expansión industrial de este momento histórico, es fascinante. En 1809, la gran logia masónica creó la educación vocacional y el entrenamiento de tipo manual empezó en Estados Unidos. Por esa época se crean las primeras escuelas de tipo vocacional en las ciudades norteamericanas de Cincinnati, Cleveland, Toledo y Chicago. Se instituye el horario nocturno como factor educacional y, dentro del terreno de la legislación, el presidente Abraham Lincoln decreta la "Ley Land Grant", la cual propicia "Un medio de educación superior para los hijos del hombre común y corriente." (Craig, 1989)

A.4. ESCUELAS INDUSTRIALES

De acuerdo a Steinmetz, en su artículo compilado por Craig, el enorme crecimiento que la industria experimentó, trajo consigo el desarrollo de una nueva forma de entrenamiento: las escuelas industriales, las cuales tenían como principal objetivo, el desarrollo de métodos que permitieran la capacitación de carácter técnico especializado. En concreto lo que se proponía a través de este tipo de instituciones era el entrenamiento de operadores de máquinas. Empresas norteamericanas como la Westinghouse, General Electric, así como sociedades como la YMCA (Asociación Cristiana de Jóvenes), emprenden la apertura de una serie de escuelas de este tipo a lo largo y ancho del país, ofreciendo una gran gama de cursos.

Casi inmediatamente surge la "Educación Cooperativa", iniciada por el señor Schneider. Este método requiere que los estudiantes asistan tiempo completo a la escuela durante parte del período lectivo y trabajan igualmente, un tiempo equivalente en una empresa, volviendo a la escuela para entrenamiento adicional y regresando a la fábrica para una experiencia práctica y agregada.

B. EL PERIODO DE LA PRIMERA GUERRA MUNDIAL.

Una vez creadas toda una serie de figuras en materia de legislación, institución educativa y sociedades especializadas destinadas a la tarea del estudio y desarrollo de entrenamiento, el advenimiento de la primera guerra mundial trae consigo, una marcada necesidad de mejorar sustancialmente los procesos de entrenamiento, pues las exigencias propias de la guerra, demandaban fuerzas laborales especializadas que pudieran hacer frente al fuerte crecimiento industrial de la época. Parece que el entrenamiento resulta mejor en condiciones de emergencia. Así sucedió cuando se hizo evidente la necesidad de trabajadores bien preparados, como consecuencia de la expansión de los negocios.

Como puede observarse el entrenamiento en el propio lugar de trabajo, y dirigido por los propios supervisores de la compañía, fue la característica particular de la época. Los problemas inherentes a este período de la historia, hacen que el "Método de los Cuatro Pasos" (mostrar, decir, hacer y comprobar) de Herbartian, adquiriera un papel protagónico sistematizando con ello el proceso de instrucción en la industria.

C. LOS AÑOS VEINTE.

Poco después de haber terminado la primera guerra mundial, en los Estados Unidos la educación de medio tiempo y la instrucción por correspondencia adquieren notable fama. Van Liew Morris dijo al respecto: "Es probable que la mayoría de los hombres que componen la industria norteamericana hayan obtenido el dominio del aspecto técnico de sus trabajos por medio de las escuelas por correspondencia, principalmente." (Craig, 1989)

D. LOS AÑOS DE LA GRAN DEPRESION.

Al caer la economía en los Estados Unidos durante el período de la depresión, el entrenamiento paradójicamente encuentra estimulación, los desempleados no tenían nada que hacer en su tiempo libre, y una de las alternativas del gobierno fue la creación de programas de entrenamiento artesanal, auspiciados por el Gobierno Federal. Dicho programa se llevaba a cabo por las tardes o noches. Cientos de miles de hombres, mujeres y niños aprendieron diversas actividades (pintura, orfebrería, etc.). "La idea de que había que hacer un esfuerzo vocacional cuando fuere necesario, llegó a ser parte de una filosofía general" (Craig, 1989) de la vida del norteamericano promedio.

E. LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL.

Nuevamente, como en la mayoría de las diferentes actividades del quehacer humano, la guerra, estimula la aceleración de los procesos. El entrenamiento en particular ve el nacimiento del supervisor como parte elemental en la función de la capacitación. "De hecho los administradores (se dan cuenta que), sin la habilidad de entrenar, los supervisores serían incapaces de cooperar adecuadamente en la producción militar." (Craig, 1989)

Adicionalmente, debido a razones de carácter administrativo, los directores de entrenamiento adquieren fundamental papel en el proceso de entrenamiento. Es cuando, se desarrolla el programa de entrenamiento para la instrucción en el trabajo conocido por sus siglas en inglés "JIT", el cual se sustenta sobre la filosofía de que el entrenamiento se debe impartir "sobre la marcha". El programa estaba orientado a capacitar a supervisores de primera y segunda línea, cuya necesidad de habilidad entrenadora era muy importante para la expansión de la industria de guerra. El "JIT" incluía instructivos de enseñanza, relaciones humanas entre el trabajador y el supervisor y métodos de trabajo. Posteriormente surgieron centros de entrenamiento para gerentes, para los mismos supervisores y en 1940, se integra el entrenamiento para vendedores. Es aquí donde se comenzó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia.

2.2. LA CAPACITACION EN MEXICO.

A. LA EPOCA DE LA COLONIA.

A continuación hacemos una descripción de la evolución de la capacitación en nuestro país, desde la época Colonial hasta la década de los setentas. Después de consumada la conquista, la Nueva España se pobló de españoles provenientes de la península Ibérica, con el objeto de consolidar social y políticamente el hecho, además de dar inicio a la explotación de las riquezas que los nuevos territorios pudieran ofrecer.

En los años siguientes diversas órdenes religiosas se fueron estableciendo en la colonia: con el objeto de evangelizar e incorporar a los pueblos conquistados al nuevo orden económico a través de la enseñanza de algunos oficios. Para tal objeto, las diversas órdenes religiosas establecieron una serie de colegios e instituciones a todo lo largo y ancho de la colonia, encontrándose entre éstas los fundados por Fray Pedro de Gante en Texcoco, así como el colegio de San Francisco en la capital, el establecido por el obispo Zumárraga conocido como Colegio de la Santa Cruz de Tlatelolco, el creado por la orden de los Agustinos llamado Casa de Estudios Mayores de Tiripitío, así como las instituciones creadas por la orden de los Jesuitas como el Colegio Máximo de San Pedro, San Pablo, San Gregorio, San Bernardo, San Miguel y San Idelfonso, este último conocido posteriormente como la Escuela Nacional Preparatoria. En las diversas instituciones se enseñaban varias artes, oficios (cantería, herrería, zapatería, etc.) y materias (gramática, latín, teología, etc.).

A instancias del virrey Antonio de Mendoza, se crea en 1551 la Real y Pontificia Universidad de México, y es en el año de 1645 por medio del virrey Palafox que el estatuto universitario adquiere forma definida, aprobado y confirmado por el rey de España. La orientación fundamental de la universidad estuvo dirigida a la formación de teólogos, filósofos, poetas, escritores, etc. La medicina no fue establecida sino hasta el siglo XVI. La educación tenía un carácter fuertemente elitista, donde sólo los españoles ibéricos y criollos tenían acceso a las instituciones educativas.

A.1. LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS.

Diversas actividades introducidas fueron por los españoles; los oficios de carácter mecánico se tenían por viles, y con pocas excepciones estaban destinadas a los indios, mestizos y mulatos, con lo cual el establecimiento de una planta productiva acorde a las necesidades se encontraba limitada ya que los españoles ibéricos nunca tuvieron como proyecto el crecimiento de los territorios conquistados, dando lugar sólo a el establecimiento de un sistema gremial o artesanal en forma. Solamente la minería y la producción de colorantes tuvieron fuerte impulso ya que rápidamente los productos derivados de ambas actividades, pronto se colocaron entre los de mayor exportación. Colateralmente a las zonas mineras se desarrollan empresas manufactureras y comerciales, en las cuales la técnica utilizada era de corte indígena totalmente, los españoles sólo se dedicaron a la comercialización de los productos.

El auge de la minería de forma más específica, fue la principal preocupación de la corona española y de las autoridades virreinales. Fueron los metales preciosos el objetivo de los conquistadores. La insuficiencia de recursos humanos especializados en esta rama de producción, motivó la fundación en el año de 1783 de la Escuela de Minería, con la cuál se inició formalmente la enseñanza técnica en nuestro país.

Escasas ramas además de la ingeniería encontraron estimulación en la Nueva España, tal es caso de "La panadería, sastrería y producción de armas blancas", entre otras. (Semo E., 1980)

De forma particular, la construcción y la industria textil experimentan un auge considerable, se introducen en ambas el uso y desarrollo de nuevas técnicas y herramientas con la intención de satisfacer la demanda de la época.

En síntesis, podemos observar que pocas fueron las actividades económicas que tuvieron un desarrollo relevante y significativo durante la época colonial. Los españoles se limitaron a traer las técnicas europeas en la mayoría de las diversas ramas de la producción, pero sin el desarrollo y estímulo de procesos de entrenamiento reales y eficientes dirigidos a la población nativa para su posterior desarrollo.

Con excepción de algunos colegios religiosos y escuelas de minería, no se tuvieron lugares donde la enseñanza se dirigiera hacia las actividades productivas.

B. LA EPOCA DE LA REFORMA.

Después de la consumación de la independencia en el año de 1821, el desorden en el país fue el común denominador, creando con ello un estancamiento económico a lo largo de un período. Dos fueron los factores que contribuyeron a crear el problema: por un lado las consecuencias naturales de la guerra la cual trajo fuga masiva de capitales, bandillaje, infraestructura destruida y falta de recurso humano suficiente, y por el otro, el sistema político queda en una situación incierta durante un período de casi 50 años (hubo 50 gobiernos con 30 hombres actuando como presidentes), además intervenciones por parte de Francia (tratando de imponer un imperio), y los Estados Unidos (anexándose más de la mitad de los territorios de la nación), marcan las peculiaridades características de ese momento histórico de la vida nacional. Dentro de las luchas internas, cabe mencionar la gestada entre los liberales (pretendían la total emancipación de las estructuras económica y política de la colonia) y conservadores (con evidente oposición a las ideas liberales). En esta época, se crea durante la gestión del general Santa Ana, bajo la influencia de Valentín Gómez Farías, la Escuela de Artes y Oficios y la Escuela de Agricultura, con la finalidad de apoyar la formación de artesanos para el sector manufacturero y cubrir las necesidades técnico-obreras. En ese mismo período, se crea la Dirección General de la Instrucción Pública para el Distrito Federal y Territorios Federales, donde "se substraía el poder que el clero detentaba hasta ese entonces en materia de educación, promulgaba una enseñanza libre y fomentaba la obligacion de contar con educación elemental para toda la población." (Larroyo F., 1973)

El triunfo final del liberalismo, facilita las condiciones para crear un estado fundado ideológicamente sobre las bases del nacionalismo y el positivismo, el cual favorece la diversificación industrial, el establecimiento de una red de comunicaciones, lo cual trae repercusiones directas en el áreas de la educación, decretándose por esa época la Ley Orgánica de Instrucción Pública, a través de la cual se reglamenta la educación primaria, estimula la educación a analfabetas y enfatiza el carácter laico de la enseñanza. Asimismo, se reglamentan las materias a impartirse en las diferentes escuelas de tipo superior como la Escuela de Bellas Artes, Escuela de Medicina, la de Artes y Oficios, etc.

La desamortización de los bienes del clero, trajo beneficios de orden académico, ya que el dinero por años acumulado de forma ociosa por las instituciones religiosas, se invirtió en la agricultura estimulando con ello al sector campesino logrando que estos tuvieran una ocupación fija.

Cabe aclarar que a pesar de las inversiones en diversas áreas del país, los excesivos impuestos y falta de capital no facilitaban la creación de condiciones que impulsaran el desarrollo de otras ramas de la industria, sin embargo, existía una actividad industrial y sobre todo artesanal de cierta importancia, ejemplo de ello son la alfarería, imprenta, litografía, encuadernación, entre otras. Es la minería durante esta época, la que sigue teniendo un puesto clave en la economía nacional, ya que formaba el renglón más fuerte de la exportaciones.

En general, la instrucción técnica durante la Reforma no tuvo los alcances y la difusión que se le dio a la educación de tipo preparatoria y profesional. En muchas ocasiones el adiestramiento del joven aprendiz quedaba en manos del maestro artesano (la industria zapatera, sombrerera y alfarera son buenos ejemplos del fenómeno). Por otra parte los empresarios dueños de fabricas, no se veían en la necesidad de prestar al gobierno para que éste estableciera planteles educativos de tipo técnico ya que su mano de obra la encontraban en los talleres.

Podemos concluir que durante la Reforma el entrenamiento fue más bien de tipo informal, casi inexistente; sin embargo durante esta época, debido a la movilización de corte político-social, se crea y da forma a las bases jurídicas y sociales para que México emergiera como nación con desarrollo propio.

C. EL PERIODO POST-REVOLUCIONARIO.

La lucha armada del año de 1910, conduce a un estado de equilibrio en el que las fuerzas políticas que participan, mantienen sus posiciones de fuerza durante un cierto tiempo. El pacto social entre las facciones en pugna, se traduce en el documento denominado Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917, a través del cual el estado renovado se compromete a reactivar la economía, buscando dinamizar y diversificar la estructura productiva.

A pesar de las dificultades políticas, económicas y sociales derivadas de las luchas armadas que se siguieron dando en 1923, en materia de educación se crea el Instituto Técnico Industrial, destinado a la enseñanza técnica ligada a la industria en distintos grados de preparación.

Durante el gobierno de Calles, se unifica la enseñanza técnica bajo la dirección de enseñanza técnica industrial y comercial; agrupando las siguientes escuelas: Facultad de Ciencias Químicas, Escuela de Ingenieros Mecánicos Electricistas, entre otras. El propósito era que a través de la educación técnica, la capacidad de respuesta de la población fuera lo suficientemente satisfactoria como para poder explotar racionalmente los recursos del país, así como hacer de México una nación productora y exportadora de artículos manufacturados.

En el año de 1923 se funda el Instituto Técnico Industrial con el propósito de formar profesionistas que pudieran colaborar en el desarrollo del país por medio de la eficiencia en el trabajo; dentro de las materias que se imparten en dicha institución se encuentran las matemáticas, mecánica, física, química, entre otras.

La educación de la época estuvo dirigida básicamente al desarrollo del sector campesino y obrero, con una orientación política en sincronía con los programas del Estado.

En el gobierno del Gral. Lázaro Cárdenas, el conflicto mundial le permite llevar a cabo acciones que marcarían para siempre la historia de México, como es la nacionalización de la Industria Petrolera, se fortalecen los capitales nativos, se diversifica la planta productiva, expansión de la red ferroviaria, etc. Sin embargo, tensiones de carácter social tienen lugar, debido al retiro de la tecnología extranjera, lo cual colateralmente arrastró problemas y rezagos en todos los ordenes de la vida del país, el esfuerzo humano bajo tales circunstancias se vio en la necesidad de aumentar en forma considerable, para poder dar respuesta a los urgentes requerimientos del momento. Adicionalmente, las empresas nacionales fortalecieron sus recursos humanos a través de la formación educativa, aunado a una reforma en la enseñanza técnica emprendida por el Estado, dando lugar a la fundación del Instituto Politécnico Nacional (IPN), con el objeto de formar cuadros técnicos y profesionales que permitieran suplir a los especialistas extranjeros, la institución buscaba que las clases más desfavorecidas, obreros y campesinos, tuvieran acceso a la educación técnica especializada.

A partir de 1940 se adopta la política de sustitución de importaciones; aprovechando la coyuntura de la segunda Guerra Mundial; de esta forma la creación de grupos económicos que se asientan a producir fundamentalmente bienes de consumo. Además la necesidad de diversificar la planta industrial, indujo a la entrada de maquinaria y tecnología extranjera en forma por demás marcada, por ende, el crecimiento de otras ramas de la industria se vieron estimuladas. "Entre los años de 1950 y 1959, más de las dos terceras partes de la inversión extranjera se canalizaron a las actividades manufactureras", (Hansen R., 1980) de esta manera se intentaba sustituir el capital francés e inglés que predominó a lo largo de la etapa porfiriana del país.

Ya para el año de "1948, la Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN), se preocupa por impulsar la formación interna en las empresas", (CNT, 1982) con la limitación de que dicho entrenamiento sólo tuvo lugar en empresas grandes. La crisis social de los finales de los años 50's y principios de los 60's, (huelgas de ferrocarrileros, médicos y electricistas, entre otras organizaciones), conduce a cuestionar el modelo económico de sustitución de importaciones y al mismo tiempo se enjuicia el sistema educativo, con marcado énfasis en la educación de tipo tecnológica, la cual no ha logrado proveer de la suficiente mano de obra calificada y a diferentes niveles para la planta productora del país. Ante tal presión, el Estado, a través de la Secretaría de Educación Pública, reestructura el plan de estudios de la enseñanza secundaria, dando origen a la secundaria de tipo técnica donde se imparten materias académicas para obtener los conocimientos para continuar con estudios superiores y a la vez se capacita al alumno en adiestramientos de tipo industrial, agrícolas o comerciales.

Por otra parte se crea el Consejo Nacional de Fomento de Recursos Humanos para la Industria (CNFRHI), que se destina a resolver la desproporción que había entre el desarrollo industrial y el insuficiente número de trabajadores debidamente preparados. Es así como

surgen los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI) y Agrícola (CECATA), para preparar a obreros en oficios como: torno, mecánica, electricidad, etc.

A nivel superior, se crea el Centro Nacional de Enseñanza Industrial, Institutos Tecnológicos Agropecuarios y Forestales y el Instituto de Ciencias y Tecnología del Mar.

A pesar de los grandes avances dados por el país, la pequeña y mediana industria, seguía careciendo del personal capacitado para cubrir los puestos que se iban creando. Ante tal situación, en 1965 se crea el Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra (ARMO), el cual fue creado con los fines de ser el impulsor del entrenamiento en las empresas, a través de la formación de supervisores e instructores en las mismas, fomentando la investigación y difusión de la tecnología y medios de formación de los trabajadores en las diversas áreas de la producción.

En el año de 1965, se crea el Centro Industrial de Productividad que se orientaba a la capacitación dentro de las empresas de propiedad paraestatal. Con los años cambia su nombre y alcanzó a llamarse Centro Nacional de Productividad (CENAPRO), diversificando sus actividades al sector agropecuario y comercial, con la finalidad de "formar cuadros administrativos y directivos en las diversas técnicas de productividad relacionadas con la Ingeniería Industrial, Administración Económica de los procesos productivos, etc." (CNT, 1982)

En 1975, se fusionan ARMO y CENAPRO, con el objeto de lograr mayor coordinación en sus actividades y lograr mayor profundidad en sus acciones. Sin embargo, por motivos de orden económico el estado liquida ambas instituciones, delegando sus funciones en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, institución que crea el Colegio Nacional de Educación Profesional (CONALEP), con la finalidad de dar solución a las limitaciones inherentes al bachillerato tecnológico y la enseñanza media básica, pues dichos organismos no dotaban personal debidamente capacitado para hacer frente a los requerimientos de la estructura productiva del país.

A pesar de los avances tan significativos en materia de capacitación logrados en los últimos años, en la actualidad existen serios problemas que cuestionan el sistema político-educativo imperante; por una parte, se requiere cada vez mayor escolaridad para tener acceso a los mercados de trabajo, y por otro lado, es imperativo planear y mejorar la distribución de los recursos humanos que integran la fuerza de trabajo del país, así como democratizar la educación de tipo superior para hacerla extensiva a todos los estratos sociales.

Existe en el presente de nuestro proceso histórico como país, una dualidad respecto al recursos humanos con que se cuenta, por un lado, una masa enorme de trabajadores no calificados que crece desorbitadamente, y que en virtud de esa sobreoferta, la tendencia a existir salarios muy bajos o sub-ocupaciones también aumenta; y junto a esa masa, un México próspero en donde la oferta crece en forma reducida, los salarios tienden a igualar estándares internacionales y la ocupación es casi plena.

De manera particular, a nivel de capacitación, México se ve ante la necesidad de resolver una gama de dificultades de orden político-socio-económico que en su conjunto se encuentran obstaculizando el desarrollo del proceso de entrenamiento, tal es el caso del desempleo; la falta de planes definidos, a nivel sectorial, industrial, comercial, paraestatal, gubernamental, de servicios, agropecuarios, etc.; presupuestos insuficientes para proporcionar la función en la pequeña y mediana empresa; manejo deficiente de los sistemas de enseñanza que resultaron poco efectivos para cumplir con el proceso de enseñanza-aprendizaje; falta de personal preparado para satisfacer la demanda empresarial; tendencia a proporcionar mayor capacitación a niveles ejecutivos y, falta de profesionalismo y tendencia a la improvisación de todos los factores involucrados con el proceso de capacitación y adiestramiento. Ha sido bandera de los últimos gobiernos, la modernización de todas las instancias que estructuran el complejo nacional, una de las áreas más importantes para lograr el crecimiento, se ha dicho, es la capacitación, ya que junto con la innovación tecnológica, la superación de la organización y de la administración, constituyen los hechos determinantes para una mayor productividad en el trabajo de los mexicanos.

A principios del próximo siglo la producción industrial representará el 45% del total de bienes producidos internamente frente al 30% de la actualidad, lo cual caracteriza al país claramente como poseedor de una economía industrial que se fundará en: grandes y modernas instalaciones productivas; procesos de producción de modernas tecnologías y altos niveles de productividad; escalas masivas de productos; fuerte producción de bienes de capital y el desarrollo de nuevas regiones económicas (tal y como ya actualmente ocurre con la Cuenca del Pacífico, la Comunidad Económica Europea y la Integración del Norte de América donde nuestro país es uno de los actores protagonistas del cambio. Conjuntamente se crearon una gama de especialidades para emplear unos 15 millones de trabajos nuevos; en este orden de ideas, las empresas, los sindicatos y el organismo público, constituyen en conjunto la cabeza donde recae la responsabilidad del cambio concertado que busque encontrar solución a problemas y viabilidad a los programas de desarrollo. Así mismo, el perfeccionamiento constante de cada una de estas organizaciones en el ámbito de las instituciones son elementos esenciales y prioritarios para la resolución de los problemas en el campo del entrenamiento.

En el terreno social, la capacitación representa el medio para mejorar el nivel de vida del individuo en su ambiente circundante, así mismo es evidente que en la actualidad, la capacitación contribuye al crecimiento organizacional y propicia un incremento en la capacidad de supervivencia de la organización. Por otro lado es ineludible considerar que el individuo se pueda desarrollar dentro de las estructuras sociales con el fin de mejorar las relaciones de crecimiento y alcance de objetivos comunes que cumplen con las exigencias y requerimientos del medio ambiente.

Finalmente, se observa que dentro de las alternativas de mejora y solución de problemas en el terreno del entrenamiento se hace necesaria la generación de modificaciones en la legislación que a la fecha se indica en materia de capacitación; mejoramiento de la calidad de los planes y programas de capacitación; fomentar la academia

y preparación teórico-práctica de los instructores-supervisores; otorgamiento de más créditos a diversas instituciones y empresas encargadas de desarrollar sistemas de capacitación mas efectivos, mejoramiento de los comités estatales y nacionales de capacitación que a la fecha existen; mayor injerencia de expertos en el área de la psicopedagógica e investigación en los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como de detección de necesidades de capacitación por rama industrial, estado, ciudad y empresa.

2.3. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION

A. EVOLUCION DE LA LEGISLACION.

A lo largo de la historia de nuestro país, diversas modificaciones a la legislación en materia laboral han tenido lugar con el propósito de reglamentar el fenómeno de la capacitación; mucho han influido las resoluciones y recomendaciones emanadas de la "Organización Internacional del Trabajo" (OIT), organismo con sede en la ciudad de Ginebra, Suiza, y cuyo fin primordial es el de formular recomendaciones y convenios internacionales del trabajo, así como verificar la manera, en que los estados miembros aplican los mismos. Entre la resoluciones más importantes emanadas de dicho organismo tenemos en específico, por las características de nuestro trabajo, aquellas referidas a la formación profesional, aprendizaje, orientación profesional y desarrollo de los recursos humanos, áreas, donde se recomiendan el establecimiento de escuelas, planes y programas de entrenamiento, comisiones y consejos consultivos nacionales y estatales, condiciones de pago, horario, y en general, administración de los cursos a impartir a los trabajadores, entre otras cosas, en este contexto, en nuestro país, en el año de 1931, la Ley Federal del Trabajo destina su título tercero al "Contrato de Aprendizaje", en donde ya se dejaba ver una nueva concepción al contrato de trabajo, considerándolo como un acto de dignidad y respeto para quien lo presta, debiéndose efectuar en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico que permita satisfacer las necesidades de los trabajadores y sus familias, en tal virtud el contrato de aprendizaje pasa a formar parte del ámbito civil al ámbito laboral.

Así, a través del artículo 218 del ordenamiento laboral, se definía al contrato de aprendizaje como: "Aquel en virtud del cual una de las partes se compromete a prestar sus servicios personales a otra, recibiendo en cambio enseñanza en un arte u oficio y la retribución convenida". (Ley Federal del Trabajo, 1931) Lo relevante de esta reglamentación, es que regulaba (aunque en una mínima proporción) la obligación de enseñar o capacitar en y para el trabajo además de que el patrón tenía como obligación entre otras, la de preferirlo en las vacantes que hubiera una vez concluido el aprendizaje, sin embargo dicho contrato también se prestaba a la explotación encubierta de los trabajadores, favoreciendo más al patrón que al aprendiz.

En la década de los 70's, se inició una etapa de desarrollo con relación a la capacitación, ya que el concepto de educación, los nuevos enfoques para el desarrollo de los recursos humanos así como las aspiraciones de orden personal y social, adquieren gran significación al comenzar a detectarse deficiencias en el aparato productivo nacional, debido al acelerado avance tecnológico y la gran cantidad de mano de obra no calificada. En este orden de ideas, se promulga una ley que suprime el contrato de aprendizaje, por considerar que tal como se encontraba reglamentado, era una reminiscencia medieval y porque, en múltiples ocasiones, era un instrumento que permitía a pretexto de enseñanza, dejar de pagar salarios o hacerlo en forma reducida a los trabajadores. En su lugar se estableció el título cuarto denominado "Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Patrones", en su capítulo primero "Obligaciones de los Patrones", Artículo 132 Fracción XV, que señala: "Son obligaciones de los patrones organizar permanentemente o periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes o programas que, de común acuerdo, elaboren con los sindicatos o trabajadores, informando de ello a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, o a las autoridades de Trabajo de los Estados, Territorios y Distrito Federal. Estos podrán implementarse en cada empresa o para varias, en uno o varios establecimientos departamentos o secciones de los mismos, por personal propio o por profesores especialmente contratados, o por conducto de escuelas o instituciones especializadas o por alguna otra modalidad. Las autoridades del trabajo vigilarán la ejecución de los cursos o de las enseñanzas". (Ley Federal del Trabajo, 1970)

Sin embargo esta ley excepto algunos casos, no se cumplía ya que por un lado no había un sistema que indicara los pasos o procedimientos a seguir para dar cumplimiento a las obligaciones que esta ley implicaba, y por el otro, aunque se señalaban sanciones para los infractores, éstas nunca se aplicaron.

A principios de 1977, se había manifestado como necesidad prioritaria lograr mayores índices de productividad y el sector obrero organizado luchaba por mejorar los niveles de vida de los trabajadores. Así mismo, la actualización del derecho de formación profesional en tanto que creador de responsabilidades y obligaciones principalmente para la sociedad y el estado, tienden a precipitar, en nuestro país, una implementación del derecho a la formación, visto este como subjetivo y concreto de la formación profesional que es directamente exigible de los empleadores dentro del funcionamiento normal de la relación de trabajo. Reformas y adiciones a la Constitución Política de nuestro país en enero 9 de 1978 a raíz del primer informe de gobierno del licenciado José López Portillo se traducen en modificaciones al artículo 123 apartado "A" fracción XIII, el cual a la letra dice: "Las personas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación". (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 1978) El siguiente paso después del lanzamiento del decreto hubo, con fecha 28 de abril de 1978, de ser modificada la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación, adicionando a dicha Ley la reglamentación del fenómeno, dando lugar a la creación del título cuarto capítulo 111 - bis la capacitación y adiestramiento de los trabajadores", en donde se señala con detalle los métodos y

procedimientos necesarios para cumplir con tal disposición legal y que más adelante detallamos. En adición a dicha modificación, el artículo 132 de la misma ley en su fracción XV es transformado indicando: "Son obligaciones de los patrones, propiciar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del capítulo 111 - bis de éste título". (Nueva Ley Federal del Trabajo Reformada, 1978)

Como consecuencia de los hechos antes mencionados, nace el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, el cual a partir de su reglamentación da inicio a lo que es conocido como "El Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento", siendo el único que se fundamenta en una garantía constitucional a diferencia de lo establecido en otros países. Ese mismo año se crea la "Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento", organismo desconcentrado de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social que se encarga de vigilar, organizar y supervisar el citado sistema.

El 30 de diciembre de 1983, la Ley Federal del Trabajo experimenta nuevas reformas mediante las cuales se crea la Dirección General de Capacitación y Productividad, que integra las funciones del Instituto Nacional de Productividad, Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento y Dirección General de Productividad y Asuntos Económicos, además a través del Diario Oficial de la Federación, se le otorga facultades absolutas a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social para que sea ésta el órgano regulador de la capacitación y el adiestramiento, los artículos que sufrieron modificaciones con las reformas publicadas en la fecha indicada, son: 153-K (sobre los Comités Nacionales de Capacitación); 153-P (sobre las Condiciones de Registro de las Escuelas Capacitadoras); 153-Q (sobre los Planes y Programas de Capacitación); 153-T (sobre las Constancias de Habilidades); 153-V (sobre el Registro de las Constancias de Habilidades); 538 (sobre el Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento); 539 (sobre las Responsabilidades y Actividades de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social en Materia de Capacitación y Adiestramiento).

Con el propósito de normar, promover, apoyar y supervisar la capacitación y adiestramiento, y recapitulando un tanto, el Gobierno Federal a través de la creación del sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, mencionado líneas arriba, establece un conjunto de reglas entrelazadas y de órgano interactuante, con el objeto de contribuir a hacer efectivo el derecho de los trabajadores de recibir capacitación y adiestramiento con cargo a su respectivo patrón y de esta manera contar con trabajadores más aptos para el desempeño de sus actividades. Las características del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento son: participativo y flexible; participativo porque permite que las acciones de capacitación y adiestramiento se lleven a cabo de común acuerdo entre patrones, sindicatos y trabajadores; flexible, porque la capacitación y adiestramiento que imparte a los trabajadores es con base a las necesidades detectadas y con recursos propios de los centros de trabajo.

El planteamiento técnico del sistema contempla como elementos integrantes del mismo al sector público, como coordinador, promotor y vigilante de todo el proceso; los patrones,

como obligados de su instrumentación; los trabajadores, como receptores de las acciones y los instructores, como facilitadores del proceso.

La estructura del sistema está compuesta por cinco niveles jerárquicos que son los siguientes:

Comisiones mixtas de Capacitación y Adiestramiento.
 Descritas en el punto 3.B.1.1.

Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.
 Son órganos auxiliares de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que han sido establecidos por rama de Actividad Económica de Jurisdicción Federal, es decir, se encuentran integradas por igual número de representantes tanto de las Cámaras, como de los Sindicatos que participan de la Rama. Sus funciones están especificadas en el artículo 153-K de la Ley Federal del Trabajo, en donde se les faculta para participar en la determinación de los requerimientos de capacitación de las ramas de actividad económica respectivas.

Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento.
 Su jurisdicción es a nivel estatal para dotar al sistema de instancias de asesoría, tal como lo estipula el artículo 539 de la Ley Federal del Trabajo. Están presididos por el gobernador de cada entidad federativa y participan en ellos como secretario, el Delegado Federal del trabajo que es el representante del Secretario del Trabajo en los estados, en calidad de consejeros. Los consejeros son tripartitos, ya que se encuentran integrados por los empresarios, los trabajadores y el estado, se encuentran constituidos por tres comisiones: Sector Industrial, Comercio y Servicios.

Consejo Consultivo del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.
 De conformidad con el artículo 539-A, corresponde al consejo consultivo asesorar a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social en el cumplimiento de sus funciones en relación con las empresas de las diferentes ramas de actividad económica de jurisdicción federal. Dichos consejos se encuentran integrados por representantes del sector público, de las organizaciones nacionales de trabajadores y patrones, a razón de cinco miembros para cada uno de ellos con sus respectivos suplentes. Está presidido por el Secretario de Trabajo y participan en la Secretaría de Educación Pública, el Instituto Mexicano del Seguro Social, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal y los organismos cúpula de los empleadores y trabajadores.

Dirección General de Capacitación y Productividad.
 Organismo, al que en materia de capacitación y adiestramiento, otorga los ordenamientos legales, asigna facultades para normar, organizar, promover y supervisar las actividades correspondientes.

B. PRINCIPALES DISPOSICIONES LEGALES EN MATERIA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

De acuerdo a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en particular por lo indicado en el artículo 123, apartado "A", fracciones XIII y XXXI, las empresas cualquiera que sea su actividad, están obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo, así mismo, la aplicación de las Leyes del trabajo correspondiente a las autoridades de los estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a ... "Las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores..." (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicana Actualizada, 1986)

Las obligaciones que la Ley impone a los patrones en este renglón son las siguientes:

- Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, con el fin de actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador, prepararlo para ocupar una vacante o un puesto de nueva creación, incrementar la productividad y en general, elevar el nivel de vida de los trabajadores (ART.153-F), esta disposición considera también a los patrones extranjeros (ART.7), así como a los patrones que tienen bajo sus servicios a menores de 18 años (ART.180 fracción IV).
- Participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que deben formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo con lo establecido por la ley.
- Informar a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social respecto a la contribución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.
- Atender la convocatoria lanzada por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social para constituir las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

B.1. ETAPAS DE LA CAPACITACION.

La obligación patronal de impartir capacitación y adiestramiento incluye las siguientes etapas:

B.1.1. COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

La promoción, participación, integración y registro de comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento ante las autoridades laborales (ART.153-I y 153-J), quienes vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos desarrollados para mejorar la calidad de la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores. Las comisiones mixtas deben ser establecidas en cada empresa del país. Las mismas están integradas en forma bipartita y paritaria, o sea, conformada por la empresa y los trabajadores, con el mismo número de representantes por cada una de ellas, deberán estar registradas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y su principal objetivo es vigilar el cumplimiento de las obligaciones legales en materia de capacitación.

Para su funcionamiento, las comisiones pueden dividirse en subcomisiones en razón de la dispersión geográfica, de los establecimientos de la empresa, de sus características tecnológicas o la cantidad de mano de obra que ocupe.

Los requisitos indispensables para pertenecer a la comisión son:

- Por los trabajadores :

- Ser trabajador de la empresa;
- Ser mayor de edad;
- Ser reconocido por su buena conducta;
- Saber leer y escribir;
- Ser designado por los trabajadores.

- Por el patrón :

- Ser mayor de edad;
- Saber leer y escribir;
- Ser reconocido por su buena conducta;
- Poseer conocimientos técnicos sobre las labores y procesos tecnológicos propios de la empresa.
- Ser designado por el patrón o su representante legal.

Las principales funciones de las comisiones son :

- Vigilar la instrumentación y operación del sistema de capacitación y adiestramiento de la empresa.
- Aprobar o sugerir modificaciones según sea el caso de los planes y programas de adiestramiento.
- Examinar y acreditar las constancias de habilidades laborales, en los casos en que marca el (ART. 153-B).
- Autenticar las constancias de habilidades laborales.

Es indispensable, para garantizar el adecuado funcionamiento de la comisión, que los trabajadores y patrones en conjunto, elaboren las bases generales del funcionamiento de la comisión, y que entre otros aspectos, deberán contener :

- Funciones que la Ley Federal del Trabajo establece para las comisiones.
- Funciones específicas que deberán realizar.
- Organización interna de la comisión.
- Duración en el cargo de los representantes.

- Periodicidad y condiciones de las reuniones.
- Normas de operación para los acuerdos de la comisión.
- Normas de operación para el registro y control de sus actividades.
- Normas de operación de las subcomisiones.
- Periodicidad de los informes.

B.1.2. FORMULACION Y REGISTRO DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

De conformidad con lo que dispone la Ley Federal del Trabajo, en sus artículos 153-A, 153-N, 153-O, 153-Q y 153-R los patrones deben presentar ante la Secretaría de Trabajo Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento que hayan formulado de común acuerdo con sus trabajadores, a fin de dar cumplimiento a la obligación que le señala el artículo 132, fracción XV, de la Ley antes citada, para un establecimiento, una empresa o varias de ellas, una rama industrial o actividad determinada, es factible registrar planes y programas comunes. Adicionalmente, esta alternativa posibilita a las diferentes cámaras empresariales, mayor participación y ahorro para organizar cursos masivos.

Los cursos deberán incluir a la totalidad de los trabajadores de la empresa, así mismo, podrán ser impartidos dentro o fuera de las instalaciones de la compañía, con personal propio, instituciones especializadas, o bien por la adhesión a sistemas generales (ART. 153-B).

De acuerdo a la legislación, la capacitación debe ser impartida durante la jornada de trabajo (ART.153-E), aunque puede convenirse con los trabajadores para que se haga de otra manera. En el caso en el que el trabajador desee capacitarse en áreas distintas a las que al presente ejecuta, podrá hacerlo fuera de la jornada e instalaciones de la compañía.

Los planes y programas deberán cumplir los siguientes requisitos :

- Referirse a períodos no mayores de cuatro años.
- Abarcar a todos los puestos existentes.
- Precisar el orden en que serán capacitados los trabajadores.
- En caso de participación de instructores o instituciones externas, se señalará el número de registro otorgado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (ART. 153-Q).

Dentro de los cursos que se pueden incluir en los programas, van desde los que se refieren a aquellos que cubren las necesidades inmediatas de los empleados que les facilitan el desempeño de sus actividades operativas más inmediatas, hasta los de la asimilación de

tecnología nueva, alfabetización de sectores de empleados que requieran educación terminal.

B.1.3. CRITERIOS RELATIVOS A LAS LISTAS Y CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES.

Las constancias de habilidades tendrán carácter de "terminal", entendiéndose por ello que las actividades de enseñanza-aprendizaje aprobadas por el trabajador, deben abarcar todos los aspectos que le permitan el desempeño correcto de un puesto de trabajo específico, dentro de las empresa o establecimiento en que tal documento se expida y de conformidad con el programa que para dicho puesto se estableció en el plan de capacitación y adiestramiento aprobado por la secretaría.

Será requisito indispensable para la validez del documento, la firma de los agentes capacitadores que hayan participado en la impartición del programa de capacitación y adiestramiento, y en el caso de las instituciones de capacitación deberán incluirse también la firma del propietario o representante legal. Cuando se trate de instructores internos, el número de registro que se proporcionará será el que se tenga ante el registro federal de contribuyentes, este documento deberá presentarse ante las unidades del registro respectivo, de la Secretaría del Trabajo y previsión Social, para su autenticación y para ser inscrito en el catalogo nacional de ocupaciones, si el puesto y categoría figuran en el mismo (ART: 153-T y 153-V).

B.1.4. CRITERIOS EN MATERIA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO RELATIVO A LOS AGENTES CAPACITADORES.

En materia de agentes capacitadores se entiende por :

Institución o escuela de capacitación y adiestramiento.

La entidad que cuenta con instalaciones, mobiliario, equipo, personal docente y programas de capacitación y adiestramiento entre otros y que está autorizada para impartir capacitación y adiestramiento.

Instructor externo de institución capacitadora.

La persona física que tenga celebrado con la institución o escuela de capacitación y adiestramiento, para impartir a nombre de ella, aquellos programas que hayan sido objeto de contrato entre un patrón y la institución o escuela a que pertenezca el instructor.

Instructor externo independiente.

La persona física autorizada para impartir en forma independiente, programas de capacitación y adiestramiento.

Instructor interno.

La persona física, que teniendo el carácter de patrón o trabajador en los términos de la Ley Federal del Trabajo y dentro de la jornada de trabajo, imparte capacitación y adiestramiento a trabajadores que ocupan puestos de trabajo de los cuales posee conocimiento y experiencia, y de acuerdo al plan y programas específicos de la empresa, autorizado y registrado por esta secretaría, o del plan común al que esté integrado el centro de trabajo en el que labora." (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1987).

Agentes auxiliares de capacitación.

Las personas físicas o morales, que imparten programas de capacitación y adiestramiento a los trabajadores de aquellas empresas que convengan la compra, arrendamiento o venta de bienes o servicios; La provisión de componentes de los bienes o servicios; incluye a las personas o instituciones ubicadas en el extranjero que reciban a trabajadores de empresas establecidas en el territorio nacional.

Asesor de educación básica.

La persona que habiendo concluido su instrucción secundaria, orienta a otras mayores de 15 años en la comprensión de los contenidos temáticos incluidos en los libros de texto dedicados a la alfabetización, primaria intensiva para adultos y secundaria abierta." (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1987)

La solicitud de autorización y registro de los agentes capacitadores deberán incluir los siguientes requisitos :

*** Instituciones:**

- Solicitud de autorización y registro.
- Escritura constitutiva.
- Carta poder en favor del promovente de la autorización y registro.
- Documento que acredite la titularidad o legítima posesión de las instalaciones.
- Relación de material didáctico, maquinaria y equipo, en apoyo a las fases teóricas-prácticas de los programas.

*** Instructor externo:**

- Cédula de inscripción en el registro federal de contribuyentes.
- Constancia del último grado de estudios.
- Documento que acredite sus conocimientos.
- Documento que acredite su formación como instructor.
- Aprobación de un examen teórico-práctico.

De forma periódica, los instructores o agentes capacitadores están obligados a presentar un informe de actividades ante la autoridad competente; en términos generales podemos concluir que los requisitos mínimos a cubrir por el solicitante tienen el fin de que la capacitación y adiestramiento que se imparten sean de reconocida calidad (ART. 153-P).

Por otro lado, los derechos y obligaciones de los trabajadores en materia de capacitación y adiestramiento se encuentran contenidos en los artículos 153-F y 153-V. En donde se indica que la capacitación y adiestramiento tiene por objeto actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; preparándolo para ocupar una vacante o puesto de nueva creación; prevenirlo de los riesgos de trabajo; incrementar su capacidad productiva; y en general mejorar sus aptitudes así como para efecto de ascenso, considerar las constancias de capacitación que a lo largo de la vida laboral haya acumulado.

Ciertas obligaciones le confieren al trabajador en materia de capacitación tal es el caso que deben asistir puntualmente a los cursos; atender las indicaciones del instructor; y presentar los exámenes de evaluación, ya sea ante la empresa o la autoridad que se le señale (ART.153-H y 153-U).

Para los empresarios que no cumplan con las disposiciones estipuladas por la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación o bien aquellos que presenten la documentación necesaria, pero que no lleven el proceso a la práctica, la Ley sanciona a través de una multa, equivalente a un rango que va de 15-315 veces el salario mínimo general. En caso que esta pena económica no sea cubierta en el plazo señalado por la Ley, la cantidad se duplicará (ART. 992 y 994).

Una de las formas de comprobar que una empresa ha cumplido con los planes y programas que ésta registró, es a través del control que la autoridad lleva respecto de las constancias de habilidades otorgadas a los trabajadores.

2.4. LA FUNCION DE LA CAPACITACION EN LAS EMPRESAS.

En la sociedad actual, la capacitación es considerada como una forma extraescolar de aprendizaje, necesaria para el desarrollo del recurso humano para cuadros calificados suficientes y responde a los requerimientos del avance tecnológico para elevar su productividad en todas sus áreas. En este orden de ideas, podemos decir que la capacitación es concebida como una respuesta a la falta de personal calificado, al creciente y acelerado proceso de cambios organizacionales, a la necesidad de contar con personal preparado y al imperante reto que tiene el hombre como ser social.

Por otro lado, la complejidad del proceso mismo de la capacitación representa para las empresas no solo una dificultad de carácter financiero, aun más, dada la multitud de factores que intervienen para lograr la consecución del proceso en forma óptima y que en muchos casos, dichos factores poseen características más de índole cualitativa (subjativa) que cuantitativa, la medición del fenómeno se complica, por ello, si hemos de abordar a la capacitación en una forma clara y precisa, es necesario saber qué entendemos por tal concepto.

2.5. DEFINICIONES DE LA CAPACITACION

- Etimología:

"Deriva de la palabra capaz, que a su vez proviene del latín capax, caber y que tiene según el diccionario histórico universal, entre otros, los siguientes significados: Que tiene ámbito o espacio suficiente para recibir o contener en sí otra cosa -grande o espacioso- aptitud, proporcionado, suficiencia-inteligencia, de buen talento, apto legalmente para gozar de un derecho." (Diccionario Hispánico Universal, 1980)

- Diccionario Larousse Ilustrado:

La "capacitación es la acción de capacitar", (Larousse, 1986) definiendo a su vez la palabra capacitar, como habilitar, tener aptitud o disposición para hacer algo." (Larousse, 1986)

- Marvin D. Dunnette:

Para este autor, "La capacitación de personal es el proceso mediante el cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, aptitudes, y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades del trabajo que se les asigna. Esta definición implica que el adiestramiento en la industria consiste en programas de capacitación formal, diseñados y realizados para servir a las necesidades y objetivos particulares de una organización". (Dunnette M., 1972)

- Fernando Arias Galicia:

"Adiestramiento, es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular y motriz." (Arias Galicia F., 1973)

"Capacitación, es la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo." (Arias Galicia F., 1973)

- Robert L. Craig:

"La palabra capacitación se define como el proceso por medio del cual los individuos adquieren conocimientos sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo, para cumplir con los requisitos que se les asigna." (Craig R., 1989)

- Bleick Von Bleicken:

"Todo programa de adiestramiento estilizado es en principio, un método y un medio de comunicación, independiente de lo amplio o limitado que pueda ser, por medio del adiestramiento, comunicamos habilidades, métodos, ideas, información, fines y por último, pero en ese orden, de ninguna manera en cuanto a importancia, actitudes, a la verdad independientemente de la materia que va el objeto del adiestramiento, las actividades son siempre el resultado de tal adiestramiento y quíeráse o no, se transmiten a aquellos que adiestramos." (Von Bleicken B., 1977)

- Laurence Siegel:

"El objetivo primordial del entrenamiento industrial es el de desarrollar ciertos conocimientos, habilidades, actitudes y de modificar los comportamientos laborales que han demostrado ser relativamente ineficientes." (Siegel L., 1973)

- Milton L. Blum:

"El entrenamiento es un proceso que tiene por objeto el desarrollo y mejoramiento de las habilidades relacionadas con el desempeño." (Blum M., 1980)

- Herbert A. Simon:

"Adiestramiento, es el proceso de aprendizaje al que se somete una persona a fin de desarrollar su habilidad o destreza para operar o manipular un conjunto de decisiones programadas." (Simon H. en Lasser 1977)

- Agustín Reyes Ponce:

"Toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidad para un puesto y oficio." (Reyes Ponce A., 1990). "La capacitación, suele darse para todas las capacidades que se requieran en un puesto o profesión, siendo por lo mismo, más general. Se necesita tratándose de puestos calificados, técnicos y ejecutivos". (Reyes Ponce A., 1990)

A. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION

Hoy día, las grandes organizaciones requieren de actividades que les permitan aprovechar y optimizar el servicio del recurso humano con el que cuentan. De ahí surge la necesidad de crear y desarrollar todo un sistema concreto de elementos que contribuyen al logro de dicho objetivo. En este sentido, la capacitación integral, como forma de especializar al elemento humano de una empresa cobra importancia, ya que a través del entrenamiento, implica de suyo, siempre una mejora, ya sea de conocimientos, habilidades o actitudes en el trabajador, permitiéndole el correcto desempeño de un puesto inmediato superior al que actualmente lleva a cabo.

Por otro lado, razones de carácter económico, político, productivo y social, todos estos de carácter nacional, obligan a desarrollar procesos que hagan más eficiente el desempeño laboral del factor humano que facilite al acceso para lograr mayor eficiencia en el trabajador, la empresa y la nación. Lo que es bueno para el país y las organizaciones, lo es también a largo plazo para la gente.

En general, podemos decir que algunas de las ventajas que conlleva la impartición de la capacitación y adiestramiento son :

- Los trabajadores: Son más aptos para su puesto de trabajo u otro diferente, son más eficientes, están más motivados para trabajar, tienen seguridad en sus tareas, pueden tener promociones y por lo tanto aumento salarial, sube su nivel de vida, tienen mayor oportunidad de desarrollo.
- La empresa: Mayor producción, cumplimiento de sus metas, ampliación de sus mercados, mejora en la calidad del producto, menor desperdicio de materiales, tener laborando personal motivado, bajar el nivel de problemas interpersonales, poder ampliar el capital de la empresa, competir con otras empresas del mismo ramo.
- El país: Mayor desarrollo productivo, llegar a competir con los mercados nacional e internacional, tener mayor exportación, ser un país desarrollado.

En conclusión, podemos decir que la capacitación y los beneficios que la misma conlleva, esta inversión paga dividendos al patrón, a la organización y a los empleados en sí mismos.

2.6. OBJETIVOS DE LA CAPACITACION

"En general la capacitación cubre los siguientes objetivos de Ley:

Desarrollar profesional e íntegramente a los individuos en un campo de trabajo.

- * Actualizar y perfeccionar los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador en su actividad, así como, proporcionarle información para la aplicación de nuevas tecnologías en ello.
- * Prevenir riesgos de trabajo.
- * Preparar al trabajador para ocupar un puesto de nueva creación.
- * Promover mejores niveles de bienestar para los trabajadores.
- * Incrementar la productividad y en general, mejorar las aptitudes del trabajador. (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1986)

2.7. TIPOS DE CAPACITACION

Es importante mencionar que las empresas van a administrar diferentes tipos de programas de capacitación, derivados de sus necesidades específicas.

Por ello, y con fines prácticos, se ha dividido en tres grandes campos, que se desprenden de la siguiente definición:

"La capacitación, es el proceso mediante el cual se llevan a cabo una serie de actividades sistematizadas encaminadas a proporcionar, incrementar y desarrollar conocimientos, habilidades y mejorar actitudes del individuo". (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1986)

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

A.1. Capacitación de preingreso: Este tipo de capacitación se hace con fines de selección, se centra en otorgar al nuevo personal, los conocimientos necesarios y desarrollarle las habilidades y/o destrezas necesarias para el desempeño de las actividades del puesto.

A.2. Inducción: Constituye el conjunto de actividades que informan al trabajador sobre los antecedentes y estructura de la organización, con la finalidad de acelerar su integración al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización misma.

A.3. Capacitación promocional: "Constituye las acciones capacitacionales que otorgan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad y remuneración." (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1986)

B. Capacitación en el trabajo: La capacitación en el trabajo la conforma una serie sistematizada de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que realizan. En ella se conjugan la realización individual con la consecución de los objetivos de la institución.

En este marco, la capacitación en el trabajo constituye una importante herramienta de la organización, para apoyar a sus diversas áreas en el mejor ejercicio de sus funciones y dotarlas de personal identificado con los fines de las actividades que tiene encomendadas.

La capacitación en el trabajo se imparte a través de cursos de adiestramiento y capacitación específica y humana.

C. Desarrollo: Este comprende la formación integral del individuo y, específicamente, las acciones que puede llevar la organización para contribuir a esta formación.

C.1. Educación formal para adultos: Son acciones llevadas a cabo por la organización, para apoyar al personal en su desarrollo en el ámbito de la educación escolarizada.

C.2. Integración de la personalidad: La forman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismo y su grupo de trabajo.

C.3. Actividades recreativas y culturales: Son las acciones que dan a los trabajadores el esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y con su familia, así como para desarrollar su sensibilidad y su creación intelectual y artística.

2.8. ORGANIZACION DEL PROCESO CAPACITADOR.

En el desarrollo de las acciones de capacitación en las empresas es fundamental contar con un sistema de administración en el proceso de capacitación de personal, con la finalidad, de garantizar el éxito de la formación de los recursos humanos dentro de la organización.

El sistema de administración del proceso capacitador, manejado por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, a través de la Dirección General de Capacitación y Productividad, está integrado de seis fases interactuantes para lograr hacer de la capacitación un mecanismo dinámico e ininterrumpido. Dichas fases son : Planeación, Diagnóstico de necesidades, Programación, Ejecución, Evaluación y Seguimiento, fases que se detallan en el punto 2.9.

A. PROPOSITOS FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACION DE LA CAPACITACION

Dentro de los objetivos más importantes al organizar la capacitación, tenemos los siguientes:

- Permite contar con un sistema de administración para organizar el proceso de la capacitación en cualquier tipo de empresas.
- Permite identificar resultados que a través de la capacitación se logren.
- Elevar la calidad de la capacitación a fin de depurar y dar continuidad a los programas y facilitar las metas organizacionales.
- Optimizar los conocimientos, habilidades, y aptitudes de los recursos humanos, cubriendo de esta manera aquellas debilidades que impactan directamente los niveles de calidad y productividad.
- Promover el debido cumplimiento en las disposiciones legales en materia de capacitación." (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1986)

B. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION DE LA CAPACITACION

"La capacitación, bajo un enfoque de sistemas se clasifica como un conjunto de elementos debidamente estructurados y dinámicos que están sujetos a una interacción constante entre sus elementos, a fin de que adapten un carácter evolutivo, ya que deben actuar según los cambios que se generen en las empresas, por lo que se presentan cinco principios básicos:

1. Integral: Es un método interrelacionado por cada una de sus partes.
2. Subordinación: Las partes que integran el sistema dependen del objetivo para el cual existen, y éstas dejarán de ser cuando desaparezca la organización de su estructura.
3. Interdependencia: El sistema articula el comportamiento de las partes, determinando las relaciones de los elementos que la constituyen.

4. **Unidad:** Todo el sistema se conoce unitariamente.
5. **Pragmático:** Su esquema práctico permite su aplicación inmediata independientemente de la magnitud de la empresa." (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1986)

2.9. FASES QUE INTEGRAN EL PROCESO CAPACITADOR

Como anteriormente se indicó, el sistema-modelo de capacitación propuesto por la dirección general de capacitación y productividad, se encuentra dividido en seis fases a fin de poder llevarse a la práctica. Esto es debido a que se sigue el principio de que la capacitación debe ser una actividad planeada y organizada en todas sus partes, y para ello tiene que estar basada en las necesidades reales y manifiesta de la institución y de los diversos recursos humanos que la integran, la cual debe estar orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de cada trabajador, de ahí el por qué de un enfoque sistemático del fenómeno que garantice un aprovechamiento adecuado de los diferentes recursos, tanto humanos como materiales, con que cuenta una organización.

Un enfoque de tipo sistemático para realizar la capacitación permite detectar y determinar las necesidades que se presentan en el ámbito institucional, y aplicar métodos, formas de trabajo, procedimientos y técnicas para satisfacerlas; evaluando los resultados y efectuando las verificaciones y correcciones que requiera el sistema en su totalidad o en alguna de sus partes.

2.9.1. FASE I: PLANEACION (DE LAS ACCIONES DE CAPACITACION)

La planeación de la capacitación en las empresas, deberá estar orientada a vincular los planes y programas de capacitación a desarrollarse, con los objetivos generales, particulares y específicos de cada empresa, así como los institucionales. En la planeación se determinarán los objetivos de la capacitación que se desea proporcionar al personal, es decir, formular el qué y el para qué de la capacitación, permitiendo controlar los recursos financieros, humanos y materiales necesarios e indispensables para la consecución de los objetivos.

Por ello, resulta conveniente hacer referencia a la constitución y funcionamiento de las comisiones mixtas, las cuales juegan un papel determinante dentro del proceso de la capacitación, ya que como anteriormente se señaló, tienen a su cargo una serie de atribuciones que les permite vigilar la calidad de las acciones de capacitación que se desarrollan en el interior de las empresas y que les confiere la Ley.

A continuación presentamos los lineamientos que se deben seguir para desarrollar esta fase:

A. Identificación e interpretación del marco de referencia

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley Federal del Trabajo.
- Reglamento Interno de Trabajo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

- Programa Nacional de Capacitación y Productividad.
- Acuerdos institucionales sobre Capacitación.
- Sistema de Capacitación de la institución ante la Sría. del Trabajo y Previsión Social.
- Manuales de organización y procedimientos institucionales.
- Catálogo de puestos.
- Sistema escalafonario.

B. Estudio de análisis de la organización

- Diagnóstico situacional.
- Proyección de acciones capacitadoras.

C. Interpretación de políticas, objetivos, metas y procedimientos del sistema de capacitación

- Lineamientos institucionales.
- Lineamientos laborales-legales.

D. Determinación de recursos disponibles

- Humanos.
- Materiales.
- Financieros.

E. Estimación de relaciones costo-beneficio que implica la capacitación

- Normas a seguir para estudio de costos.
- Costos de la acción de Capacitación.
- Modelos de estudios de costos.

2.9.2. FASE II: DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION

En base a los lineamientos establecidos por la planeación, se deberá realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación, por lo que esta fase no debe considerarse una investigación al azar respecto a lo que le hace falta a un individuo para desempeñarse eficientemente en un puesto de trabajo sino como un análisis dirigido y planeado de los factores que influyen en el desempeño laboral.

Antes que nada, es importante definir lo que se entiende por necesidad, por necesidad de entrenamiento y detección de necesidades, si es que se pretende hacer un análisis detallado de esta fase.

A. DEFINICIONES

A.1. Necesidad:

- Tom H. Boydell:

"La palabra necesidad implica que algo falta; que hay una limitación en alguna parte". (Boydell T., 1973).

- Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA):

"Enmarcando la palabra necesidad, ésta siempre nos da la idea de una carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema". (UCECA, 1979).

- Howard C. Warren:

Para este autor, la palabra formula acepciones más elaboradas que incluye: Exigencias poderosas; "experiencia provocada por la ausencia de (...) factores y condiciones que ayuden a conservar la vida o bienestar"; (Warren H., 1964). "Actitud psíquica con conciencia más o menos definida de alguna carencia y acompañada por un tono afectivo desagradable." (Warren H., 1964)

- Alejandro Mendoza Nuñez:

Este autor resume este concepto como: "Estado de un sujeto, plenamente consciente o apenas percibido, desagradable, originado por la ausencia de algún elemento o factor, que puede ser poderoso o débil, derivado ya sea del medio ambiente o del estado actual del sujeto que representa un desequilibrio para su vida, bienestar o modo de conducta habitual o, en otros términos, que obstaculiza el funcionamiento eficiente de un sistema". (Mendoza N., 1973)

Esta última definición se aplica a necesidades de todo tipo: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de reconocimiento, de realización personal, de autoafirmación, etc.

A.2. Necesidad de entrenamiento:

-UCECA: "Las necesidades de entrenamiento se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización". (UCECA, 1979)

- Nava Corchado:

"Las necesidades de adiestramiento y capacitación son el resultado de la diferencia cuantificable o medible, que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de una persona". (Nava C., 1979)

- Arthur J. Coldrick:

"La necesidad de capacitación, es la diferencia entre el desempeño real y el requerido en determinada área de actividad de la empresa, en la que el mejoramiento de la formación profesional constituye la manera más económica de eliminar esa diferencia". (Coldrick A., 1975)

- Alejandro Mendoza Nuñez:

Las define en tres niveles:

1. "Las necesidades de capacitación son la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes del trabajador relacionados con su puesto actual o futuro". (Mendoza N., 1973).
2. "Las necesidades de capacitación son la diferencia entre los conocimientos, habilidades manuales y actitudes que posee el trabajador y los que exigen su puesto actual o futuro". (Mendoza N., 1973).
3. "Se entiende por necesidades de capacitación, la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes". (Mendoza N., 1973). Esta última definición presenta a las necesidades de capacitación en términos de puestos específicos y no referida a la carencia de conocimientos o información abstracta; se vincula en los objetivos de la empresa y en los del propio puesto; y se traduce en conocimientos, habilidades y actitudes, que podrán proporcionarse vía capacitación, cuando esto sea lo más económico.

- Alfonso Siliceo:

"Las necesidades de entrenamiento son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colaborador de una organización". (Siliceo A., 1993)

A.3. Detección de Necesidades:

- Marroquín:

Se puede entender la detección de necesidades como un análisis comparativo entre las tareas realizadas en la realidad contra la demanda de tareas que presenta la organización. Al realizar este tipo de análisis se obtiene una deficiencia, lo que representará la información básica para el inicio del proceso de capacitación y adiestramiento.

-El Manual sobre Capacitación de Personal del Centro Nacional de Capacitación Administrativa: "La detección de necesidades, es el proceso para detectar las deficiencias que existen entre los individuos y que pueden eliminarse con la capacitación". (UCECA, 1979)

-ARMO:

"La detección de necesidades es un proceso de investigación sistemático, dinámico y flexible orientado a conocer las carencias o deficiencias que tiene un trabajador y que le impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones propias del puesto". (Nava C., 1979)

-La Academia de Capacitación, órgano paralelo al Instituto Nacional de Capacitación Fiscal: "La detección de necesidades es el proceso mediante el cual determinan las diferencias existentes entre los conocimientos, habilidades y actitudes establecidas como un requisito de un puesto y los que las personas que lo ocupan tienen". (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 1979).

-El Instituto Nacional de Capacitación Fiscal (INCAFI):

"La diferencia o discrepancia que existe entre lo que está pasando actualmente y lo que se requiere con respecto al rendimiento de las tareas de trabajo (Diferencia entre lo que es y lo que debería ser)". (Secretaría de hacienda y Crédito Público, 1984).

B. RAZONES PARA DIAGNOSTICAR NECESIDADES DE CAPACITACION

Según Alejandro Mendoza Nuñez, dado que "la capacitación no es en ninguna de sus etapas una actividad mecánica, rígida; por el contrario, es un evento eminentemente humano que exige cooperación y compromiso de todos los involucrados en ella, pues como fin busca generar o modificar el comportamiento del personal." (Mendoza N., 1973) Bajo este contexto, varias son las razones que obligan a determinar las necesidades reales de capacitación en una empresa ya que:

- Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la empresa requiera.
- Elimina la tendencia a capacitar por capacitar, sólo cuando existen razones válidas se justifica impartir capacitación.
- Propicia la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal, evitando así que la capacitación se considere una panacea.
- Asegura, en mayor medida, la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa, y constituye un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la organización.
- Genera los datos esenciales para permitir, después de varios meses, realizar comparaciones a través del seguimiento de los índices de producción, rechazos, desperdicios, etc.
- Permite crear las bases de desarrollo para que la gente sea más productiva en su trabajo actual y esté lista para progresar.
- Facilita el desarrollo óptimo de la labor individual. Lo cual requiere que se definan y resuelvan las necesidades de crecimiento de cada miembro, lo que se traduce en crecimiento y desarrollo.
- Da oportunidad a que todas las personas, independientemente de su lugar de jerarquía, hagan un buen trabajo dado que la empresa podrá prever las necesidades de los individuos ayudando a mejorar e incrementar sus habilidades, conocimientos y actitudes.

- Permite ahorrar tiempo, dinero y esfuerzo, ya que al no llevar a cabo un acuerdo diagnóstico de necesidades de capacitación, se da lugar a entrenamientos costosos e inútiles.
- Desarrolla una actitud favorable de los directivos y del personal hacia la capacitación, al obedecer a problemas reales y concretos.
- Proporciona los antecedentes necesarios para la elaboración de los programas de adiestramiento que la empresa requiera.
- Jerarquizar las necesidades de capacitación.
- Conocer las necesidades de capacitación presentes como futuras.
- Identificar a los trabajadores que requieren de capacitación.

C. CLASIFICACION (TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACION)

Es importante distinguir los diferentes tipos de necesidades de capacitación, de acuerdo a sus características particulares (índole, profundidad, origen, circunstancias, forma, magnitud, etc.), mismas que han permitido desarrollo de la siguiente clasificación:

C.1. De acuerdo a su origen: (según Boydell)

- Las organizacionales:

Se refieren a las carencias que afectan a la organización en general de un centro de trabajo.

- Las departamentales:

Comprenden las deficiencias manifestadas por los trabajadores que desempeñan un puesto en un área ocupacional de la organización.

- Las ocupacionales:

Nos remiten a las deficiencias particulares que presentan los trabajadores que desempeñan un mismo puesto de trabajo.

- Las individuales:

Son las deficiencias que un trabajador tiene en particular en el desempeño de su trabajo." (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1986)

C.2. De acuerdo a su circunstancia:

- Necesidades presentes:

Se generan a partir de la interrelación de los elementos que intervienen en una organización con los individuos que la componen.

- Necesidades futuras:

Aquellas que se determinan atendiendo los posibles cambios que desee efectuar la empresa.

C.3. De acuerdo a su forma: (según Alejandro Mendoza Nuñez)

- Manifiesta:

Se identifican fácilmente a través de la observación y del sentido común. En este tipo de necesidades es necesario determinar las causas que las han generado, las cuales se presentan en tres casos concretos:

- Que sea reflejo de una carente o deficiente inducción al puesto de los trabajadores de nuevo ingreso.
- Que no exista una adecuada complementación de las tareas de un puesto de trabajo en razón a los constantes cambios tecnológicos.
- Que no se defina la estrategia adecuada para proporcionar al trabajador información de la empresa respecto a los cambios de administración, políticas, organización, etc.

Algunos indicadores para ubicar este tipo de necesidades son:

- Cambios en los métodos y procedimientos de trabajo.
- Personal de nuevo ingreso.
- Personal transferido a otras dependencias o puestos de trabajo.
- Compra de equipo o herramienta nueva.

- Encubiertas:

Las necesidades encubiertas, se refieren a necesidades de capacitación no evidentes, en donde es necesario realizar un trabajo minucioso y complejo que requiere de la aplicación de métodos y técnicas de investigación para identificar problemas, tal es el caso de los trabajadores que ocupan sus puestos de labor con bajos niveles de desempeño, derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes.

C.4. De acuerdo a su magnitud: (Donaldson y Scanell)

- Macronecesidades:

Esta se da cuando existe en un grupo grande de empleados; frecuentemente en la población completa de la misma clasificación ocupacional. Siempre que una empresa cambia una política o adopta un procedimiento universalmente modificado, hay una presumible macronecesidad de capacitación.

- Micronecesidad:

Esta existe cuando se da sólo para una sola persona o para una población muy pequeña.

Ahora bien, aunque la clasificación descrita es funcional para la determinación de las necesidades de capacitación, es aconsejable iniciar identificándolas por su forma, ya que ello

permite la integración de las demás categorías. Generalmente las necesidades de capacitación no se presentan de manera exclusiva y aislada, debido a que una necesidad puede presentarse a la vez como encubierta, presente, organizacional. (Macronecesidad); es decir, se involucra tanto en su origen, como la circunstancia y la forma en que se presenta.

Otra forma de presentar la clasificación, es la desarrollada por Alfonso Siliceo y que en términos generales guarda enorme similitud con la de la Dirección General de Capacitación y Productividad. A continuación la transcribimos:

"Dice Siliceo, las necesidades de entrenamiento se pueden clasificar así:

1. Las que tiene un individuo.
2. Las que tiene un grupo.
3. Las que requieren solución inmediata.
4. Las que requieren solución futura.
5. Las que piden actividades informales de entrenamiento.
6. Las que requieren actividades formales de entrenamiento.
7. Las que exigen instrucción sobre la marcha.
8. Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
9. Las que la compañía puede resolver por sí misma.
10. Aquellas en que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externos.
11. Las que un individuo puede resolver en un grupo.
12. Las que un individuo necesita resolver por sí solo." (Craig y Bifetel en Mendoza, 1973)

D. PROCESO DEL DIAGNOSTICO DE CAPACITACION

Es importante antes de iniciar un diagnóstico de necesidades de capacitación, realizar un diagnóstico de la empresa, investigación que nos permite analizar los problemas, carencias o limitaciones que existen en una organización a fin de determinar las estrategias que los han de subsanar. El diagnóstico de la empresa, revela información de la situación real que existe en la misma, lo cual permite identificar si las necesidades son de capacitación o no; si están dentro del ámbito de la capacitación, es necesario y sólo entonces debe hacerse un diagnóstico de esa área. Esto se refiere a otra investigación que se realiza en toda la empresa con el propósito de identificar las carencias y deficiencias existentes en los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de los trabajadores (tal como ya se indicó anteriormente). Identificadas las áreas prioritarias a ser atendidas, el siguiente paso es la realización de una detección de necesidades de capacitación, la cual, como ya se vio, es una etapa obligada metodológicamente para poder emprender eventos de capacitación y adiestramiento, tales como: Cursos, conferencias, instrucción programada, etc. (y que se

detallan más adelante), y constituye la etapa para la elaboración de planes y programas de capacitación.

Así, en síntesis tenemos que el diagnóstico de capacitación sigue tres actividades:

- Diagnóstico de la empresa (investigación)
- Diagnóstico de necesidades de capacitación (investigación)
- Detección de necesidades de capacitación.

E. METODOS PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

El llevar a cabo una detección de necesidades no es tarea fácil, aun cuando esté familiarizado con este tipo de actividades en el ámbito de capacitación, sino que por el contrario supone la consecución de ciertos pasos para que organizadamente conlleve al logro de los objetivos deseados por el encargado de capacitación de una organización y por ello, se ha diseñado una metodología que oriente y agilice las acciones que en este rubro se tengan que realizar.

Independientemente del método a utilizar para detectar necesidades de entrenamiento, se deben contemplar cuatro etapas invariables en el proceso:

- Establecimiento de una situación ideal.
- Establecimiento de la situación real.
- Análisis comparativo de la situación ideal y real.
- Informe de resultados." (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1984)

Establecimiento de una situación ideal:

Este, permite determinar lo que se debe realizar en cada uno de los puestos de trabajo, atendiendo el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos de que se dispone.

Establecimiento de la situación real:

- Implica una investigación de lo que es y se hace en la empresa actualmente.
- Análisis comparativo de la situación ideal y real:
- Este análisis se lleva a cabo relacionando cada uno de los elementos que integran el perfil del puesto (situación ideal) con el perfil de los trabajadores que lo ocupan (situación real). Estableciéndose con estos las diferencias entre ambos y la delimitación del tipo de carencias, deficiencias y/o necesidades del trabajador.
- Informe de resultados.
- El informe de resultados como etapa de conclusión del proceso de detección de necesidades de capacitación, permite determinar si las discrepancias encontradas se

refieren a la empresa, al trabajador o bien a ambos. Al describir en el informe la situación investigada, la empresa está en posibilidad de diseñar el plan y programas de capacitación que guíe las acciones de capacitación necesarias.

A continuación presentamos algunos de los métodos señalados por Richard B. Johnson para llevar a cabo la detección de necesidades.

E.1. ANALISIS DE UNA ACTIVIDAD (PROCESO, TRABAJO, OPERACION)

Uno de los modos de incrementar la productividad es mantener al mínimo el número de pasos que se deben dar para producir un artículo o un servicio, después, hay que estar seguros de que cada paso transcurre en el más corto lapso, con la menor cantidad de dinero y el mínimo esfuerzo.

El proceso es el siguiente:

1. Enlistar en secuencia lógica los pasos necesarios para producir un artículo, un servicio o una de sus partes.
2. Criticar severamente cada paso.

E.2. ANALISIS DE EQUIPO

Una nueva pieza de equipo, la modificación del antiguo pueden llevar consigo la necesidad de una capacidad manual o un nuevo conocimiento, o un nuevo entendimiento por parte del supervisor y los operadores, por ello debemos constatarlos:

- El modo en que el nuevo equipo creará necesidades distintas.
- De los conocimientos y capacidades distintas.
- De quienes y cuando necesitan capacitación.
- De las nuevas actitudes necesarias en todas las personas relacionadas con el cambio de equipo.

E.3. ANALISIS DE PROBLEMAS (OPERACIONALES)

Los problemas pueden surgir porque las personas o los individuos no sepan lo necesario, o no tengan la suficiente habilidad, o no tengan un entendimiento básico para manejar una situación imprevista en un momento dado, para el análisis de los problemas hay que hacer preguntas tal como: ¿Qué, Por qué, Quién, Cómo, Cuándo, Dónde?, etc. Cuando se analiza un problema con miras al entrenamiento, las ideas o sugerencias de los otros pueden ser muy útiles.

E.4. ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO

Del análisis de las conductas no típicas de los individuos y grupos tales como el ausentismo, sabotaje, falta de cuidado, accidentes, contenciosidades, irritabilidad, resistencia

a la dirección, a la instrucción, etc., pueden ser síntomas de condiciones que exijan una acción correctiva que implique entrenamiento.

E.5. ANALISIS DE LA ORGANIZACION

Los defectos de las organizaciones afectan la actuación del individuo y de los grupos. Cuando no se llega a las metas, hay en definitiva falta de planeación, disciplina débil, delegación de autoridad confusa, recompensa arbitraria, vaguedad de objetivos, ausencia de puntos óptimos de desempeño de las tareas; lo cual provoca baja moral e inadecuada organización.

E.6. ANALISIS DEL TRABAJO

La evaluación del trabajo debe ser constante. El jefe evalúa a su subordinado, el subordinado se autoevalúa; otros en silencio, evalúan el trabajo de ambos. Este procedimiento adecuadamente ejecutando, puede desembocar en la identificación de cierta necesidad de entrenamiento. Para mejorar la productividad, cada día más organizaciones propician la evaluación formal, periódica, de la actuación individual en el trabajo, para lo cual a través de procedimientos específicos se determinan puntos óptimos de realización de tareas que serán usados como puntos de comparación.

E.7. ANALISIS DE DESCRIPCION DE PUESTOS

A través de los análisis de puestos, los intentos de tecnificación y especificación al detalle de las diferentes áreas de una empresa, se facilitan enormemente, ya que nos permiten estandarizar los procedimientos de los diferentes puestos de trabajo, ahora bien, dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencia e iniciativa, puesto que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo, variarán en cada caso. Por ello es importante examinar las características de cada puesto, a fin de establecer las necesidades de entrenamiento pertinente para desempeñarlo correctamente.

F. TECNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION

F.1. DEFINICION

Alejandro Mendoza Nuñez: Este autor nos dice que desde el punto de vista administrativo, técnica es el conjunto de procedimientos y recursos para llevar a cabo una labor, así como el arte y la pericia para usar esos procedimientos. (Mendoza N., 1973)

"Las técnicas tienen como única finalidad, recabar las necesidades de capacitación (tareas o contenidos temáticos deficitarios, trabajos afectados y sus características, así como justificación), y para ello es imprescindible tomar una decisión respecto a qué técnicas utilizar, diseñar los instrumentos que impliquen, planear su administración y aplicarlos." (Mendoza N., 1973)

Las técnicas de detección de necesidades pueden ir desde una simple pregunta formulada por escrito u oralmente, hasta un complejo diseño de investigación. aun más, los criterios esenciales que califican a una técnica para detección de necesidades de capacitación están en relación directa con la exactitud con que permiten precisar las necesidades de capacitación; así, se hablaría esencialmente de objetividad y fiabilidad. "La objetividad se refiere a la eliminación de factores subjetivos no controlados por el investigador, que permiten arrojar una situación lo más cercana a la realidad; la fiabilidad, a la confianza en detectar las mismas necesidades, si se aplica nuevamente la técnica poco después de la primera ocasión." (Mendoza N., 1973). Por otro lado, en la selección de técnicas para llevar a cabo la investigación de la detección de necesidades es importante considerar los siguientes factores:

- Número de trabajadores a investigar.
- Nivel jerárquico de los mismos.
- Características de los trabajadores (escolaridad).
- Puestos que ocupan.
- Tiempo y recursos disponibles.
- Conocimientos y habilidades del investigador.
- Características de la técnica.

F.2. TECNICAS: DIVERSOS AUTORES

F.2.1. ENTREVISTA

Descripción: Interrogatorio dirigido por un investigador, para obtener información en relación a un aspecto específico.

Material requerido: Guión de entrevista y grabadora.

Tipos de entrevista: Por naturaleza de las preguntas puede ser:

- Dirigidas,
- Semidirigidas,
- Abiertas.

Tipo de aplicación: Individual.

Destinatario: Cualquier nivel de la empresa.

Ventajas:

- Permite la creación de un adecuado clima de comunicación y trabajo.
- Permite vencer resistencias del entrevistado.
- Permite el replanteamiento de preguntas.

Desventajas:

- Es antieconómica al investigar grupos de trabajo.

- Proporciona muchos casos de opinión.
- Exige al investigador alta especialización.

Procedimiento:

- Selección de tipo de entrevista.
- Determinar las áreas a abordar.
- Elaboración y análisis de preguntas.
- Prever el tipo de respuestas esperada.
- Confirmar cita con el entrevistado.
- Explicarle propósitos de la entrevista.
- Aclarar dudas al entrevistado.
- Planteamiento de preguntas (una a una).
- Reformular preguntas ambiguas.
- Elaboración de resumen.

F.2.2. OBSERVACION

Descripción: Examen atento de un hecho, situación o comportamiento, en el que esté implicado uno o varios sujetos.

Material requerido: Guía de observación.

Tipos de observación:

- Sistemática (precisión)
- Casual (esporádica)

Tipo de aplicación: Individual y colectiva.

Número de sujetos: De 1 a 10 sujetos.

Destinatarios: Titulares del puesto investigado.

Ventajas:

- Permite registrar hechos reales.
- Permite acopio de situaciones no reproducibles.

Desventajas:

- La presencia del investigador produce ruido.
- Exige mucho tiempo y habilidades de observación.

Procedimiento:

- Determinación del puesto a observar.
- Especificación del sitio y medio ambiente.

- Desglosar la tarea.
- Revisión de hechos a observar y estudiar.
- Confirmar cita con observados.
- Comportarse naturalmente.
- Registro de observaciones.
- Revisión de notas y redacción de informe.

F.2.3. CUESTIONARIO

Descripción: Un sujeto o grupo de personas responden de manera personal varias preguntas planteadas por escrito.

Material requerido: Cuestionario.

Tipos de cuestionario:

- Preguntas abiertas.
- Preguntas cerradas.

Tipo de aplicación: Individual y colectiva.

Número de sujetos: Hasta 200 simultáneamente.

Destinatarios: Los titulares de los puestos investigados.

Ventajas:

- Es económico.
- Administración sencilla.
- Posibilidad de confección de cuestionarios de acuerdo a necesidades.

Desventajas:

- No es precisamente motivante.
- No puede usarse con analfabetas.
- Posibilidad de falsear las respuestas.

Procedimiento:

- Determinación de área a investigar.
- Selección de tipo de pregunta a usar.
- Definir los datos del encabezado a conocer.
- Redactar instrucciones.
- Revisión de preguntas (claridad).
- Asegurar asistencia y condición del local.
- Explicar los propósitos del cuestionario a los sujetos (resuelva dudas).
- Aplicar el cuestionario (proveer de materiales necesarios como lápiz, goma, etc.).
- Leer instrucciones.
- Supervisar el trabajo del grupo.

F.2.4. ENCUESTA

Descripción: En un formulario se recaban las repuestas que proporciona un sujeto, en tomo a algunas cuestiones que le va planteando de manera organizada.

Material requerido: Encuesta.

Tipos de encuesta: Por el campo que explora:

- Demográficas.
- Ocupacionales.
- De consumo.
- Educativas.
- De actitudes.

Tipo de aplicación: Individual.

Destinatarios: Todos los niveles excepto el directivo y el de mandos medios.

Ventajas:

- Permite contacto directo entre investigador e investigado.
- Posibilidad de registro de todas las respuestas.
- Se puede replantear preguntas al encuestado.
- Se puede dar más información al encuestado.

Desventajas:

- Exige mucho tiempo.
- No es flexible.
- Para su elaboración se requiere especialización.

Procedimiento: Igual que el del cuestionario.

F.2.5. LISTA DE VERIFICACION

Descripción: Uno o sujetos dan su opinión por escrito sobre algún asunto, anotando simplemente una marca o un número en los lugares que se les indica.

Material requerido: Lista de verificación.

Tipos de listas de verificación:

- Simples.
- Ordenamiento.

Tipos de aplicación: Individual o colectiva.

Número de sujetos: Hasta 200 si se cuenta con espacio.

Destinatarios: Titulares de los puestos que se investigan desde supervisión hasta abajo.

Ventajas:

- Rapidez y facilidad de aplicación.
- Análisis sencillo de resultados.
- Posibilidad de aplicarse en grupos grandes.

Desventajas:

- El instrumento no puede modificarse.
- No plantea una situación motivadora.
- Se puede contestar con ligereza o deformar la respuesta.

Procedimiento:

- Hacer lista de las tareas del puesto a investigar.
- Elaboración de encabezado con datos generales.
- Redacción de instrucciones.
- Anotar la lista de las tareas o de los temas, escribiendo después de cada uno de ellos un "sí" o un "no".
- Revisar instrumento.
- Verificar las condiciones materiales del local.
- Explicar a los sujetos el propósito del estudio.
- Aclarar dudas.
- Distribuir las listas e instrucciones.
- Supervisar al grupo de trabajo durante la aplicación.

F.2.6. TECNICA DE TARJETAS

Descripción: Los sujetos investigados, a quienes se les proporciona una serie de tarjetas en las que anotan las tareas del puesto a áreas de conocimiento, separan las tarjetas en las que creen tener necesidades de capacitación y anotan al reverso las razones que justifican su punto de vista.

Material requerido: Juego de tarjetas.

Tipos de tarjetas:

- Referidas a áreas de conocimiento comunes a la empresa o puesto.
- Relativas a tareas del puesto.

Tipos de aplicación: Individual y colectiva.

Número de sujetos: de 1 a 10.

Destinatarios: Titulares de los puestos investigados, desde el supervisor de línea hacia abajo.

Ventajas:

- Resulta atractiva y novedosa para los sujetos.
- Es de aplicación sencilla.
- Resultados fáciles de tabular.
- La elaboración de materiales no exige conocimientos especiales.

Desventajas:

- No puede usarse con iletrados.
- Instrucciones confusas.
- Se puede falsear la respuesta.

Procedimiento:

- Elaboración de lista de tareas del puesto o área de conocimiento.
- Anotarlas en las tarjetas (una actividad por tarjeta).
- Reproducir juegos de tarjetas.
- Explicar a los sujetos el propósito y técnica.
- Dar instrucciones de aplicación.
- Supervisar al grupo de trabajo.
- Analizar los resultados.

F.2.7. PERIODO DE ACTUACION

Descripción: El desempeño de uno o varios sujetos es sometido a estudio y observación, en situaciones reales de trabajo, durante un período determinado, con el propósito de conocer lo más fielmente sus necesidades de capacitación.

Número de sujetos: Depende del diseño de la investigación.

Destinatarios: Alta y media dirección.

Ventajas: Permite observar la actuación del personal en una situación relativamente controlada.

Desventajas:

- Introduce condiciones "artificiales" de experiencia.
- Implica mucho tiempo.
- No proporciona directamente las necesidades de capacitación, se centra más bien en el desempeño.

Procedimiento:

- Puede incluir la elaboración de entrevistas u otra técnica como paso inicial.
- Precisar tiempo de trabajo.
- Informar a los sujetos los propósitos del estudio.
- Realizar las observaciones y recabar los registros.
- Analizar resultados.

F.2.8. INVENTARIO DE HABILIDADES

Descripción: El jefe de área emite su opinión respecto a las necesidades de capacitación de su personal, las cuales se registran en un cuadro de doble entrada.

Material requerido: Inventario de habilidades.

Tipo de aplicación: Individual.

Número de sujetos: Se puede investigar a la totalidad de los subordinados directos de un jefe.

Destinatarios: Jefes de área y supervisores.

Ventajas:

- Ofrece datos comparativos respecto a las necesidades de capacitación.
- La elaboración del material es sencilla.
- El manejo de la técnica es simple.
- Proporciona información detallada y valiosa de la justificación de las necesidades.

Desventajas:

- El valor de la técnica disminuye en la medida en que el jefe desconoce el desempeño y los problemas de cada uno de sus subordinados.
- Los resultados se ven afectados por la preferencia y rechazo de los supervisores respecto a su personal.

Procedimiento:

- Diseño de un cuadro de doble entrada.
- Se anotan las tareas y áreas de conocimiento en las columnas, en los renglones se anota el nombre del trabajador.
- Explicar el procedimiento a los sujetos.
- Aplicación de la técnica.
- Recabar características de los trabajadores.
- Analizar de resultados.

F.2.9. PRUEBAS DE DESEMPEÑO

Descripción: Un sujeto o grupo se somete a exámenes teórico-prácticos con el propósito de conocer en que medida posee conocimientos, las habilidades y las actitudes exigidas para desempeñar a satisfacción su puesto de trabajo o una parte del mismo.

Material requerido:

- Instrumentos psicotécnicos.
- Equipo y materiales de realización de actividades.

Tipos de prueba de desempeño:

- Teóricas o de conocimientos.
- Prácticas u operativas.
- De actitudes.

Tipos de aplicación:

- Pruebas teórico-escritas: Sólo colectivas.
- Pruebas prácticas: Individual/Colectivas.

Número de sujetos: Variable (depende del espacio)

Destinatarios: Personal de cualquier nivel de la empresa.

Ventajas:

- Es quizá la mejor técnica para determinar conocimientos, habilidades y actitudes.
- Excluye la deformación de las medidas subjetivas.

Desventajas:

- Su elaboración requiere de personal especializado.
- El tiempo y materiales pueden ser altos.

Procedimiento: Asesorar en la construcción y aplicación de tareas a evaluar.

F.2.10. REUNIONES DE GRUPO TIPO CORRILLOS

Descripción: Un grupo dirigido por un investigador, a veces divididos en subgrupos, se reúnen para analizar una cuestión o emitir su opinión respecto de algún asunto.

Material requerido:

- Agenda de reunión.
- Tarjetas de corrillos.
- Cuestionario de corrillos.

Tipos de corrillos:

- Reuniones de grupo.
- Corrillos (subgrupos)

Tipos de aplicación: Colectiva.

Número de sujetos: De 5 y hasta 25 participantes.

Destinatarios: Mandos intermedios y supervisores.

Ventajas:

- Permite en poco tiempo obtener mucha información.
- Proporciona un clima propicio de trabajo.
- Compromete al grupo de trabajo.

Desventajas:

- Es difícil precisar las necesidades individuales de capacitación.
- No puede evitar la emocionalidad del sujeto al responder.
- Puede involucrar asuntos de naturaleza diferente a la deseada.

Procedimiento:**Para tarjetas de corrillos:**

- Ahotar datos generales.
- Redactar de propósitos específicos.
- Definir actividades en el corrillo.
- Precisar los materiales.

Para cuestionarios:

- Definir el área a plantear al grupo.
- Redactar las preguntas.
- Verificar la construcción de las preguntas.

Aplicación:

- Explicar la finalidad de la reunión.
- Dar instrucciones de trabajo (aclarar dudas).
- Distribuir el material.
- Supervisar la grupo de trabajo.
- Analizar los comentarios.
- Conclusiones.

F.2.11. COMITES

Descripción: Un grupo se reúne periódicamente para abordar asuntos relativos a la capacitación, formular proposiciones específicas en torno a la misma y vigilar su adecuada implementación.

Material requerido: Agenda de sesiones.

Tipos de comités: Comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

Tipo de aplicación: Colectiva.

Número de sujetos: Lo estipulado en los criterios legales emitidos por la STyPS

Destinatarios: Personal directivo, técnico y de supervisión.

Ventajas:

- Permite agrupar opiniones, hechos y puntos de vista diversos.
- Establece un clima propicio de trabajo.
- Incluye el enfoque de la empresa y el trabajador.

Desventajas:

- No se dispone de tiempo suficiente de trabajo.
- No existe un compromiso real de los participan (asegurado).
- La mayoría de los participantes no posee conocimientos especializados en materia de capacitación.

Procedimiento: Ya detallado en el punto número 3 de este capítulo.

F.2.12. TORMENTA DE IDEAS

Descripción: Un grupo de personas dirigidas por un investigador, emite libre y creativamente sus puntos de vista sobre algún asunto o pregunta específica, lo cual permite la generación de un conjunto de formulaciones que en una segunda parte de la reunión analizan con todo cuidado.

Material requerido: Especificación del área a tratar o pregunta.

Tipo de aplicación: Colectiva

Número de sujetos: De 4 a 12 sujetos.

Destinatarios: Personas de cualquier nivel.

Ventajas:

- Proporciona información abundante.
- Facilita la libre participación de los sujetos.
- Compromete emocionalmente al grupo.

Desventajas:

- No arroja necesidades individuales de capacitación.
- La información es más opinión, que dato objetivo.
- Requiere de habilidad especializada para su manejo.

Procedimiento:

- Habilidad para plantear cuestiones que propicien variedad de respuesta, no despierten hostilidad en el grupo.
- Prever el tipo de respuesta esperada.
- Eliminar preguntas confusas o desviacionistas.
- Explicar el propósito del evento.
- Leer la cuestión-trabajo.
- Supervisar las propuestas y analizar la información.

F.2.13. SIMULACION

Descripción: Un sujeto o grupo, son sometidos a una situación ficticia con el propósito de observar sus reacciones y el manejo que se hace de la misma.

Material requerido: Variable

- Charola de entrada.
- Papel de dramatización.
- Juego de negocios.

Tipos de simulación: Individual y colectiva.

Destinatarios: Desde el nivel de supervisión hacia arriba.

Ventajas:

- Permite apreciar conductas complejas en condiciones más o menos reales.
- Facilita que los destinatarios tengan una conciencia más clara de los fenómenos.

Desventajas:

- Se requiere asesoría en la elaboración y desarrollo de las actividades.
- Se requieren agentes auxiliares en las actividades.
- Se requiere de tiempo y dinero.

Procedimiento: Asesoría en la elaboración de las actividades e instrumentos.

F.2.14. EVALUACION DE MERITOS

Descripción: El supervisor o jefe de área registra en un formato especial, su punto de vista sobre el desempeño de su personal durante un lapso de tiempo determinado y formula recomendaciones para su mejoramiento.

Instrumento: Forma de evaluación de méritos.

Tipo de aplicación: Depende de cada supervisor el evaluar en el tiempo que crea prudente.

Número de sujetos: Todos aquellos que la empresa haya incluido en su programa de evaluación de méritos.

Ventajas:

- Proporciona una visión general del desempeño del personal.
- Señala sus aspectos fuertes y debilidades, y pueden incluir algunas indicaciones sobre las causas de estas.

Desventajas:

- No proporciona directamente las tareas del puesto en las que existen necesidades de capacitación.
- Se realiza con intervalos de tiempo muy largos.

Existen muchas otras técnicas de detección de necesidades de capacitación tal es el caso de las listas de confrontación, comparación, consultores externos, consejo personal, pláticas informales, clínica de problemas, investigación, autoanálisis, toma de notas, estudios especiales, pruebas, etc. Es importante que "el especialista cree sistemas que satisfagan las necesidades de detección. Debe tener en mente que su objetivo final es determinar qué aumento de habilidades, conocimientos o entendimiento harán a una persona o a un grupo más productivos". (Craig R., 1989)

G. FUENTES DE INFORMACION SOBRE LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

Las claves para determinar necesidades de capacitación pueden venir de varias fuentes.

Escritas:

- Artículos especializados.
- Publicaciones profesionales.
- Investigaciones.
- Estudio de casos.
- Indices (ausentismo, rotación, etc.).
- Registros (datos fijos de todo tipo).
- Informes.
- Solicitudes de trabajadores, etc.

Orales:

- Síntomas (cambios perceptibles).
- Rumores.

- Aseveraciones.
- Quejas.
- Sugerencias.
- Crisis operacionales de la organización.

Otros:

- Niveles de seguridad e higiene industrial.
- Inspección y auditorías.
- Reconocimientos oficiales (autoridad).
- Expansión de la empresa.
- Promociones y ascenso de personal.

H. ELABORACION DEL INFORME DEL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES

Este debe cubrir los siguientes puntos:

- Forma:

- Portada.
- Contraportada.
- Índice.
- Introducción.
- Resumen.
- Sumario.
- Cuerpo o desarrollo de la investigación.
- Bibliografía.
- Anexos.

- Aspectos a contemplar:

- Especificar el número y que personas estarán sujetas a capacitación.
- Definir que aspectos y que grado de capacitación requieren dichas personas.
- Determinar las áreas de la dependencia que presentan mayores problemas y necesidades de capacitación, así como mencionar las causas probables que las generan.
- Calcular los tiempos probables requeridos para la satisfacción de dichas necesidades.
- Diferenciar las necesidades individuales de capacitación de las grupales.
- Jerarquizar las necesidades que requieren de solución inmediata y cuales demandan solución futura.
- Establecer cuales son las necesidades que exigen soluciones sobre la marcha de la institución y cuales requieren de soluciones futuras del trabajo en forma de reuniones, etc.
- Enunciar que necesidades se pueden resolver bajo la influencia del grupo y cual deberá resolverse por si mismo.
- Enunciar otros problemas propios de la investigación.

Como podemos observar, el diagnóstico de necesidades de capacitación permite identificar la problemática de la empresa y definir si los problemas detectados corresponden a las necesidades de los trabajadores o de la empresa; por otro lado, facilitar el establecimiento de las acciones de capacitación a realizar, para determinar las prioridades a ser atendidas y precisar la selección y formación de los grupos a capacitar, las áreas niveles y los tiempos con que se debe contar para efectuar las acciones de capacitación.

El proceso de determinación de las necesidades de capacitación debe contener un sistema confiable y dinámico en cuanto a implementación, pero ante todo flexible para adecuarse a las características propias de cada empresa y a los del personal que la integran.

A continuación y a manera de síntesis, presentamos los lineamientos que se deben seguir para desarrollar esta fase:

a. VERIFICACION DE LAS FUNCIONES/ACTIVIDADES DEL PUESTO

- Catálogo de puestos.
- Perfil del puesto.
- Análisis de tareas.
- Descripción del puesto.

b. VALORACION DEL DESEMPEÑO LABORAL

- Naturaleza del trabajo.
- Requisitos personales.
- Exigencias del trabajo-ocupación.
- Condiciones sociales.
- Funciones/actividades reales ver sus ideales.
- Síntomas de existencia de necesidades de capacitación.

c. OBTENCION DE INFORMACION BASICA PARA ESTABLECER NECESIDADES DE CAPACITACION

- Investigación de campo.
- Prioridades de necesidades.
- Necesidades reales-sentidas-manifiesta.
- Areas de acción en las cuales el personal requiere capacitación:

Socio-cultural: Ambito institucional-cultura general.

Tecnología: Oficio.

Administrativa: Procedimientos institucionales.

Mixta: Socio-cultural-tecnológica-administrativa.

*
*
*

2.9.3. FASE III: PROGRAMACION DE LA CAPACITACION

Esta etapa requiere de la toma de decisiones para seleccionar, de entre las necesidades de capacitación, aquellas que se vinculen a los objetivos institucionales eliminando aquellas acciones que no satisfagan las necesidades reales de capacitación, por corresponder a otras razones de muy variada índole.

Durante el desarrollo de esta etapa es necesario precisar los objetivos de los cursos, los temarios de los mismos por tipo de capacitación y se establecerán prioridades para la etapa de ejecución, teniendo como base los requerimientos mediatos e inmediatos de la empresa y del propio personal.

Independientemente de haber detallado anteriormente en el punto 2.3.B.1.2. las características a ser cubiertas por los planes y programas, a manera de síntesis diremos que son un documento que contiene los lineamientos y procedimientos a seguir en materia de capacitación y supone una ordenación general de actividades para presentar una visión integral de los programas que lo componen.

"Las características más importantes de un plan son:

- Sistemático: Debe estar vinculado con las otras áreas de la empresa.
- Continuo: Debe tener permanencia en la aplicación de las acciones de la capacitación.
- Para su elaboración debe estar basado en necesidades reales y específicas.
- Debe estar acorde a los propósitos, políticas, objetivos y situaciones propias de la empresa; es decir, debe estar en concordancia y apoyar a la consecución de los objetivos institucionales y de los trabajadores y sobre todo responder a los preceptos legales que en materia de capacitación se establecen.
- Debe tener un apartado donde se especifique el presupuesto que se destinará para realizar las acciones de capacitación." (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1986)

Una vez estructurado el plan de capacitación, el siguiente paso es la elaboración de los programas de capacitación, mismos que han de estar estructurados partiendo de los datos obtenidos en la fase de detección de necesidades de capacitación y con esto dar respuesta a los problemas de formación más urgentes.

Los programas de capacitación deberán contemplar los siguientes aspectos:

- "- La relación que existe entre los módulos o cursos que constituyen un programa.
- El planteamiento de objetivos acordes con lo que se quiere lograr al término del programa, módulo, curso, etc.
- El puesto al que está dirigido así como el tiempo en que se desarrollara el programa.
- El número de personas a las que se capacitará.
- El instructor que impartirá el curso, ya sea interno o externo o de una institución capacitadora." (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1986)

Las alternativas que se tiene en cuanto a la elaboración, organización y presentación de los planes y programas son básicamente:

- Sistema general de capacitación y adiestramiento

Este sistema se encuentra constituido por un conjunto de planes y programas de capacitación y adiestramiento, de una rama industrial o actividad económica. El sistema general aterriza en el establecimiento de programas generales, los cuales al estar organizados a través de módulos, permiten cubrir todos los puestos que conforman el esquema organizacional de las empresas de la rama industrial o actividad económica.

- Plan común de capacitación y adiestramiento

"Bajo esta modalidad es posible que dos o más empresas de la misma rama o actividad económica, puedan unirse para elaborar, organizar, presentar y llevar a cabo juntos planes y programas que consideren son los adecuados para satisfacer las necesidades y requerimientos de capacitación y adiestramiento." (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1986)

- Plan específico por empresa

"Es el programa que puede ser elaborado por cada empresa en forma particular y que será desarrollado conforme a cada puesto que constituye la misma. Este tipo de programa se puede impartir haciendo uso de los recursos propios o bien auxiliándose de algunos externos. El plan de capacitación entonces quedaría conformado por el conjunto de programas específicos propios de la empresa en cuestión." (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1986). Sea cual sea la alternativa a elegir, toda empresa deberá diseñar una metodología que permita identificar los elementos que deben ser incluidos en todo programa de capacitación y que son:

- A. Redacción de objetivos.
- B. Estructuración de contenidos.
- C. Actividades de instrucción.

A. Redacción de objetivos

El primer paso es la redacción de objetivos, ya que estos constituyen la base para cualquier actividad posterior.

"Uno describe la conducta que el capacitando habrá de demostrar al término de todo evento de instrucción." (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1986) Para la redacción de los objetivos se debe tener cuidado en especificar las destreza, actitudes y conocimientos en términos observables y medibles que el individuo participante del proceso instruccional, habrá de adquirir o perfeccionar al término del mismo.

Como no todos los objetivos son iguales, debido a las variaciones del grupo del dominio de conocimientos y experiencias entre los capacitados, es necesario, cuando se establezcan, definir la amplitud del contenido temático que se desea abarcar. En este sentido, en un programa de capacitación y adiestramiento se contemplan tres tipos de objetivos:

- **Objetivos generales:** Permiten identificar los propósitos que se desean lograr al término de todo un proceso instruccional y por tanto sólo se podrán observar y evaluar al término del mismo.

- **Objetivos particulares:** Describen los alcances que deberán cubrirse al término del estudio de una unidad, módulo o tema.

- **Objetivos específicos:** Definen el tipo de comportamiento que los capacitados mostrarán al concluir cada una de las actividades de instrucción.

B. Estructuración de contenidos

Consiste en un conjunto de conocimientos y/o habilidades que el participante debe conocer, dominar o aplicar. Al hablar de los contenidos es necesario organizar los mismos de tal forma que permitan gradualmente conducir al participante al logro de los objetivos.

La selección del contenido implica tener establecidos los siguientes aspectos:

"- Que sean de importancia para los participantes.

- Suficientes, que representen el conjunto de ideas para su comprensión.

- Funcionales, es decir útiles.

- Actuales, que sea válido el contenido a las situaciones presentes del trabajador." (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1986)

C. ACTIVIDADES DE INSTRUCCION

Para dar cumplimiento a los objetivos establecidos previamente, tanto instructor como participantes han de desarrollar una serie de actividades y/o acciones que organizadamente permitan lograr el aprendizaje. Las actividades de instrucción se diseñan a partir de las técnicas de instrucción grupales, así como de los recursos didácticos necesarios para llevar a cabo el proceso instrucción-aprendizaje.

C.1. TECNICAS DE INSTRUCCION

Son los métodos y procedimientos de información que facilitan la organización y dinamismo de cualquier evento. Entre las principales se pueden mencionar:

Técnica expositiva.

- Técnica interrogativa.
- Técnica demostrativa.

Técnica expositiva: La ejecuta el ponente en forma oral mediante una introducción, desarrollo y conclusión del tema tratado utilizando para ello, un mínimo de tiempo.

* Técnica interrogativa: La desarrolla el ponente en un primer momento de forma oral, para pasar posteriormente a una etapa de preguntas y respuestas, donde al finalizar se genera una síntesis que integre las aportaciones y puntos relevantes del tema expuesto.

* Técnica demostrativa: Tiene como característica principal lograr la ejecución de lo expuesto por el ponente; es conocida también como la técnica de los cuatro pasos, ya que requiere de:

- Una explicación general de lo que se va a realizar.

- Una puesta en práctica por parte del instructor (demostración).
- Una repetición acompañada de explicación de cada paso.
- Una realización de las actividades (las veces que sean necesarias), por parte de los participantes.

C.2. TÉCNICAS GRUPALES

"Esta técnicas permiten aprovechar al máximo los conocimientos y experiencias previas de los capacitados, además tienen como propósito integrar a los grupos de trabajo y apoyar el proceso instrucción-aprendizaje. (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1986)

Para la integración y rompimiento del hielo en el grupo, se emplean entre otros:

- Partiendo el pastel.
- Zoológico.
- Fiesta de presentación.

De las técnicas que apoyan el proceso de instrucción-aprendizaje durante su desarrollo son (en la fase de ejecución.IV se detallan algunas de ellas):

- Cuchicheo.
- Corrillos.
- Lluvia de ideas.
- Phillips 66.

Los recursos o ayudas didácticas son los medios materiales que coadyuvan al desarrollo óptimo del proceso instruccional. Dichos recursos fungen como auxiliares y elementos motivadores, que estimulan los sentidos de los participantes, haciendo más amenas y relajantes las sesiones de capacitación, además de facilitar la comprensión de los temas estudiados.

Los recursos didácticos se clasifican en visuales proyectables y visuales no proyectables, teniendo como ejemplo:

Visuales proyectables:

- Transparencias o diapositivas.
- Acetatos.
- Películas con y sin sonido.
- Proyector al hombro.
- Proyector de cuerpos opacos.
- Sistemas computacionales.
- Fotografías.

Visuales no proyectables:

- Rotafolio.
- Pizarrón.
- Láminas.
- Material impreso.
- Máquinas-herramientas.

- Diagramas.

También se pueden utilizar medio audibles y audiovisuales como grabaciones, cine, radio, televisión, etc.

"Para la selección de cada uno de ellos deberán considerarse los siguientes puntos:

- El dominio que se tenga del tema que se va a exponer.
- El número de participantes.
- El nivel escolar de los participantes.
- El tipo y condiciones del local que se utilizará.
- Que sean manejados por los instructores con facilidad." (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1986)

A continuación, presentamos de forma sumariada los lineamientos que se deben seguir para llevar a cabo esta fase:

1. DISEÑO DEL CURSO

A. Delimitación de aspectos básicos para diseñar la actividad capacitadora

- Personal técnico que intervendrá.
- Tipo de evento: Curso-taller- seminario-asesoría.
- Lineamientos de trabajo para el diseño.

B. Determinación de los objetivos generales-educativos

- Taxonomía por utilizar.
- Dominios-capacidades por desarrollar.

C Determinación de los contenidos

- De acuerdo con objetivos.
- Con base en funciones/activadas.
- Investigación documental.
- Estructura didáctica.
- Instrumentos técnico-didácticos.

D. Determinación del plan de estudios

- Agrupación de contenidos (temas).
- Asignación de tiempo por cada tema-hora totales.

E. Elaboración del programa de contenidos

- Estructura.
- Ubicación temas generales-subtemas.

F. Estructuración del plan del curso

- Aspectos a considerar: Características - descripción general del curso.
- Utilización.

G Elaboración de la guía de enseñanza o carta descriptiva

Objetivos de aprendizaje.

- Contenidos.
- Actividades de aprendizaje (técnicas de Enseñanza - aprendizaje).
- Recursos didácticos.
- Tiempo para desarrollar cada tema.

2. DETERMINACION DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA IMPARTIR LA CAPACITACION (INSTRUMENTACION)

A. Selección de medios-materiales

- Materiales para el capacitador.
- Materiales para el capacitando.
- Instalaciones (características).
- Económicos.

B. Determinación del plan de evaluación del curso

- Criterios para la evaluación.
- Aspectos a evaluar.
- Técnicas por utilizar.
- Instrumentos por aplicar.

C. Determinación del horario de trabajo del curso

- Horas de trabajo diarias.
- Ajuste del horario curso al horario laboral.

3. ORGANIZACION DEL CURSO

A. Determinación de la prueba sobre funcionalidad del curso

- Recursos para la prueba.
- Criterios de actuación.
- Características de la prueba.
- Capacitadores-destinatarios-sujetos activos.
- Plan de trabajo.

- Fallas encontradas.
- Ajuste y adecuación.

B. Previsión del estudio costo-beneficio

- Normas por considerar.
- Criterios de actuación.
- Aspectos por considerar.
- Estudio: Estructura de actuación.

C Reclutamiento y selección de instructores

- Tipos de instructores requeridos.
- Banco de instructores.
- Trabajo previo con los instructores.
- Medios adicionales que requieren los instructores.

D Aprestamiento de los medios y recursos

- Su ubicación y su uso oportuno.
- Coordinador del curso.
- Normas, políticas y reglamento del curso.

E Reclutamiento y selección de participantes

- Grupos afines de acuerdo con características.
- Información previa al curso: Oportunidad - claridad - tipo de información.
- Promoción del curso: Estrategia; determinación - aplicación - evaluación de la funcionalidad.

2.9.4. FÁSE IV: EJECUCION DE LA CAPACITACION

En esta fase se llevaran a efecto los planes y programas de capacitación la calidad de la ejecución dependerá fundamentalmente de la precisión con la que se hayan desarrollado las fases anteriores, ya que es el inicio de la implantación de los planes y programas.

De acuerdo a la fase sobre diagnóstico de necesidades de capacitación los programas deberán ejecutarse por :

- Puesto.
- Niveles.
- Areas.

Dentro de la ejecución de las acciones de capacitación y una vez determinadas las alternativas de esta, el paso siguiente será elegir las modalidades a través de las cuales se

impartirá capacitación. Dichas modalidades según Arturo Reyes Ponce se dividen en dos tipos dependiendo de los métodos utilizados: (134)

- Capacitación directa.
- Capacitación indirecta.

A. CAPACITACION DIRECTA

A.1. Clases:

Se caracterizan éstas, por estar basadas en una enseñanza sistemática, impartida por técnicos de enseñanza, que en forma pedagógica, imparten las nociones de materias tales como matemáticas o contabilidad.

A.2. Cursos breves:

Son los que se hacen en torno a un tema específico dentro de una materia más amplia; así, por ejemplo, un curso breve sobre "análisis de balances" u otro tema de interés. La duración es muy variable, pero ordinariamente va de 8 a 30 horas.

A.3. Becas:

Cuando una empresa desea capacitar a sus empleados a través de instituciones superiores, generalmente ésta absorbe los gastos por concepto de colegiatura, materiales y traslado, lo cual se justifica, tanto porque la empresa habrá de ser la más directamente beneficiada con lo que el trabajador aprenda, como también constituye una prestación para sus trabajadores.

A.4. Conferencias:

Consisten éstas en una exposición, de 1 a 2 horas como máximo, muchas veces seguidas de preguntas y respuestas, sobre un tema que pueda ser tratado en ese tiempo. La diferencia con las clases además de los tiempos y número de horas dedicada a cada una de estas modalidades, radica fundamentalmente en que la conferencia busca producir un impacto, a través de recursos oratorios y medios audiovisuales, presentando algún tema con panorámica mas general, con el fin de excitar en los oyentes el interés por investigar y seguir estudiando por su cuenta.

A.5. Método de casos:

Consiste en tomar como base de la enseñanza "un caso concreto", no inventado, sino sacado de la realidad de la propia empresa o de otras, se entrega anticipadamente por escrito dicho caso a los alumnos, y estos deben llevar sus soluciones y discutir las en la siguiente sesión.

A.6. Instrucción programada:

Esta modalidad consiste en un sistema por el cual, el alumno, después de leer un trozo que le da información suficiente tiene que responder a preguntas que le hacen debiendo cerciorarse posteriormente de si su respuesta fue acertada o no, comparándola con

la que se encuentra en otra parte. Los diversos métodos de instrucción programada ofrecen muchas variantes, que van desde el sistema muy sencillo y elemental, a base de libros especialmente dispuestos, hasta "maquinas de enseñar" que pueden, inclusive, emplear ayudas de la computación electrónica.

A.7. Cursos por correspondencia:

Son cursos que generalmente las empresas utilizan para capacitar a su personal distribuido a lo largo de varias poblaciones, o bien para que contrate los servicios de instituciones dedicadas a dar este tipo de cursos, para aquellos empleados que lo requieran.

A.8. Seminarios:

Es un evento de capacitación que tiene como objetivo la investigación o estudio de un tema o serie de temas. Los participantes deben investigar la información a través de la colaboración recíproca con el resto de los participantes. La investigación y participación se realizan a través de grupos de trabajo en los cuales se genera la discusión y el análisis de los temas. Las sesiones de trabajo son de corta duración (2 a 4 horas diarias aproximadamente).

A.9. Talleres:

Es el evento de capacitación, en donde se desarrollan temas que posteriormente se llevan a la práctica, la duración de este evento es corta en relación al tiempo que dura un curso.

B. CAPACITACIÓN INDIRECTA

B.1. Mesas redondas:

Son quizá el mejor medio para el estudio de problemas prácticos, sobre todo de tipo administrativo, principalmente cuando intervienen ejecutivos de alto nivel. La técnica consiste en observar a un grupo de especialistas discutir sobre un tema en especial.

B.2. Publicaciones:

Son las que de un modo específico, se editan para enseñar una materia determinada, ya sean libros, panfletos, revistas, boletines, etc., son más bien un medio para ayudar a otro sistema de capacitación directa.

B.3. Medios audiovisuales:

La utilización de filminas, películas, carteles, etc., por lo plástico de las figuras, pueden ser, a veces, medios de gran valor para inculcar ciertas nociones de las que, de otra manera, sería difícil convencer al personal.

Otras técnicas de capacitación son:

- Rotación de personal por diversos puestos.
- Lecturas dirigidas.
- Redacción de artículos.

- Viajes de estudio.
- Retiros.
- Dramatizaciones.
- Discusiones dirigidas.
- Demostraciones.
- Juego de gerencia.
- Cursos internos.

Para cada una de las modalidades anteriores, se recomienda tener en cuenta las técnicas de instrucción y manejo de dinámicas de grupo, los recursos didácticos y la planeación de una sesión de trabajo: sobre este último punto se hablará a continuación.

Planeación de una sesión de trabajo

"A este paso se le conoce como "Plan de una sesión de trabajo", esto es un proyecto de actividades, convenientemente estructuradas y distribuidas, que deben desarrollarse en un determinado tiempo, y que responden a objetivos previamente establecidos." (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1986)

Por ello es necesario considerar algunos requisitos indispensables para su elaboración, tales como:

- La revisión del programa de capacitación que implica la comprensión total del objetivo general al que se debe conducir a los participantes, así como de todos los objetivos particulares y específicos.
- Análisis del contenido temático, se refiere a la revisión previa de temas y subtemas mediante los cuales el ponente determina el manejo, orientación y manera de transmitir el contenido, así como el tiempo por tema y duración total en horas señaladas en el programa.
- Selección y ordenamiento de actividades y técnicas de instrucción que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos previamente fijados.
- Asignación de tiempo a las actividades que el ponente y el participante realizarán.
- Selección de los recursos didácticos óptimos para transmisión de los conocimientos.

"La elaboración del plan de una sesión de trabajo permitirá:

- Evitar pérdidas de tiempo en actividades que no conduzcan al fin establecido.
- Evitar desviaciones y trabajar los puntos esenciales.
- Establecer estrategias que apoyen el curso, taller, conferencia o seminario." (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1986)

Agentes capacitadores.

Otro de los elementos a considerar para la ejecución es el referente a los agentes capacitadores, aspecto que ha sido tocado y detallado en el punto 3.2.B.1.4., por lo tanto sólo agregaremos que "los agentes capacitadores constituyen un elemento esencial en el proceso de la capacitación, ya que los resultados dependen en gran parte de la calidad de los instructores, de ahí la conveniencia de elegir agentes capacitadores calificados." (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1986)

Realización del evento

El siguiente aspecto debe considerar las fases referentes a la implementación del evento, para lo cual será necesario nombrar un coordinador que se encargue de llevar el control de las acciones necesarias durante esta etapa.

Las fases a considerar son:

1. Preparación.
2. Implantación.

1. Preparación:

Esta fase se refiere a la organización que debe existir para que se desarrolle adecuadamente el evento, dentro del proceso capacitador, asimismo se deben considerar los siguientes aspectos:

Conocimiento de las características de los participantes.

- Número de participantes.
- Edad.
- Escolaridad.
- Puesto que desempeña.
- Horario de trabajo.

Conocimiento de las características del evento.

- Nombre del curso.
- Nombre de los instructores.
- Objetivos.
- Fecha de realización.
- Horario.
- Material del curso.
- Constancia de participación al evento.

Condiciones del ambiente en el que se desarrollara la instrucción.

- Selección de los locales.
- Ubicación de los participantes de acuerdo al tipo de instrucción.
- Considerar las condiciones materiales y de higiene del aula.
- Luminosidad y visibilidad.

- Acústica.
- Ventilación.
- Comodidad de los asientos.
- Servicios complementarios.
- Servicios de cafetería.
- Traslado de materiales.

2. Implementación

En esta fase, también existen algunos aspectos a considerar y estos son:

- a. Conocimiento acerca de la intervención de expositores que participen a lo largo del evento.
- b. Ratificación de las personas que fungirán como coordinadoras del evento.
- c. Conocimientos acerca de la funcionalidad del aula:
 - Espacio.
 - Luminosidad.
 - Confort.

Para no olvidar ningún punto de esta fase, se recomienda que el coordinador lleve un control para la ejecución del evento, en donde se detalle la información referente a las actividades que se deben realizar durante ésta.

A manera de síntesis a continuación presentamos los lineamientos que se deben seguir para el desarrollo de esta fase:

EJECUCION DEL CURSO

a. Aplicación de las acciones de capacitación

- Supervisar su realización y la adecuada utilización de los diversos materiales, medios y recursos de apoyo.
 - Evaluar los aspectos relacionados con:
 - + Aprendizaje alcanzado (conocimientos-habilidades-actitudes)
 - + Logros de eficiencia requeridos.
 - + Reacción de los capacitados ante el proceso de capacitación.
 - + Obtención de proposiciones para diseñar programa de seguimiento.

b. Aplicación de instrumentos para las evaluaciones del proceso curso

- Recopilar información acerca de :
 - + La funcionalidad de los contenidos.
 - + Organización y funcionamiento del curso.
 - + Desempeño del instructor.
 - + Recursos didácticos.
 - + Instalaciones-aula.

- + Métodos y técnicas de trabajo.
- + Tiempo.
- + Objetivos.
- + Otros que se determinen.

2.9.5. FASE V: EVALUACION DE LA CAPACITACION

En esta fase, las acciones se dirigen a calificar los resultados directos en cuanto a nivel de aprendizaje logrado por los participantes en los cursos que integran los planes y programas de capacitación y a la labor misma de los instructores.

Es importante conocer y valorar estos resultados, para determinar en que medida se han logrado los objetivos de los cursos y de igual modo, detectar errores, omisiones o desviaciones que inciden en el desarrollo de los planes y programas de capacitación.

Las acciones correctivas pueden involucrar medidas simples, tales como cambios menores en la coordinación o bien profundos en la formulación de nuevos planes y programas de capacitación y finalmente los que se refieren a la estructura organizativa, etc.

Para facilitar la evaluación de las acciones de capacitación es conveniente que ésta se realice en diferentes momentos, como se describe a continuación:

TIPO DE EVALUACION	MOMENTO DE APLICACION
1. INICIAL O DIAGNOSTICA	AL INICIO DEL CURSO
2. INTERMEDIA O DE AJUSTE	DESPUES DE CADA TEMA
3. FINAL O SUMARIA	AL FINALIZAR EL CURSO.
4. CONDUCCION O DEL INSTRUCTOR	AL FINALIZAR EL CURSO
5. REACCION O DEL CURSO	AL FINALIZAR EL CURSO
6. COORDINACION DEL CURSO	AL FINALIZAR EL CURSO
7. SEGUIMIENTO	DESPUES DE TRES MESES DEL CURSO, Y SE REALIZA EN LA FASE DE

SEGUIMIENTO

A. Evaluación inicial o diagnóstico:

Indica el nivel inicial de conocimientos de los participantes, además sirve como guía para el instructor.

B. Evaluación intermedia o de ajuste:

Se realiza durante el desarrollo del curso para detectar deficiencias cuando aun se está en posibilidad de subsanarlas.

C. Evaluación final o sumaria:

Indica el incremento del aprendizaje que el participante adquirió como consecuencia del curso.

D. Evaluación de conducción del instructor:

Se aplica en la evaluación dirigida al instructor, la cual tiene como propósito, el determinar la calidad del proceso de enseñanza, manifestada por los participantes al término del curso.

Esta evaluación debe atender lo siguiente:

- Dominio en la materia.
- Facilidad de expresión.
- Lenguaje.
- Orden y respecto a los participantes.
- Motivación.
- Aclaración de dudas.
- Actitud hacia el grupo.
- Organización.
- Material didáctico.
- Puntualidad.

E. Evaluación de reacciones o del curso:

Permite conocer a través de datos objetivos la percepción y el nivel de satisfacción, en tanto que proporciona datos cuantitativos sobre el sentir de los participantes hacia un evento o curso de capacitación.

F. Evaluación de la coordinación del curso:

Esta evaluación la realizan los participantes hacia el coordinador para permitir medir la calidad con que se realizó la logística del evento, en lo siguiente:

- Organización del curso.
- Apoyo al instructor.
- Puntualidad del coordinador.
- Relación que estableció el coordinador con el grupo.

G. Evaluación del seguimiento:

Esta evaluación se lleva a cabo en la fase de seguimiento, tres meses después del curso, con el propósito de verificar la puesta en práctica de conocimientos, habilidades y actitudes de los participantes en el puesto de trabajo directamente.

Para aplicar la evaluación se sugiere diseñar cuestionarios con el objetivo de mantener un registro para codificar esta información, evaluarla y verificar los resultados de capacitación.

Por último, para acreditar las acciones de capacitación se extienden las constancias de habilidades laborales, que se otorgan a los participantes una vez que estos concluyen el proceso capacitador.

A continuación presentamos los lineamientos para llevar a cabo esta fase:

EVALUACION DEL PROCESO DE CAPACITACION

a. Organización de la información obtenida

- Clasificar información por aspectos:
 - + Contenidos.
 - + Instructores.
 - + Capacitados.
 - + Material utilizado.
 - + Metodología empleada.
 - + Organización y funcionamiento del proceso de capacitación
 - + Objetivos.
 - + Lugar de trabajo.
 - + Tiempo.
 - + Otros que se determinen.

b. Elaboración de informes de actividad

- Redactar el informe correspondiente.
- Interpretar la información recopilada.
- Presentar los informes a quien corresponda.

c. Determinación de las acciones correctivas por instrumentar

- Detectar las fallas presentadas.
- Establecer alternativas de acción.
- Asignar responsables para realizar ajustes.

d. Obtención del curso prototipo

- Reelaborar el proceso curso.
- Estructurar definitivamente el curso.

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

e. Relación del estudio costo-beneficio de la capacitación

- Determinar los logros institucionales.
- Especificar los avances obtenidos.

2.9.6. FASE VI: SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION

"En esta fase se plantea la necesidad de conocer el impacto de la capacitación para el logro de los objetivos de las empresas, indicado desde la planeación, que se verificará en el desempeño del personal en su propio centro de trabajo, lo que permitirá la posibilidad de ratificar o rectificar la orientación que lleven los planes y programas de capacitación." (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1986)

Como parte fundamental se encuentra identificar el impacto de la capacitación, tomando en cuenta las diferencias entre lo que era y los que se logró una vez que se ha aplicado la acción conducente de la capacitación.

Para la medición se tomarán en cuenta los factores que con anterioridad sirvieron para la fijación de los objetivos tales como:

- Fluctuaciones en la producción, calidad y volumen.
- Número de accidentes de trabajo.
- Número de quejas y reclamos.
- Ausentismo de personal.
- Retardos de personal.
- Clima laboral, etc.

"Para llevar a cabo estas acciones se recomienda lo siguiente:

- Los jefes inmediatos serán los responsables directos de la elevación del impacto de la capacitación en las labores diarias de sus subordinados.
- Los Indicadores que se apliquen para evaluar el impacto y beneficio de la capacitación, serán los que el responsable de capacitación conjuntamente con los encargados del área determinaran al efectuar el diagnóstico de necesidades.
- El responsable de capacitación, deberá confirmar un informe sobre los resultados obtenidos a través de la capacitación, manifestando así el costo-beneficio de la capacitación." (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1986)

A continuación se presentan los lineamientos que se deben seguir en el desarrollo de ésta fase:

SEGUIMIENTO DE LOS CAPACITANDOS

- a. Diseño del plan de seguimiento
 - Determinar los aspectos que incluirán en el plan.

- Elaborar los instrumentos por emplear.
 - Disponer los recursos necesarios para la puesta en marcha del plan.
- b. Establecimiento del plan de evaluación para las actividades de seguimiento
- Señalar los rubros por considerar para el plan de evaluación.
 - Contar con los recursos adecuados para desarrollar el plan.
- c. Ejecución del plan de seguimiento
- Realizar el seguimiento de acuerdo con el plan.
 - Detectar otras necesidades de capacitación.
 - Verificar el grado de aplicabilidad de los conocimientos adquiridos en el curso.
 - Registrar la información de los instrumentos respectivos.
- d. Determinación de las formas de trabajo para atender las deficiencias detalladas
- Seleccionar las formas más adecuadas para el seguimiento.
 - Dar continuidad a la aplicación del seguimiento del curriculum ocupacional.
- e. Ejecución del plan de evaluación para el seguimiento
- Realizar la evaluación de acuerdo al plan.
 - Detectar las deficiencias presentadas durante el seguimiento.
 - Hacer correcciones, ajustes, para la obtención del modelo del plan prototipo de evaluación del seguimiento.
- f. Obtención del modelo de seguimiento curricular
- Establecer el modelo de seguimiento curricular ocupacional para los capacitandos-egresados.

En síntesis, podemos observar que la evolución del proceso de capacitación a lo largo de la historia nacional, tanto a nivel técnico educativo como legislativo y administrativo, no es ajeno en su construcción, a la idea de que dicho fenómeno en su ejecución un acto de carácter social.

En este sentido, y en franco acuerdo con el planteamiento que da fundamento a nuestra investigación es indispensable que el factor humano participe activamente en la implementación referente a las modificaciones del concepto en todas sus direcciones (lugar, administrativo, social, etc.); aún más la nueva orientación del fenómeno productivo en la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, hace necesario implementarse en la organización del trabajo de dicha empresa, donde la coparticipación y corresponsabilidad de todos los factores de la producción deben dirigir los esfuerzos en cada una de las actividades de la empresa y en especial dada su trascendencia de la capacitación, ya que es el único medio que permite facilitar la transformación estructural y operativa de la institución.

3. MOTIVACION

3.1. ANTECEDENTES

Los primeros planteamientos surgidos alrededor del fenómeno de la motivación son consecuencia de la interrogante que el hombre se ha hecho respecto a los motivos que guían su acción.

Ante tal interrogante han sido muchos, y de muy variadas corrientes de pensamiento, los autores que han intentado responderla. A continuación describiremos los planteamientos más sobresalientes relativos a la motivación.

Antes de comenzar creemos importante distinguir que, bajo los planteamientos adelante mencionados, subyacen dos concepciones antagónicas acerca de la naturaleza humana: la primera, considera al hombre como un ser racional, "Que conoce las fuentes de su comportamiento y (...) consciente de las razones (...) que le empujan (en este sentido) el hombre es plenamente responsable de sí mismo". (Cofor Ch., 1984) La segunda concepción sostiene que el hombre es irracional por naturaleza; así pues, sólo las sanciones sociales pueden refrenar sus impulsos y sus deseos.

Una vez hecha esta distinción, procederemos a elaborar la reseña del desarrollo histórico del concepto de motivación.

A. EL RACIONALISMO

Es importante señalar que para esta escuela de pensamiento "Los factores motivacionales no ocupan apenas lugar o se hallan excluidos(...) toda vez que según esta es la razón humana, el factor predominante en la determinación de lo que el hombre hace. Su voluntad es libre de elegir lo que la razón dicta" (Cofor Ch., 1984) Las concepciones racionalistas predominaron desde los antiguos griegos hasta el siglo XVII cuando surge el mecanicismo.

A.1. PLATON

Según este filósofo, el hombre es capaz de elegir metas mientras el intelecto tenga libertad para decidir sus acciones; sin embargo, reconoce la existencia de "Movimientos forzados" producidos por las emociones y las pasiones animales aunque los considera torpes y carentes de propósito, la filosofía platónica respecto al hombre carece, pues, de conceptos motivacionales ya que considera que las causas de las acciones humanas se encontraban exclusivamente en el intelecto y la voluntad, además, esta última se encuentra determinada por lo que la inteligencia concibe como bueno.

De lo anterior se ha concluido que el hombre es libre por ser racional "Porque una causa exterior no lo lleva a la acción sin su consentimiento y porque puede elegir entre los medios de realizar el bien". (Bolles R., 1987)

Esta postura lleva implícito el problema de la responsabilidad moral humana y es sintomática de la actitud tomada al respecto durante los siguientes 200 años, para la cual el hombre es un ser libre y, por ende, moralmente responsable de lo que hace.

B. EL MECANICISMO. (LA REVOLUCIÓN INTELECTUAL)

Con el paso de los años, el hombre arribó a una época de múltiples descubrimientos: se descubrió a sí mismo (renacimiento) y al mundo exterior (revolución copernicana). En esta época se intentaba derrocar la filosofía aristotélica, reformar la iglesia y crear una nueva metodología científica. Autores representativos son los siguientes:

B.1. RENE DESCARTES

Primeramente se hace necesario destacar que este filósofo distingue dos componentes para el estudio del hombre: mente y materia o cuerpo. Así pues, sostenía que en la conducta humana intervenían complejas interacciones entre los componentes mencionados, de tal suerte que la mente está sujeta "A agitaciones" las cuales proceden del cuerpo. Estas, a su vez, dependen de condiciones tales como el hambre, el apetito sexual o bien, de emociones como de alegría o la ira.

Descartes planteaba a los instintos como las fuerzas que impulsan al hombre a satisfacer sus apetitos; así mismo, consideraba al instinto como un don divino y, en consecuencia, algo normal y natural.

B.2. THOMAS HOBBS

Para Hobbes la explicación de la acción humana radicaba en los "Movimientos físicos". Distinguía dos clases de ellos:

Movimientos vitales relacionados con la circulación sanguínea, respiración, nutrición y otros procesos biológicos.

Movimientos voluntarios. Aquellos que "Se configuran en nuestras mentes antes de ocurrir". (Bolles R., 1987)

Bajo el planteamiento anterior, es posible suponer que el hombre tiene la capacidad de anticiparse mentalmente a la acción que está a punto de llevar a cabo.

Según Hobbes las acciones se indican con "Intentos", definidas como pequeñas o incipientes acciones, es decir, principios de acciones.

Respecto a los movimientos de la acción, Hobbes plantea un nuevo hedonismo psicológico pues señala que la acción se realiza por el deseo de lograr placer o evitar el dolor. Este deseo es un principio de motivación y no ético pues, el autor al que hacemos referencia, despoja a los conceptos de dolor y placer a toda consideración ética.

En este sentido, la voluntad humana no puede ser libre pues el hombre elige, invariablemente, el curso de acción cuyas consecuencias sean placenteras o menos dolorosas.

Concluiremos los planteamientos de Hobbes, puntualizando que los motivos del hombre anteceden sus acciones; que las acciones humanas se determinan por el conocimiento: de como conseguir un fin y del placer que resultará de la acción.

C. EL ASOCIACIONISMO

Esta corriente filosófica se basa en la premisa de la existencia de leyes psicológicas (similares a las Newtonianas) las cuales describían lo que pensaba el hombre, lo que conocía y podía hacer.

Tal postura carecía de compromisos con el materialismo, dualismo y la teología; pero compartía con el mecanismo el rechazo a la existencia del libre albedrío y comulgaba con la conceptualización determinista.

C.1. JOHN LOCKE

Este filósofo de la explicación sobre la mente, a la que considera pasiva e incapaz de crear ideas originales o poseer ideas innatas, sólo es capaz de formar ideas simples a partir de sensaciones, e ideas complejas a partir de ideas simples. En consecuencia, el contenido de la mente adulta es una construcción gradual a partir de la experiencia. Y tanto "Las emociones como la voluntad (...) son simples ideas que parten de las sensaciones corporales y se presentan en la mente". (Bolles R., 1987)

Respecto a lo que impulsa al hombre a actuar, Locke sostenía que la voluntad está determinada por una "inquietud". Tal "inquietud" es un deseo fundamentado en la ausencia de algún bien. Según este autor, Dios puso en el hombre inquietudes como el hambre, la sed y otros deseos naturales con el fin de determinar su voluntad hacia la autoconservación y prolongación de la especie. Así pues, el punto de partida de la motivación es lo que "Dios pone en el hombre para determinar su voluntad". (Bolles R., 1987)

C.2. DAVID HUME

Hume da un tratamiento especial al concepto de voluntad pues considera que las condiciones determinantes de la acción humana son las ideas, sensaciones y deseos. Así pues, la experiencia humana entendida como la historia de sus sensaciones es la que rige sus pensamientos y su conducta.

D. LA REACCION CONTRARREVOLUCIONARIA

El desarrollo filosófico alcanzado por los autores antes citados, trajo como consecuencia una reacción racionalista encabezada en Escocia por Reid quien sostenía que la intuición, daba pie a la solución de todo problema empírico; así, el instinto juega un papel preponderante en la dirección de la acción aunque antecede al pensamiento y al conocimiento de las consecuencias de la acción. Bajo este marco, "El hombre es capaz de hacer lo que quiere, excepto en las ocasiones en que lo impulsan fuerzas instintivas". (Bolles R., 1987)

Y naturalmente, los motivos humanos son temas de la ética y no de la psicología. Esta reacción se extendió a Francia y redundó en un notable retraso de la psicología Francesa pues ésta fue permeada de un espiritualismo incapaz de actitudes críticas, según la crítica realizada por Baldwin en 1913.

Bajo el marco de esta reacción la psicología alcanzó cierto grado de desarrollo; por ejemplo, en Alemania la psicología experimental intentó casar dos tradiciones: la fisiología y el asociacionismo mentalista, de tal forma que las acciones del hombre se explicaron como un problema fisiológico mediante el análisis introspectivo de su contenido.

Por otra parte, la psicología anormal reconoce que la conducta está fisiológicamente determinada; pero no así la enfermedad mental pues este problema se aborda, exclusivamente, desde una connotación legal y asimismo la ley tiene que resolver el problema de la conducta, en este sentido, se le imputa al hombre toda responsabilidad moral de su conducta.

Así pues, el nuevo racionalismo conserva la supremacía de la razón humana y además sostiene que ésta es inanalizable. Bajo esta perspectiva, la voluntad es autónoma aunque algunos autores, como James, la consideran estados de la mente junto con el deseo y el anhelo.

Esta corriente admite la existencia de actos inconscientes, reflejos y conductas habituales; pero rechaza cualquier ley que determine la conducta.

E. EL DETERMINISMO

Con la obra de Charles Darwin se inicia la etapa científica en el desarrollo de la concepción del proceso motivacional pues sus tesis orientaron, tanto la investigación biológica como la psicología, hacia la observación sistemática y la experimentación en vez de la mera especulación filosófica.

E.1. CHARLES DARWIN

A continuación enunciaremos los rasgos más significativos para el estudio de la conducta, de la teoría Darwiniana:

- Los instintos son impulsos ciegos para sobrevivir y procrear.
- La conducta ayuda a sobrevivir.
- La inteligencia tiene un valor para sobrevivir en las formas animales inferiores, es decir, es un valor adaptativo.

En la teoría de la evolución Darwin vierte cuatro preceptos que orientan la investigación y teoría de la motivación:

Dentro de la naturaleza hay una lucha por la supervivencia, y ésta da como resultado la selección natural del más fuerte. Quienes sobreviven son aquellos que han logrado una adaptación especializada.

La existencia de una característica exclusiva de cierta especie da indicios de que ésta le ha permitido sobrevivir. Y a la inversa, la supervivencia es un criterio por medio del cual puede juzgarse cualquier conducta, en especial las conductas instintivas.

La naturaleza carece de plan o propósito final, es decir, la diversidad animal sólo se explica por la operación constante de la selección natural.

Existe continuidad entre el desarrollo animal y el hombre.

Así, Darwin fue el iniciador, en la edad moderna, de la teoría del instinto pues propuso la primera definición objetiva en términos de la conducta animal. Esto trajo como consecuencia la existencia de primeras aproximaciones que pensaron la conducta animal y humana en dependencia con reflejos específicos de estímulo-respuesta.

E.2. HERBERT SPENCER

Con anterioridad hemos hecho referencia al hedonismo como búsqueda del placer y evitación del dolor. Spencer propuso una nueva forma de hedonismo donde el placer y el dolor controlan lo que se aprende; más aun, propone que ha de desarrollarse una correlación entre los conductos que producen placer y las conductas que ayudan a sobrevivir. Por otra parte, Spencer decía "Las sensaciones agradables van junto con las acciones que conducen a conservar la vida y (...) las sensaciones desagradables van junto con las actividades en detrimento de la vida". (Bolles R., 1987)

En conclusión, la teoría de Spencer es de importancia para el estudio de la motivación pues muestra que las acciones humanas se rigen por el placer y el dolor, no como metas en sí mismo, sino porque producen el aprendizaje mediante el reforzamiento, además la conducta es regida por la supervivencia y a su vez, sólo sobreviven los principios conductuales que resultan valiosos para sobrevivir, como se puede observar estos principios teóricos son ingredientes de la explicación conductista del aprendizaje y las leyes del reforzamiento.

F. EL DETERMINISMO EMPIRICO

Esta corriente es una protesta contra la suposición de que la causalidad tiene una base mecánica o material, es decir, se opone al antiguo principio de que "La acción a distancia es imposible". (Bolles R., 1987)

Dentro de esta corriente de pensamiento podemos distinguir la siguiente escuela:

G. EL REDUCCIONISMO

Bajo los principios de esta escuela, los fenómenos psicológicos han sido explicados en términos biológicos, fisiológicos e incluso físicos. Claro ejemplo de esto es el uso del concepto físico "Fuerza" que se ha traspolado a la psicología para explicar las causas motivadoras de la conducta. Tal concepto ha tomado, en psicología, el nombre de "Pulsión".

3.2. TEORIAS DE LA MOTIVACION

En el apartado anterior hemos descrito algunas teorías antígonas al concepto de motivación; a continuación encontramos reseñados los desarrollos teóricos más importantes, a nuestro juicio, que definen puntualmente la motivación y los fenómenos adyacentes a ésta.

A. TEORIA DE Mc. DOUGALL

Para William Mc. Dougall la principal motivación de toda actividad la constituyen los instintos, conceptualizados como la fuerza que da forma a la vida individual y social. El instinto se define como sigue: "Disposición psicofísica heredada o innata, la cual determina que su poseedor perciba o preste atención a objetos de cierto tipo (...) y que actúe con respecto a ellos de una manera particular o que, por lo menos, sienta un impulso a realizar toda la acción". (Perez Uribe G., 1978)

B. TEORIA DE TOLMAN

Edward Chase Tolman explica que la conducta está relacionada funcionalmente con un sistema de variables y con ciertas variables empíricas independientes, el sistema de variables se constituye como sigue:

1. Sistema de necesidades.
2. Matriz valor-creencia.
3. Espacio conductual inmediato.
4. Locomoción.
5. Espacio conductual reestructurado.

Las variables empíricas independientes, arriba mencionadas, son las siguientes:

1. Situación estímulo.
2. Condiciones que suscitan el impulso.
3. Variables que dan lugar a diferencias individuales: herencia, sexo, edad, secreciones internas y otras.

Concretamente, Tolman propone la siguiente hipótesis acerca de la motivación:

"La 'Necesidad-líbido' es una variable motivacional hipotética en función de todos los impulsos presentes y de la condición fisiológica general del organismo total" (Perez Uribe G., 1978). Esta se encuentra interrelacionada con las necesidades específicas que pueden ser de tres clases:

- Necesidades primarias, de origen visceral: hambre, sed, sexo, etc. más medio, agresión y orientación.
- Necesidades secundarias o socio-relacionales: gregarismo, aprobación, amor, dominio, sumisión, etc.
- Necesidades terciarias o adquiridas: metas señaladas por la cultura.

C. TEORIA DE YOUNG

Según este autor, la motivación incluye la liberación y la regulación de la energía de la conducta. Tal liberación de energía es causada por estímulos internos o externos; cuando proviene de estímulos internos se denomina impulso primario. En otras ocasiones el estímulo interno está determinado por causas externas que alteran la homeostasis del organismo, en este caso, el fenómeno se denomina "Necesidad o apetito" (Perez Uribe G., 1978).

D. TEORIA DE LEWIN

La teoría de campo de Kurt Lewin es traducida a la siguiente fórmula; de ésta se deduce que para él, la conducta está en función de una complicada interacción de factores internos y externos:

$$C = F(EV) \Phi(P, A)$$

DONDE:

C: CONDUCTA EV: ESPACIO VITAL A: AMBIENTE F: FUNCION P: INDIVIDUO

El enunciado de la fórmula dice: "La conducta de un individuo estará en función de la situación total, el espacio vital que incluye las condiciones del individuo y las del ambiente, factores estos estrechamente interdependientes" (Perez Uribe G., 1978).

Así pues, para predecir la conducta de un individuo es necesario conocer el espacio vital; a su vez, el individuo es un sistema formado por una región central interna y una región periférica externa; una necesidad del organismo correspondiente a una tensión interna.

Para Lewin el ambiente se constituye por su estructura cognitiva, la posición del individuo y la distribución de fuerzas en el espacio vital; este ambiente posee ciertas valencias que, junto con la estructura cognitiva, determinan la conducta del individuo y al mismo tiempo son independientes de la condición de este último.

Kurt Lewin distingue necesidades reales (Biológicamente determinadas) y cuasi-necesidades (Determinadas por decisión). La satisfacción de necesidades se lleva a cabo por consumación de la meta original o por sustitución; por ejemplo, en el fantaseo. Asimismo, las necesidades son modificadas por fuerza transformadas por la introducción de necesidades nuevas.

E. TEORIA DE MURRAY

Los factores más importantes en la teoría de Henry A. Murray son la necesidad y la presión.

La necesidad se define como "Una construcción o concepto hipotético que representa una fuerza (...) de la región cerebral" (Perez Uribe G., 1978) tal fuerza organiza la percepción, intelección, volición y acción de tal forma que modifica una situación insatisfactoria; también conduce al organismo en la búsqueda o evitación del enfrentamiento con ciertas presiones.

Según Murray cada necesidad está acompañada por un sentimiento o emoción particulares y da origen a cierto curso de conducta manifiesta o a fantasías.

F. TEORIA DE HEBB

Para D.O. Hebb, el término motivación se refiere a:

La existencia de una secuencia de fase organizada.

La dirección o contenido de la fase.

La persistencia en una dirección dada o estabilidad del contenido.

G. TEORIA DE HULL

Clark L. Hull, elaboró tres teorías respecto a la motivación que a continuación describiremos:

G.1. Teoría asociativa. A raíz de su experimentación con animales Hull concluye lo siguiente:

- Un animal puede variar su conducta ante los obstáculos.
- Puede organizar segmentos de conducta para dar forma o combinaciones novedosas.
- La conducta animal puede tener aspecto de adaptabilidad.

G.2. Teoría de la pulsión. Esta teoría puede resumirse en los siguientes puntos:

- Las condiciones antecedentes de una pulsión pueden vincularse con las necesidades fisiológicas del organismo.
- La pulsión y el hábito son independientes aunque ninguno se manifiesta aisladamente en la conducta.
- El efecto energizado de la conducta puede apreciarse en cualquier conducta, aunque no dirige la conducta, sólo le suministra energía.
- La reducción de pulsión forma las raíces de todos los estados de reforzamiento.
- La pulsión no es específica, sólo existe una pulsión aunque puede ser producida por diversas causas.
- A pesar de lo anterior, si existen diferencias individuales respecto a la pulsión.

G.3. Teoría de la motivación a partir del incentivo. Incentivo significa procedimiento o condición de reforzamiento. Esta teoría indica que los organismos son capaces de anticiparse al reforzamiento y tal anticipación facilita la conducta. Así pues, puede entenderse al incentivo como componente de la pulsión, paralelo o sustituto de ella.

H. TEORIA DE ALLPORT

Gordon W. Allport, concibe que la conducta humana tiene dos aspectos: Adaptativos y Expresivos.

Estos aparecen simultáneamente pero cada uno está determinado por su propio

conjunto de determinantes que juntos constituyen el sistema conocido como "Personalidad". Allport sostiene que los determinantes son activados por estímulos provenientes del interior ("Necesidades o impulsos biológicos") son variables motivacionales de suma importancia solamente en los individuos, jóvenes o inmaduros; mientras que en los individuos maduros dominan motivos adquiridos e independientes de los meramente biológicos.

I. TEORIA DE SKINNER B.F.

B.F. Skinner definía la conducta como "La actividad continua y coherente de un organismo integral". (Skinner en Madsen K., 1972)

A lo largo de sus estudios Skinner logra puntualizar que existe una relación entre lo que él llama "Refuerzo" y la motivación. Él reconoce que la variable motivacional más importante es la "Privación" aunque no la define de forma explícita. Simplemente indica que es una variable funcional.

Respecto a otras variables motivacionales como las "Necesidades" y las "Carencias-deseos" son consideradas poco prácticas pues provienen del interior del hombre y, por consiguiente, son inferencias que, según nuestro autor, no constituyen una explicación de la conducta ni la describen funcionalmente.

J. TEORIA DE TINBERGEN

La teoría motivacional de este autor puede resumirse como sigue:

Las respuestas instintivas pueden dividirse en una conducta apetitiva y el acto consumatorio que se define así:

- Conducta apetitiva. Fase de indagación, esfuerzo y propósito que puede consistir en movimientos reflejos, movimientos reflejos condicionados o conducta inteligente.
- Acto consumatorio. Fase meta-final de la respuesta instintiva.

La respuesta instintiva está determinada por factores externos. Estímulos "De dirección" y "Disparadores"; los primeros actúan sobre el componente orientador, los segundos influyen sobre el componente estereotípico.

Factores internos. Estímulos internos como las hormonas o quizá los impulsos nerviosos.

Estos factores son coordinados, según el autor, en un centro instintivo superior del sistema nervioso central desde el cual parten los impulsos que dirigen los movimientos o respuestas instintivas.

K. TEORIA DE MAIER

Norman R.F. Maier, afirma que la frustración y la motivación son instigadoras de conductas cualitativamente diferentes por lo cual deben describirse separadamente.

El término "Motivación" caracterizó "el proceso que determina la manifestación de la conducta o influye sobre su expresión futura por las consecuencias a que tal conducta conduce" (Maier N. en Madsen K, 1972).

Maier sostiene que la conducta motivada está controlada por factores internos (necesidad o deseo) y factores externos (incentivo o meta).

La presencia de sólo un tipo de factor produce una conducta: Estimulo-respuesta. Solamente puede hablarse de conducta motivada cuando están presentes ambos tipos de factores.

Finalmente, el término "Frustración" designa "Procesos por medio del cual la selección de la conducta queda determinada por fuerzas que son algo distinto de las metas" (Maier n. en Madsen K, 1972).

L. TEORIA DE ELSE-FRENKEL-BRUNSWIK

La única variable motivacional, según esta teoría, es el "Impulso", término que designa "Las tendencias consistentes manifiestas en las conductas alternativas e incluso inconsistentes" (Frenkel-Brunswik en Madsen K., 1972).

Esta autora utiliza el término "Impulso" para designar tanto una variable motivacional que explica acciones corrientes, como una variable permanente de la personalidad.

De esta forma, tenemos que el impulso es una variable funcional y disposicional al mismo tiempo.

M. TEORIA DE MASSERMAN

Esta teoría se compone de cuatro hipótesis empíricas o principios biodinámicos que a continuación sintetizaremos.

- Principio I. Principio de la motivación. El punto sobresaliente de éste, el hecho de que la conducta es considerada como impulsada por las necesidades orgánicas y, dirigida a satisfacción de éstas. Así, la necesidad queda definida como "Una deficiencia o desequilibrio fisiológico" (Masseman en Madsen K., 1972).

- Principio II. Principio de la evaluación de ambiente. En éste se designa a la conducta independiente de la interpretación que el organismo hace de su ambiente total. La interpretación mencionada se basa en las capacidades y experiencias previas.

- Principio III. Principio de sustitución. Según este postulado "Las pautas de conducta tienden a desviarse o fragmentarse cuando hay tensión o apremio; cuando son frustradas tienden a obtener una satisfacción simbólica y sustitutiva" (Masseman en Madsen K., 1972).

- Principio IV. Principio de conflicto. Cuando dos o más motivaciones entran en conflicto, es decir, sus patrones consumatorios son incompatibles, se genera una tensión o angustia y la conducta se torna vacilante, errante y pobremente adaptativa (conducta neurótica); más aun si la conducta es excesivamente sustitutiva o simbólica se habla de conducta psicótica.

N. TEORIA DE FREEMAN

Es de interés para el estudio de la motivación la clasificación que hace este autor acerca de los órganos del cuerpo; los agrupa en dos sistemas según su función:

Sistema digestivo-circulatorio o fuente de energía.

Sistema neuro-muscular o mecanismo de control.

Así, "Toda conducta intenta preservar la integridad del organismo mediante la restauración homeostática del equilibrio" (Freeman en Madsen K., 1972).

Las variables motivacionales definidas en esta teoría son: índice de excitación. "Construcción que trata de la excitabilidad" (Freeman en Madsen K., 1972). Índice de descarga "Constitución que trata de la actividad" (Freeman en Madsen K., 1972).

Finalmente tenemos que la conducta puede ser una reacción emocional, fuertemente motivada y regulada de modo autónomo o bien, una reacción discriminativa motivada, pero regulada corticalmente a través de procesos sensoriales o procesos motores.

3.3. TEORIAS DE LA MOTIVACION EN EL TRABAJO

El estudio sistematizado de la motivación en el trabajo ha tomado especial énfasis al reconocer que la mayor parte de los adultos pasan un gran número de sus horas vitales desarrollando actividades conexas con el trabajo; además, se ha reconocido que la satisfacción derivada del mismo, es determinante para la conducta del sujeto que tiene dentro y fuera del ámbito laboral. Bajo este entendido, resulta de suma importancia comprender los factores de satisfacción laboral para lograr el bienestar del trabajador.

La motivación fue reconocida como un factor importante para el desempeño laboral hasta después de la revolución industrial, época en la que se incrementó la tecnología y las inversiones de capital esto trajo como consecuencia mayor competitividad y reconocimiento, por parte de los propietarios y administradores de las fábricas, de que los trabajadores necesitaban un motivador aunque se daba preponderancia al dinero.

A principio de este siglo se introdujeron sistemas de tiempo y análisis de métodos por medio de los cuales cada empleado fue "Estandarizado" y en base a ello se aplicaron sistemas de incentivos de sueldos de tal forma que el trabajador recibía ingresos adicionales por aumentar la producción.

A raíz de estos primeros intentos se desplegaron muchas teorías acerca de la motivación en el trabajo que serán descritas más adelante.

A. TEORIA DE TAYLOR

Frederick Taylor, asumió una postura particular, en el ámbito de la administración pues sostenía que la "Administración científica" aumentaría la satisfacción del trabajador y reduciría los costos de producción.

La principal premisa de la "Administración científica" consistía en suponer que los empleados eran elementos esenciales del proceso de producción, y susceptibles a ser estudiados y manipulados como cualquier otra pieza de la maquinaria.

Taylor instrumentó una serie de medidas, para incentivar a los trabajadores, bajo el supuesto de que los empleados se motivarían por el deseo de dinero. Estas medidas sacaron a la luz las falacias inherentes a la "Administración científica": los empresarios están dispuestos a pagar incentivos sólo hasta cierto punto y los trabajadores dieron cuenta que el exceso de producción puede saturar el mercado y conducir al despido temporal.

Con lo anterior es posible deducir que este tipo de administración está en contra de la complejidad de la motivación humana y, por ende, conduce al fracaso.

B. TEORIA DE ELTON MAYO

Elton Mayo, tuvo el buen juicio para reconocer que el trabajador busca más que dinero por su trabajo; él vislumbró como motivadores importantes, incluso más importantes que el dinero, los siguientes:

1. El trabajador puede abrigar un sentimiento de confianza al sentirse tomado en cuenta, aun cuando las decisiones en las que participe no sean muy importantes. Esta confianza le impulsará a desempeñar mejor sus funciones.
2. El trabajador es capaz de administrar su tiempo en el trabajo y, según Mayo, si se le supervisa constantemente esto le puede ocasionar incomodidad, tensión y hasta miedo. Nuestro Autor reconoce que la motivación es esencial para la operación de las organizaciones pues pone en marcha el potencial del empleado ya que, según ha demostrado la psicología, la conducta obedece a ciertas causas relacionadas con las necesidades de la persona, es decir, un sujeto se motiva por lo que desea tener y no por lo que piensa debe tener.

C. TEORIA DE LA EXPECTATIVA

Debemos el desarrollo de esta teoría a Víctor Vroom quien sustenta la base de la motivación en relación percibida por el individuo respecto al esfuerzo (desempeño) y la recompensa a este. Esta teoría es enunciada como sigue: "La fuerza motivacional es igual a la expectación por la valencia" (Banda Castro A., 1986).

A continuación definiremos los conceptos más importantes para ésta teoría:

- Valencia. Representa el valor o la importancia que para una persona tiene un objetivo o resultado particular.
- Instrumentalidad. Representa la percepción que el sujeto tiene de la relación guardada entre un resultado del primer nivel y un resultado de segundo nivel; esta percepción determina si la obtención del primer objetivo será instrumental para obtener el segundo.
- Expectativa. Se refiere al grado de certeza o seguridad, poseído por un sujeto, respecto a que un tipo de comportamiento le induzca a obtener un objetivo.

D. TEORIA "X" Y TEORIA "Y"

Douglas Mc. Gregor, creó ambas teorías bajo dos percepciones diferentes de la gente en relación al trabajo.

La teoría "X", se basa en la percepción convencional de los humanos la cual indica que una persona normal tiene una aversión intrínseca al trabajo; bajo esta perspectiva, el estilo gerencial supone un control rígido, ejercicio de amenaza y castigo para motivar al empleado así como una dependencia exclusiva de los premios económicos.

La teoría "Y", sostiene que el esfuerzo físico y mental necesario para realizar un trabajo es tan natural como el esfuerzo empleado en jugar o descansar. Así, la persona normal tiene una necesidad innata de motivarse y controlarse a sí misma. El estilo gerencial consecuente debe aprovechar esta necesidad para que el empleado aprenda a aceptar y asumir la responsabilidad.

E. TEORIA DE LAS NECESIDADES ADQUIRIDAS

Una de las contribuciones más importantes a la teoría de la motivación es el trabajo de David C. McClelland; a continuación sintetizaremos sus teorizaciones a partir de cuatro puntos básicos.

Los motivos según McClelland.

Nuestro autor parte de la idea de que todos los motivos son aprendidos, por motivo se entiende: "Una fuerte asociación afectiva caracterizada por una reacción de meta anticipatoria y basada en pasadas asociaciones de ciertas claves con el placer y el dolor" (Mc. Clelland en Coffey, 1989), así la conducta motivada constituye una secuencia de comportamientos orientados hacia el acercamiento o evitación de una situación.

Procesos afectivos.

Estos procesos constituyen la base de las asociaciones motivacionales. Para McClelland los afectos surgen de la discrepancia entre lo que se espera y lo que se percibe; es decir, si las

contingencias ocurridas a un sujeto son las que él espera, no reaccionará de modo afectivo o emocional.

Si, por el contrario existe una diferencia entre lo esperado y lo acontecido, se reaccionará con afecto; además tal reacción puede formar un carácter positivo o negativo según el tamaño de la diferencia; si ésta es pequeña, genera un afecto positivo pero si es grande genera un afecto negativo.

Aprendizaje de motivos.

De acuerdo a los planteamientos anteriores los motivos se aprenden a través de la contigüedad y frecuencia de las claves, antes mencionadas, con el estado afectivo que reintegran.

Motivo de logro.

El grupo de McClelland encontró que la necesidad de logro es una orientación presente en todas las personas aunque con diferentes término cuantitativos. Asimismo, es una característica relativamente general y estable, que se presenta en todas las situaciones y depende de tres factores:

- La expectativa o probabilidad subjetiva de alcanzar una meta.
- La percepción de la responsabilidad que se tenga en el logro de tal meta.
- El valor incentivo de la meta particular.

En palabras de McClelland el motivo del logro es: "Una orientación para alcanzar ciertos estándar de excelencia; es decir, la organización, manipulación y dominio del medio físico y social, la superación de obstáculos y el mantenimiento de elevados niveles de trabajo; la competencia mediante el esfuerzo por superar la propia labor, así como la rivalidad y la superación de los demás" (McClelland en Coffer, 1989).

Añadiremos que las personas con alta orientación al logro, buscan que la actividad emprendida conlleve un nivel de dificultad y un riesgo moderado.

F. TEORIA DEL VALOR-EXPECTATIVA

J. W. Atkinson, supone que la tendencia a lograr una meta, es una función multiplicativa de tres variables a saber:

Motivo. Representa una disposición de la personalidad, relativamente estable, adquirida mediante la experiencia pasada y que impulsa a luchar por la consecución de metas.

Expectativa. Es la probabilidad subjetiva de que una acción conduzca a una meta.

Valor-incentivo. Es el grado de satisfacción anticipada al tener éxito en una tarea.

G. TEORIA DEL DOBLE FACTOR

Para Frederick Herzberg, la actividad humana de mayor importancia es el trabajo, en el cual pueden presentarse o no oportunidades para satisfacer necesidades sociales, de autoestima, aprobación, etc.

A lo largo de sus investigaciones Herzberg distinguió una serie de factores o condiciones laborales que provocan motivación y satisfacción laboral. Estos factores tienen una relación directa con la naturaleza y contenido del trabajo y son los siguientes:

1. Logro o desempeño exitoso de la tarea.
2. Reconocimiento para el logro.
3. Tarea: interesante o desafiante.
4. Avance o crecimiento.
5. Responsabilidad.

Sin embargo, la ausencia de éstos factores no producen insatisfacción necesariamente. Esta sólo es causada por la no satisfacción de algunos de los siguientes factores, llamados por Herzberg : factores higiénicos.

1. Políticas administrativas de la organización.
2. Supervisión.
3. Relaciones interpersonales con compañeros, jefes y subalternos.
4. Condiciones de trabajo.
5. Salario.
6. Categoría.
7. Estabilidad en el puesto.

Estos factores no producen motivación pero sí, satisfacción en el trabajo.

3.4. TEORIA DE LA MOTIVACION DE ABRAHAM H. MASLOW

Antes de describir los prospectos más importantes a nuestro juicio de la teoría de Maslow, consideramos pertinente presentar la distinción que en psicología se hace, respecto a las necesidades humanas:

- Necesidades primarias.** Son aquellas que satisfacen alguna función orgánica; en este sentido, se trata de aspectos innatos, no aprendidos que sirven para la conservación de la vida y perpetuación de la especie. Ejemplo de estas: Hambre, sed, sueño, apetito sexual, etc.
- Necesidades secundarias.** Son aprendidas y ocupan un lugar importante una vez que se han satisfecho las necesidades primarias. Ejemplos: sociabilidad, realización, prestigio y las necesidades laborales.

Una vez marcada esta distinción iniciaremos a describir el trabajo de Maslow quien, como primer punto, basa su teoría de la motivación en lo que él llamó "Jerarquía de necesidades".

Bajo esta jerarquía se organizan las necesidades individuales de tal forma que las fisiológicas son las más importantes y las que determinan el comportamiento en tanto no son satisfechas pues el individuo no puede acceder a un nivel superior mientras no satisfaga sus necesidades fisiológicas o primarias.

Maslow indica que las necesidades pueden ser clasificadas como:

- Necesidades de crecimiento. Sólo la autorealización es de este tipo pues es una necesidad interna de crecer.
- Necesidades de déficit. Son de esta clase todas las demás necesidades pues son externas y estimuladas por alguna carencia ya sea de alimento, seguridad, amor o posición.

Los niveles, propiamente dichos, en la jerarquía de necesidades son los siguientes:

- A. Necesidades fisiológicas.
- B. Necesidades de seguridad.
- C. Necesidades de afecto y pertenencia.
- D. Necesidades de autoestima.
- E. Necesidades de actualización.

En seguida describiremos en qué consisten cada uno de estos cinco niveles.

A. Necesidades fisiológicas

Estas necesidades se refieren al proceso biológico vital por lo que requieren de una satisfacción urgente. Son las necesidades más patentes pues si un ser humano carece de todo: comida, seguridad, amor y estimación es más factible que sea motivado por la necesidad de alimento más que por otra cosa.

Una vez satisfecho este nivel en forma habitual deja de existir como determinante de la conducta y surgen otras metas inminentemente sociales, bajo este postulado, las necesidades fisiológicas existen en forma potencial, es decir, surgen sólo si se ven frustradas.

B. Necesidades de seguridad

Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas surge este segundo tipo que se caracteriza por la preferencia a lo conocida en vez de lo desconocido. De aquí la tendencia a tener una religión o filosofía que organice el universo.

Por otra parte, estas necesidades salen a relucir o movilizan la conducta del individuo durante las emergencias: enfermedades, catástrofes naturales, etc.

En el ámbito laboral el trabajador siente seguridad al contar con servicios médicos, programas de jubilación, etc. y su desempeño será satisfactorio y mostrará mayor empeño en la consecución de metas pues la seguridad, dentro de la empresa, lo motiva.

Actualmente la seguridad es un incentivo para el trabajador pues éste desea sentirse protegido respecto a la pérdida del empleo; en este sentido, la seguridad se dirige a las pensiones, seguros de vida y demás componentes de la seguridad social, que además quedan contemplados por la legislación en materia laboral.

C. Necesidades de afecto y pertenencia

Esta categoría corresponde a lo que se conoce como necesidades de afiliación, es decir, a todo aquello que conduce al individuo a buscar a otros, ser aprobado, querido, etc.; características de este nivel son las tendencias humanas a asociarse con otro la búsqueda de contacto con los demás y la formación de grupos. Si las necesidades fisiológicas y de seguridad están satisfechas, surgen necesidades de amor, afecto y pertenencia; así, es el sentirse útil, estimado y miembro de un grupo es de gran importancia para el ser humano. Bajo estas premisas es posible reconocer la importancia de los grupos informales dentro del medio laboral pues los empleados motivados por afiliación trabajarán mejor al ser reconocida su colaboración además se sentirán satisfechos por laborar entre amigos y porque el ámbito laboral les permite desarrollar relaciones de amistad. Así pues, el grupo informal funciona como catalizador de las frustraciones en el trabajo y también como adaptador de los nuevos miembros.

D. Necesidades de autoestima

El desarrollo de un concepto positivo de sí mismo depende de la satisfacción de las necesidades de afecto y pertenencia pues gracias al desarrollo de relaciones interpersonales satisfactorias puede evitarse una baja o carente autoestima. La falta de autoestima conlleva sentimientos de inferioridad, depresión e incapacidad.

Según Maslow este nivel de necesidades se divide en dos clases:

- Necesidades de autorespeto y estima de sí mismo.
- Necesidades de respeto y aprobación de otros.

La satisfacción de este nivel origina sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza y capacidad, adecuación, de ser útil y necesario.

La frustración de estas necesidades conduce a sentimientos de inferioridad, debilidad o inutilidad.

La satisfacción de este nivel dentro del medio laboral dependerá, en buena medida de la oportunidad que los empleados tengan para demostrarse a ellos mismos que son capaces creativos y responsables de esto se desprende que el trabajador se motive para laborar a un nivel congruente con la percepción que tiene de su propia competencia y la tarea de la gerencia será hacer que los empleados se sientan competentes, es decir mejorar la autoestima de estos. En relación a este punto se presenta la siguiente lista de estrategias propuesta como mecanismo para estimular la motivación y elevar la autoestima:

1. Alabar la labor o tarea específica.
2. Encomendar trabajos especiales.

3. Mostrar aprobación cuando se está de acuerdo con otras personas.
4. Escuchar activamente.
5. Anotar las ideas de otras personas.
6. Tomar las ideas en serio.
7. Aceptar las opiniones de los otros.
8. Aceptar las diferencias de los demás.

E. Necesidades de actualización

Según Maslow este nivel corresponde a todos los comportamientos orientados a desarrollar las potencialidades propias y a alcanzar el máximo rendimiento de el que se es capaz. Este nivel requiere la previa satisfacción de todos los demás pero se caracteriza por ser completamente independiente del mundo exterior. La persona satisfecha en este nivel es más libre y no sólo busca comprender y conocer su medio y así misma si no que es capaz de conquistar su propia naturaleza y alcanzar un grado óptimo de desarrollo; de esta forma, la persona autoactualizada es capaz de hacer sus labores por gusto y no por obligación y de buscar más y mejores objetivos.

A lo largo de todo lo expuesto en este capítulo observamos que la defensa de la libertad humana como motivo esencial y determinante de su conducta es constante y de hecho sin temor a exagerar, a sido quizá, el factor motor de toda la actividad de la especie.

En este orden de ideas, la actividad laboral del hombre como una de sus manifestaciones no es la excepción, y es en este contexto donde la discusión de grandes teóricos de la motivación laboral se han centrado. El reordenamiento de la economía internacional incide directamente en los procesos productivos en cualquier país y las nuevas teorías de la producción enfocan su atención a un redimensionamiento en la organización del trabajo y que sumado al deseo de libertad del ser humano viste éste a un como trabajador determinan sus motivos al trabajo en materia de logro, participación y satisfacción laboral, de sentido y realización, elementos todos ellos, guías de nuestro estudio.

3.5. TEORIA DE LAS MOTIVACIONES DEL TRABAJADOR MEXICANO

Díaz-Guerrero (1979) en una aproximación a las motivaciones del trabajador mexicano se basa en los postulados de Abraham Maslow quien denota una claridad, coherencia y comprensión acerca de una actitud pluralista de la motivación humana.

De acuerdo con Maslow "existe ante todo un grupo de necesidades fisiológicas; por ejemplo, los humanos necesitamos comer, beber agua, dormir, proteger nuestro cuerpo de la intemperie, además de mantener una constancia en nuestro medio interno -líquidos, azúcares, proteínas, sales, etc.- cuando alguna de estas necesidades no es satisfecha, puede inhibir cualquier otra necesidad, por ejemplo: "sabemos por antecedentes históricos recientes que, cuando el hambre, no se satisface, puede desarrollar fuerza brutal y oscurecer por completo toda otra necesidad, convirtiéndose en el impulso motivante de mayor importancia. A un hombre hambriento poco importaría la temura, el amor, la preservación de la propia estima, su dignidad, etc., le daría un bledo que se le insultase, aun lo aceptaría fácilmente en cambio de que se le diese un mendrugo de pan. Estos últimos renglones

obligarán a aclarar un poco más la doctrina orgnismico-pluralística y dinámica de la motivación de Maslow' (Díaz-Guerrero, 1976).

Maslow señala que varias las necesidades que explican la conducta humana, sino que hay ciertas relaciones entre ellas, cierta integración u organización. "los principios fundamentales que rigen tal organización de impulsos son:

Hay un ordenamiento jerárquico en relación con la intensidad de las necesidades. Las más intensas son las fisiológicas y luego las demás, en el orden en que abajo se explican.

Cuando un grupo de necesidades se satisface, no cuenta ya en la motivación de la conducta. El siguiente grupo de necesidades en el orden jerárquico que hemos enunciado, es el preponderante, y a su vez motivará la conducta hasta estar satisfecho.

Así, cuando varios grupos básicos de necesidades humanas se cumplen, aparecen necesidades de mayor sutileza y se desarrollan en todo su esplendor". (Díaz-Guerrero, 1976)

Díaz-Guerrero a través de su teoría de las motivaciones del trabajador mexicano, establece una serie de analogías con la teoría de Maslow. Acorde con el orden jerárquico, inicia con las necesidades fisiológicas hasta llegar a las de actualización.

Necesidades fisiológicas: hambre, sexo y salud física.

En el entorno de necesidades de conservación se encuentran los elementos económicos como: el dinero, el temor a perder el empleo y el de seguridad personal.

En cuanto a la necesidad de afiliación o afectivas: de amistad, de amor, ternura y pertenecer a un grupo.

En lo que se refiere a las necesidades de autoestima y/o mantenimiento: tenemos los elementos de propia estima, diversión y mejor ambiente físico.

Necesidades de actualización: desarrollo integral y mejoría técnica.

4. CULTURA ORGANIZACIONAL

4.1. ORGANIZACION

Empezaremos señalando que la organización es un fenómeno social aunque esta definición conlleva una serie de ambigüedades, pues alude a distintas clases de fenómenos colectivos: desde una reunión informal entre unas cuantas personas hasta la sociedad misma; por lo tanto, esta diversidad de fenómenos deben abordarse de manera diferente, sin embargo tenemos un hilo conductor común al reconocer que "Las organizaciones son la expresión de una actividad colectiva humana que evoluciona constantemente" (Montaño H., 1988). De esta manera observamos que las teorías de la organización hacen referencia a la afirmación anterior pero el término organización es orientado, esencialmente, al estudio de la empresa capitalista.

Bajo esta perspectiva, los intentos por teorizar sobre la organización y su administración han sido realizados por economistas, filósofos sociales y teóricos de administración en el sentido de búsqueda de una definición apropiada y una orientación del fenómeno.

Nos encontramos con que el estudio acerca de la organización, en sus inicios, era un anexo práctico de la administración de personal y hasta 1960, se conceptualizó para explicar el comportamiento de la organización en términos científicos.

La teoría de la organización puede definirse como: "El estudio de la estructura y funcionamiento de las empresas y del comportamiento de grupos e individuos dentro de ellas" (Pugh D. en Howell, 1985).

En este campo de estudio específico surge la psicología industrial:

- Antes de la Primera Guerra Mundial la psicología industrial luchaba por su existencia, rechazada por la industria y por la psicología general.
- Durante la Primera Guerra Mundial se originó el movimiento de las pruebas psicológicas con las que se intentó solucionar los problemas de selección y colocación de personal a través del descubrimiento de diferencias individuales significativas.
- Hasta 1960, la psicología industrial tuvo un empuje teórico con el desarrollo en las áreas de organización y consumidor.

De este devenir resultó la rama específica de la psicología organizacional, en un intento por conceptualizar sobre el fenómeno que nos ocupa: la organización. Esta rama "Trata sobre las funciones gerenciales así como de sus implicaciones para la organización y para las personas administradas" (Pugh D. en Howell, 1985) "Trata de descubrir los efectos del estilo de mando gerencial sobre la satisfacción y rendimiento en el empleo. Inversamente, trata de comprender las necesidades humanas y la importancia que tienen los diversos factores de la organización para hacer frente a dichas necesidades". (Pugh D. en Howell, 1985)

A la luz de esta especialidad la organización puede mirarse en tres perspectivas:

- Como procesos sociales de grupo.
- A partir de las necesidades de los empleados.
- Como interacción entre individuos y sistema.

Así, tenemos a la organización como un juego de elementos interactivos que podrían definirse como:

La organización es una entidad estructural o de comportamiento, es decir, es un sistema cuyas operaciones han de explicarse. Contienen una serie de aspectos personales manifestados en la relación del empleado con su ambiente de trabajo, y conceptualizados como: satisfacción y motivación. Finalmente, se reconoce un papel preponderante a la dirección: liderazgo.

Una vez definido el concepto de organización, y establecido el campo de estudio de la psicología organizacional, es necesario abordar el desarrollo teórico en este campo; antes de pasar a ello, a continuación presentamos una visión general y amplia sobre las conceptualizaciones en torno a la organización que presenta Georges Lapassade en su trabajo "Grupos, organizaciones e instituciones": en el primer capítulo, Lapassade hace una reseña histórica de los grupos y su organización institucional comenzando en los orígenes de la organización (fase A), la transformación en burocracia (fase B) y finalmente la transformación de la burocracia en el neocapitalismo (fase C).

A continuación planteamos los puntos básicos de cada fase.

Fase A

Siglo XIX.

Organizaciones de obreros basadas en los oficios, desarrollan reivindicaciones directas, aparición de nuevas doctrinas (sociológicas y políticas).

Fourier: Propone una sociedad socialista donde los grupos (de producción) se integren a un sistema institucionalizado.

2. Proudhon: Propone un sistema donde los grupos estén descentralizados y se guíe por la autogestión social.
3. Stain-Simon: Pasa de la revolución a la organización, de los políticos a los administradores.
4. Comte: Intenta que el proletariado aprenda a participar conscientemente, y que ocupe su sitio en la vida de la nueva sociedad. Para educar al proletariado en los pequeños grupos que tiende a formar, estarán los sociócratas.
5. Marx: Lo importante no es organizar la sociedad capitalista sino luchar por su destrucción; para ello es necesario que los clubes se transformen en partido de proletariado. La sociedad de grupos nacerá de la desaparición de la burocracia.

Fase B

Siglo XX..

Las empresas industriales se burocratizan. El obrero deja sus decisiones y poder en las organizaciones. La mayoría de estudios realizados apuntan a mantener y fortalecer la burocratización (la mejor adaptación del obrero al sistema burocrático).

- Elton Mayo: Un factor importante para el mayor rendimiento del obrero es el sentido que este tiene de pertenencia al grupo laboral.
2. Alain Touraine: Define a la psicología industrial y a la empresa como una organización (sistema de roles, estatutos y redes).
 3. Moreno: La creación del test sociométrico y el psicodrama es de suma importancia para la intervención en grupos e instituciones, pues el primero revela las "Redes informales" al interior del grupo (básicas en el funcionamiento de éste) y el segundo funciona como terapia grupal. Ambas cuestiones permiten conocer y facilitar el cambio.
 4. Kurt Lewin: Logró definir al grupo como un todo dinámico que únicamente podría ser estudiado por el método de investigación-acción. Si el psicólogo se halla ante el problema de la burocratización, su tarea será transformar la burocracia mediante el trabajo común de todos los miembros de la misma (incluido él mismo).

Fase C

Siglo XX.

El paso a esta fase implica una transformación profunda en el sistema social. Básicamente se presenta el principio de no directividad (contra el directivismo burocrático), en pos de la autogestión social; pero esto no será posible en una sociedad donde prevalezcan las mismas instituciones jerarquizadas ya que provoca un choque entre la sociedad global y el grupo autogestivo, por esto es mejor intentar una autogestión social, una desburocratización de organizaciones e instituciones. Así, es posible comprobar que el problema de los grupos remite irremediablemente a las instituciones, el cambio de los unos implica el cambio en los otros.

4.1.1. TEORIAS SOBRE LA ORGANIZACION

A. TEORIAS FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACION

A.1. ANTECEDENTES

El estudio sistematizado en torno a la organización es muy reciente considerando la aparición de organizaciones laborales complejas que como apuntamos anteriormente, constituyen la base del análisis respecto al concepto de organización.

Los primeros estudios sobre la organización laboral estuvieron enfocados a la obtención de mayores ganancias, es decir, tenían como base el cuestionamiento sobre ¿qué hacer para que los empleados aumenten su eficiencia y así reducir los gastos de producción? esto implica: analizar las operaciones de trabajo en detalle para descubrir la manera en que debían transformarse para ser eficientes; rediseñar y estandarizar las tareas y de acuerdo a estas seleccionar y capacitar a los empleados, es decir, especializar y eficientizar a los trabajadores; la última implicación consistía en otorgar incentivos monetarios a los empleados de tal manera que encontraran benéfica su mayor producción. Bajo estos lineamientos se desarrollaron las teorías clásicas y sus variantes: estructural y burocrática, cuya característica según los críticos, es la falta de preocupación por el ser humano.

A raíz de este tipo de estudios, surgió el movimiento de relaciones humanas, cuya orientación fue centrada en el cuestionamiento de cómo influyen las condiciones de trabajo sobre la productividad del empleado; el resultado de tales trabajos arrojó la idea de que las consideraciones humanas son tan poderosas como las estructurales, de tal forma, que se concluyó que las personas no trabajan exclusivamente por dinero y entonces se omitió la importancia de los conceptos estructura y eficiencia.

Una vez llegado a este punto, cabe señalar que para efectos de la presente investigación, la definición de organización, deberá incluir ambos aspectos, tanto estructura, operaciones y objetivos, así como relaciones interpersonales, necesidades y significado personal de la compañía para los empleados (estrategia). Es conveniente señalar que retomaremos los elementos de este concepto, pues implica relacionar los conceptos de clima y cultura organizacionales que se detallan aparte.

Por el momento pasaremos a esclarecer las teorías relacionadas con la organización laboral.

A.2. TEORIA CLASICA

Según Howell el objetivo principal de esta teoría es la eficiencia: "Organizar el trabajo, más que el grupo de trabajo". (Haire M. en Howell, 1985) Acorde con esto, las metas de la organización deben lograrse a través de las personas, por medio de estas, si y solo si están en una estructura elaborada en un plan racional, esto implica una cuidadosa división del trabajo.

En lo referente a la división del trabajo, es esencial y se relaciona y fundamenta al modelo burocrático, por lo cual consideramos que es valioso apuntar los planteamientos de Emilio Durkheim manifestados en el análisis de Irving M. Zeitlin sobre la obra Durkheimiana: partiendo de esta concepción sobre el planteamiento del sistema social que se refiere a "Una multiplicidad de funciones distintas que deben ser coordinadas". (Zeitlin I., 1977) El término "Coordinadas" hace referencia a que las funciones son armónicas y tiene una relación coordinada como lo hace un organismo viviente. De esta forma, la división del trabajo enfatiza esta coordinación del sistema social que da origen al intercambio de servicios, a la reciprocidad de obligaciones, a la interdependencia, de tal forma que los contratos y otras relaciones legales que las gobiernan, conllevan a la solidaridad orgánica. Bajo esta óptica, según Durkheim, la división del trabajo no

implica ni conflicto de clases ni relaciones de dominación; simplemente la división del trabajo, engendra normalmente cooperación y solidaridad ya que solo las formas patológicas de la división del trabajo pueden acarrear conflictos y anarquía.

Para Durkheim la especialización de funciones refuerza la individualidad del hombre, pues tiene fundamento en las diferencias individuales. Si cada hombre tiene una esfera particular de acción esto desarrollará su individualidad y personalidad; en efecto, "Cada uno depende tanto más estrechamente de la sociedad, cuanto más dividido esta el trabajo; (...) la actividad de cada individuo es tanto más personal, cuanto más especializada se halla". (Zeitlin I., 1977) En este sentido, cada persona ocupa, conforme a la división del trabajo, la posición que le pertenece de modo natural y lleva a cabo las medidas que ordenan la naturaleza de las cosas. Así, la creciente división del trabajo lleva a una mayor interdependencia y responsabilidad mutua de las personas y a su mayor dependencia de la sociedad como un todo.

Bajo la influencia de estos planteamientos, Max Weber plantea el análisis del modelo burocrático, cuyas características son:

1. División del trabajo basado en la especialización de tareas.
2. Jerarquía de autoridad y responsabilidad bien definidas.
3. Manejo de personal objetivo: Promoción y selección basada en la competencia técnica.
4. Procedimientos y reglas sistematizadas: Reguladoras de acciones del individuo con el ejemplo; las relaciones entre empleados: compañeros, supervisores, subordinados y finalmente, regulan la posición dentro de la jerarquía.
5. Conocimiento del empleado acerca de obligaciones y castigos, así como premios en base al reglamento.

Como observamos, dentro de la burocracia, las actividades exigidas, se reparten como deberes oficiales, asimismo, la autoridad queda delimitada pero dispone de reglas y normas coercitivas para su ejercicio en tal forma que se asegure el cumplimiento de los deberes antes mencionados. Las características que se desprenden del desempeño de un puesto se fundamentan en documentos escritos ajustados, también a normas generales estables y precisas; finalmente para el desempeño de un cargo es necesaria una preparación exacta.

Las críticas a este modelo han sido múltiples y en general apuntan hacia los siguientes aspectos:

- Mecanismo y autocracia. Pocas personas definen las características de la organización, llámese líder o propietario.
- Deshumanización y/o impersonalización de las relaciones interpersonales.
- Desperdicio de recursos humanos, pues se anula el pensamiento creativo y la iniciativa.
- Cambios y decisiones impuestas en forma vertical (arriba-abajo), parece imposible generarlos dentro de la organización debido a factores externos.

A.3. TEORÍA TECNOLÓGICA

La teoría tecnológica, según Howell, centra su atención en la tecnología que utilizan las organizaciones para lograr sus metas. Por tecnología se entiende: métodos de producción o procesos de conversión.

Para los teóricos de este enfoque la metodología en torno a la tecnología es el factor más importante para determinar la estructura de la organización, así como para establecer el tipo de relaciones humanas dentro de la empresa. Según Woodward "La exigencia de las diferentes tecnologías tienden a moldear el tipo de organización y el estilo gerencial que se desarrolla". (Howell W., 1985)

De este modo veremos que la organización es concebida como un sistema en el cual los factores sociales y técnicos interactúan mutuamente.

De reciente creación y como contraparte de este modelo tenemos el análisis ergonómico que si bien, acentúa la participación del hombre también considera la cuestión de la tecnología como parte sustancial de la organización; por tal motivo haremos referencia a sus planteamientos generales mencionados en la revista Interamericana de Psicología Ocupacional en un artículo de Horacio Rivera Besa. Primeramente, el autor hace mención a que las organizaciones laborales se ven sujetas a profundos cambios causados por la modernización tecnológica; cambios que afectan los modelos de producción, las formas de organizar el trabajo, así como las formas de relación del hombre con su trabajo y con los otros hombres.

Sin embargo como señalamos arriba, los resultados (sociales, económicos y técnicos) de la organización, sólo se obtienen cuando existe una armonía entre los factores humanos y tecnológicos de producción, dicho en otras palabras es indispensable que existan relaciones equilibradas entre hombre, máquina y entorno para que cada parte cumpla con sus objetivos particulares y sus interacciones lleven a la consecución de los objetivos generales de la organización.

Hasta este punto encontramos coincidencia cuando menos con los elementos que integran el modelo tecnológico, a saber: tecnología, relaciones humanas y organización. No obstante recalamos que el presente modelo es contrapartida del tecnológico y la siguiente afirmación lo confirma: "La ergonomía (...) estima que la máquina los procedimientos de trabajo y la organización del trabajo son elementos perfectamente modificables en función de las características de aquéllos que los harán funcionar". (Rivera H., 1991)

Las características aludidas del trabajador son: actitudes, capacidades y nivel; de tal forma, lo que se pretende es evitar un desgaste (físico o mental) desproporcionado; en vez de esto, propiciar el desarrollo personal y profesional del trabajador mediante la factible modificación de producción.

A.4. TEORÍA DE SISTEMAS ABIERTOS

Debemos a la contribución de Katz y Kahn la posibilidad de vislumbrar la organización como un sistema abierto pues fueron ellos quienes analizaron los sistemas sociales a la luz de la

teoría general de los sistemas explicitada por Von Bertalanffy en 1956. Así pues, a continuación describiremos los puntos esenciales del trabajo de los primeros respecto al asunto que nos ocupa: La Organización.

Antes que nada es conveniente aclarar que para estos autores el concepto de organización es equiparable al de sistema.

El primer punto que toca Katz y Kahn es la identificación de una organización o sistema pues el nombre de la misma es sólo un estereotipo, es decir, no brinda datos respecto a su estructura, naturaleza o límites. De tal forma que para hablar sobre una organización son necesarias la existencia de recurrencia de actividades en relación a un insumo energético para transformarlo dentro del sistema y brindar al exterior un producto resultante. A pesar de esto pueden diferenciarse tipos de organizaciones respecto a sus resultados pues no todas brindan al exterior un producto y por consiguiente no pueden obtener un nuevo insumo a cambio de aquel, para renovar energía. De aquí que deba determinarse de dónde procede la energía renovadora: del exterior o del interior de la organización. Antes de definir las características de los sistemas u organizaciones cabe aclarar que estos dependen, en un alto grado del ambiente externo por lo cual se conciben como sistemas abiertos.

Son nueve las características definitorias de los sistemas abiertos:

Importación de energía. Ninguna organización es autosuficiente; de ahí la necesidad de tomar energía del ambiente externo llámese instituciones, gente o ambiente material.

Procesamiento. Todo sistema realiza un trabajo mediante el cual reorganiza o procesa el insumo importado del exterior.

Resultado. Aportación del insumo procesado o producto, al exterior.

Acontecimientos cíclicos. Del intercambio del producto con el exterior proviene un nuevo insumo energético que da pie a la repetición del proceso señalado en los tres primeros puntos.

Entropía negativa. Los sistemas abiertos tienden a la entropía ("Todas la formas de organización se mueven hacia su desorganización o muerte"). (Katz y Kahn, 1977). Para evitar esto y sobrevivir el sistema importa del ambiente más energía de la que gasta y la almacena para sobrevivir.

Insumo de información. Retroalimentación negativa y proceso de codificación. Los insumos representan información y dan señales a la organización respecto a su funcionamiento en relación al medio exterior. La retroalimentación informativa permite corregir desviaciones del sistema, se recupera o conserva la estabilidad de tal manera que no gaste o ingiera demasiados insumos energéticos.

Estabilidad y homeostasis dinámica. Este concepto no implica inmovilidad pues el intercambio de energía es continuo; sin embargo, permanecen iguales el carácter del

sistema, la proporción en los intercambios de energía y las relaciones entre las partes del mismo; así, cualquier factor interno o externo que atente contra la estabilidad del sistema tropieza con fuerzas que las restauran y lo conservan en un estado lo más parecido posible a la anterior.

Para adaptarse a su ambiente, el sistema enfrenta a las fuerzas externas de dos formas: integrándolas o adquiriendo control sobre ellas. A niveles complejos la homeostasis preserva el carácter del sistema mediante el crecimiento y la expansión ya que el tipo básico no cambia directamente como consecuencia de la expansión, pues agrega más unidades del tipo esencial que tiene.

Diferenciación. Bajo un estado estable, el sistema se mueve hacia una multiplicación y complicación de los papeles, especializando sus funciones, de tal forma, que establece ordenamientos fijos y condiciones restrictivas que vuelven más eficientes al sistema y a sus partes.

Equifinalidad. "Un sistema puede alcanzar el mismo estado final a partir de condiciones iniciales diferentes y por caminos diversos". (Katz y Kahn, 1977)

Para estos teóricos las organizaciones poseen las características arriba mencionadas en mayor medida que los agrupamientos sociales primitivos. Tales características aplicadas a las organizaciones sociales pueden definirse como sigue:

Las organizaciones poseen estructuras de producción y de apoyo a la producción por ello sus actividades tienen que ver con el procesamiento y la preservación del sistema conseguido, así mismo, poseen una estructura de mantenimiento que le otorga cierto grado de permanencia al mismo.

Las organizaciones tienen pautas de desempeño específicas producidas por la división del trabajo; tales pautas o papeles quedan exentas de elementos tradicionalistas, obligaciones personales y el carisma.

En las organizaciones existe una estructura de autoridad que refleja la forma en que se ejerce el control y la gerencia.

Las organizaciones tienen, como parte de la estructura gerencial, mecanismos reguladores y estructuras de adaptación bien desarrolladas.

La estructura de autoridad se sustenta en normas del sistema emanadas de una ideología formulada explícitamente.

B. TEORIAS DE ORGANIZACION CON ORIENTACION HUMANA.

Un nuevo concepto respecto a los valores organizacionales surge en base a ideales humanísticos-democráticos que reemplazan a las teorías clásicas consideradas desde esta perspectiva, despersonalizadas y mecanicistas.

Las teorías organizacionales con orientación humano-relacionista tienen los siguientes fundamentos descritos en el trabajo de José A. Virseda y Rocío de la Garza como sigue:

Las personas (dentro de una organización) desean sentirse importantes y útiles.

Las personas desean "Pertener", ser parte de la organización y al mismo tiempo ser reconocidos como individuos.

Las necesidades sociales son más importantes que el dinero para motivar a trabajar.

La tarea de la gerencia es hacer que el trabajador se sienta útil e importante; así mismo, debe mantenerse informado y escuchado.

Esta orientación considera cómo influyen las condiciones de trabajo sobre la productividad del empleado, de esto resulta que las condiciones humanas son tan poderosas como las estructurales; más aun, se excluyen los conceptos de estructura y eficiencia.

B.1. TEORIAS SOBRE MOTIVACION Y SATISFACCION

Un desarrollo más detallado de las teorías en este sector se plantea en el capítulo tres, el cual se titula motivación laboral. Sin embargo, se procede a exponer desde una perspectiva de la organización las manifestaciones motivacionales y la manera en que afectan a las empresas.

B.1.1 Abraham Maslow

Nos brinda en su "Jerarquía de necesidades" los elementos para comprender la forma en que pueden variar las motivaciones de un individuo a lo largo de su trayectoria profesional.

Según este autor, las necesidades esenciales de una persona son físicas, una vez satisfechas estas, la persona puede ser motivada en un segundo nivel: seguridad; si las necesidades de seguridad son satisfechas la motivación puede darse en niveles superiores, a saber: aceptación social, respeto y autorrealización. Es importante recalcar que estos niveles nunca quedan satisfechos totalmente ni en forma permanente de tal manera que frente a períodos de presión o crisis personal el sujeto puede requerir refuerzos de sus necesidades a un nivel inferior.

B.1.2. David C. McClelland

Presupone que a distintos tipos de personalidad les corresponden diferentes tipos de motivadores. Bajo ésta propuesta, éste autor desarrollo una tipificación de personalidades que se

- Personalidad con deseo de realización.**
- Personalidad con deseos de afiliación.
 - Personalidad con deseos de poder.

Con este antecedente es necesario reconocer y responder a diferentes necesidades motivacionales, además aceptar que éstas pueden cambiar con el transcurso del tiempo.

De lo anterior se desprende que una dependencia de incentivos económicos no motiva plenamente pues esto produce una orientación mecánica por cumplir con los resultados esperados; por lo tanto, es necesario reconocer las necesidades motivacionales individuales.

Sin embargo, existen motivadores comunes que con frecuencia se encuentran presentes en distintas combinaciones. A continuación se definen algunos factores motivacionales encontrados en el trabajo de Edward W. Morse y Kenneth G. Martin:

- a. **Maestría o dominio.** "Oportunidad de adquirir una nueva habilidad o de dar solución a un problema nuevo o complejo". (Morse E., 1987) Ante este tipo de motivación las recompensas por medio de ascensos jerárquicos o de tipo externo son secundarias ya que los sujetos disfrutaban el desafío de cumplir una meta difícil.
- b. **Reconocimiento.** El empleado requiere respaldo, reconocimiento y confirmación por parte de un alto directivo, o bien, la aprobación de un grupo de colegas, en este caso, el motivador toma el nombre de afiliación.
- c. **Riesgo y Aventura.** Esto puede traducirse en "puestos de alta visibilidad, o ser responsable de proyectos de alto riesgo y alta recompensa". (Morse E., 1987)
- d. **Seguridad.** Necesidad de sentir que la carrera laboral no corre riesgo. Las respuestas positivas se presentan ante la garantía implícita de permanencia en el puesto y no ante los ascensos rápidos o recompensas en efectivo.
- e. **Poder e influencia.** Bajo este motivador el empleado considera el salario y premios como antecedentes de su ascenso así puesto que le permitan ejercer control sobre los demás.
- f. **Altruismo.** "Alto interés por ayudar a los demás". (Morse E., 1987) que se manifiesta en una relación maestro-alumno; el interés del empleado se centra en desarrollar y asesorar a sus subordinados.

Para comprender las necesidades de motivación por medio de estos factores es necesario tener sumo cuidado en dos puntos: primero, todos estos factores motivan a casi todas las personas en distintos grados; pero se corre el riesgo de suponer que el motivador primario es el único motivador sin tener en cuenta que pueden existir múltiples combinaciones. Segundo, los directivos encargados de motivar a los empleados deben saber cuáles son sus propios factores

motivadores para no malinterpretar los de sus subordinados, es decir, evitar la tendencia de ver a los demás como a sí mismos en vez de verlos como son ellos.

4.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

El concepto de cultura organizacional toma sentido cuando la organización se conceptualiza como un sistema social dotado de procesos de socialización, normas y estructuras como se han descrito en el apartado anterior.

Ambos conceptos: organización y cultura organizacional se encuentran ligados o en interacción: "la individualidad de una organización se manifiesta en su cultura particular". (Abravanel, 1992)

Concluimos que "las organizaciones implican culturas" (Abravanel, 1992), pues engendran valores, creencias y significados que a su vez son creadores de ritos, costumbres y ceremonias, hasta este punto podemos encontrar una marcada influencia de la antropología en la definición de la cultura organizacional, por tal motivo consideramos pertinente abordar las distintas teorías acerca de la cultura en general antes de puntualizar las teorías referentes a la cultura organizacional en específico.

4.2.1. TEORIAS RESPECTO A LA CULTURA

En el ámbito de la antropología se distinguen dos vertientes que conceptualizan a la cultura, a saber:

Considerar a la cultura como parte integrante del sistema socio-estructural, es decir, como un sistema en el que el comportamiento de los individuos es una expresión concreta del sistema socio-cultural.

La cultura es un sistema independiente de formación de ideas.

Una vez marcada esta diferencia procederemos a describir los rasgos característicos en cada una de las vertientes mencionadas.

A.1. Para las escuelas de esta instancia. El sistema cultural se ocupa de ciertos esquemas de importancia como son: valores, normas, conocimientos, creencias y formas de expresar estos, son escuelas de esta corriente:

- Funcionalista. El representante es Malinowski, para quien la cultura es un mecanismo utilitario que brinda satisfacción a necesidades fundamentales.

- Funcional/Estructuralista. Es representada por Radcliffe-Brown. Para él la cultura es un mecanismo adaptativo que permite a los individuos constituirse en comunidad en un lugar preciso, la cultura es la adquisición de valores, creencias y hábitos, que permiten participar

en la vida social, de esto se desprende que la cultura es un elemento del sistema social e implica una estructura social de mantenimiento del orden social así como mecanismos de adaptación para mantener un equilibrio.

- **Ecológico/Adaptacionista.** La cultura es un sistema de esquemas de comportamiento que sirven a las comunidades humanas para integrarse a sus medios ecológicos; podría decirse que entre el sistema cultural y el medio ambiente existe una interacción dialéctica; uno define al otro y viceversa: el medio (ecológico) desempeña un importante papel en la orientación de la evolución cultural y ésta, influye en la transformación de las características ambientales.

- **Histórico/Difusionista.** La cultura se conceptualiza como configuraciones nacidas de circunstancias y procesos históricos. Para esta corriente un punto de especial importancia lo constituyen las migraciones de rasgos culturales de un lugar a otro (difusión) así como los procesos de aculturación y asimilación.

B.1. La cultura como sistema de formación de ideas, el principio fundamental dice que el dominio cultural se manifiesta en diferentes procesos: estructuras y procesos cognoscitivos. Las escuelas emanadas de esta corriente son:

- **Cognoscitiva.** La cultura es un "Sistema" de conocimientos para juzgar, percibir, crear, evaluar y actuar. (Abravanel, 1992) La cultura, es la forma en la cual las personas organizan sus experiencias concretas en un mundo conceptual; la cultura es producto del aprendizaje y tiene como finalidad el alcanzar una forma de comportamiento aceptable dentro de la sociedad. Así pues, la cultura es un esquema cognoscitivo "Que sirve para organizar los fenómenos concretos". (Abravanel, 1992)

- **Estructuralista.** Representada por Levi-Strauss, bajo su óptica la cultura se compone de sistemas simbólicos y los fenómenos culturales son consecuencia de procesos mentales subconscientes, es decir, son construcciones de la mente humana bajo mecanismos universales, aquí surge la propuesta de que todas las culturas tienen características comunes, aun cuando se manifiesten de formas diversas; por lo tanto, tales similitudes pueden distinguirse a nivel del subconsciente.

- **Equivalencia mutua.** La cultura es "Un conjunto de procesos cognitivos estandarizados que crean un marco general para la predicción del comportamiento entre los individuos que interactúan en un medio social dado". (Abravanel, 1992)

- **Simbólico o Semiótica.** La cultura es un sistema de significados simbólicos e ideaciones colectivas.

4.2.2. TEORIAS RESPECTO A LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Hasta este punto hemos presentado una clasificación de las teorías antropológicas sobre la cultura y ésta será de utilidad que adelante se describirán, bajo el mismo diseño las diferentes escuelas; pero ahora desde la óptica de la teoría organizacional. En un consencio tenemos como

en el apartado anterior tendremos dos vertientes generales y en cada una de estas, las diferentes escuelas o teorías enunciadas en el trabajo de Yvan Allaire y Miagella Firsirotu en la obra *Cultura organizacional*.

A. Organizaciones como sistemas socio-culturales.

Esta es una concepción holística de la organización ya que considera a los sistemas colectivos de significados y valores, a los sistemas de conocimientos y creencias, íntimamente ligados y en una asociación indisoluble con el componente estructural. Ambos aspectos, simbólicos y formales están en armonía y se sostienen mutuamente.

- Escuela funcionalista. Los mitos, instituciones y otros productos culturales son perennes, debido a que satisfacen necesidades humanas fundamentales, de esto se deriva que las organizaciones, como sistemas socio-culturales deben reflejar en sus formas, estructuras, políticas y procesos, la tendencia del hombre a satisfacer sus necesidades por el trabajo y la participación en la vida organizacional.

Por consiguiente, las estructuras y procedimientos organizacionales deberán diseñarse en base a los deseos de sus miembros o de ciertos miembros, pues no puede negarse que en muchas organizaciones las metas y estrategias son dictadas por los fundadores, exclusivamente.

- Escuela funcional/estructuralista. "Las organizaciones son sistemas que tienen metas, intenciones y necesidades cuyas relaciones con su medio pueden definirse como interacciones funcionales" (Abravanel, 1992), de esta forma la cultura de la organización se encuentra en armonía con la del sistema social, es decir, los valores del sistema ejercen gran influencia en la realización y de esta manera, las metas y actividades de la misma son legitimadas.

- Escuela ecológico/adaptacionista. Existe una interacción dialéctica entre la organización y su ambiente, de tal suerte, que aquella refleja los valores y cultura de la sociedad: sin embargo, esto no es determinante, pues, según algunos teóricos, la cultura de la sociedad es solo uno de los muchos valores que pueden influir en las estructuras y procesos organizacionales, así, la organización, concebida como sistema socio cultural, puede crear su propio subsistema, cultural en sincronía con su estructura social.

- Escuela histórico/difusionista, las formas, estructuras y procesos de la organización reflejan las circunstancias históricas del desarrollo de la misma. Con este antecedente puede decirse que "El momento, el lugar y las circunstancias que rodean la creación de una organización pueden hacer surgir ciertos valores e ideologías que continuarán influyendo en el funcionamiento de la organización, más allá de su utilidad sobre los planos de supervivencia y adaptación". (Abravanel, 1992)

B. Culturas organizacionales como sistemas de ideas.

Bajo esta concepción la cultura se constituye con productos simbólicos, es un conjunto de cogniciones funcionales o una estructura mental subconsciente.

- Escuela cognoscitiva. Aplicadas bajo la expresión de clima organizacional, el cual es el "Mapa cognitivo" de un individuo y ha sido construido con las experiencias de este, dentro de la organización, asimismo, le proporciona las pautas de adaptación y comportamiento adecuado a las metas y exigencias de la misma.

- Escuela estructuralista. La cultura tiene como fundamento, una serie de estructuras universales, inminentes y subconscientes del ser humano. Respecto a la cultura organizacional son March y Simon quienes se aproximan a estos postulados, afirmando "Los límites de las capacidades intelectuales del humano se traducen en procesos y comportamientos organizacionales precisos". (Abravanel, 1992) Según estos autores, la estructura y funcionamiento de la organización están influenciadas por las características y límites cognoscitivos del proceso humano de resolución de problemas; conviene aclarar que los límites son universales en una aproximación a Levi-Strauss, bajo estas premisas, los procesos organizacionales se manifiestan como resultado de la actividad cerebral humana.

- Escuela de la estancia de equivalencia mutua. Wallace indica un concepto de cultura según el cual, esta "Es un sistema de cogniciones que permite a los empleados predecir mutuamente sus comportamientos y así funcionar en sociedad, a pesar de las motivaciones y de las metas tan divergentes" (Abravanel, 1992), de este planteamiento Weisk desprendió una teoría organizacional la cual indica que las estructuras colectivas provienen de un ciclo repetido de comportamientos vinculados, de tal forma que los individuos se comprometen en la elaboración de estas estructuras colectivas porque esto corresponde a sus intereses personales y no porque tengan fines comunes.

- Escuela simbólica. Existen diferentes enfoques simbólicos que difieren en cuanto a la importancia concedida a la elaboración de sistemas simbólicos, a la historia y a los líderes anteriores de la organización en relación con los líderes actuales.

- Escuela accionalista-institucionalista. La cultura es un producto de la historia e ideología de los funcionarios dominantes, en el sentido, de que la organización implica un sistema simbólico que interpreta las acciones de los miembros y solicita su compromiso.

4.3. TEORIA SOCIOCULTURAL DEL COMPORTAMIENTO DE DIAZ-GUERRERO. UNA PROPUESTA MEXICANA

En el estudio del fenómeno cultural es importante rescatar los estudios elaborados en nuestro país, ya que la cultura se manifiesta de manera única y diferente en cada nación, en este

sentido, el pretender hacer generalizaciones sin considerar este aspecto puede llevarnos a errores conceptuales significativos que conlleven un operativo erróneo. Al respecto, Díaz-Guerrero a través de sus planteamientos enmarcados dentro de la teoría sociocultural del comportamiento del mexicano, ha desarrollado una aproximación científica y longeva.

La propuesta teórica satisface en buena medida, desde el nivel conceptual, los requerimientos teóricos y particulares de nuestra investigación, ya que nuestro campo de acción se circunscribe a nuestro territorio. A continuación exponemos sus conceptos teóricos generales.

A. CONCEPTOS TEORICOS FUNDAMENTALES

El interés fundamental de la teoría es la búsqueda de los mecanismos que hacen posible la relación entre cultura y personalidad, ya que "El por qué de la conducta de los seres humanos, o su parte más importante no se encontrará ni en su constitución biológica ni en la psíquica, sino que debe buscarse en las circunstancias histórico socioculturales en las que surgió y cómo se ha desarrollado" (Díaz-Guerrero R., 1972). Uno de los postulados fundamentales menciona: "El marco de y motor fundamental del comportamiento humano es la cultura". (Díaz-Guerrero R., 1972)

Según el Dr. Díaz-Guerrero la personalidad surge de la ubicación que tienen los sujetos en la lucha existente entre la llamada cultura tradicional (Ecosistema de los seres humanos) y el conjunto de fuerzas contraculturales: aquellas que luchan por modificar las pautas mantenidas por la cultura tradicional, lo que permite la evolución de los sistemas sociales y de los individuos que la componen.

La cultura, es un sistema de creencias e instituciones y que en una forma más amplia incluye dimensiones antropológicas, sociológicas y económicas. Desde esta óptica la personalidad se presenta como un sistema de procesamiento de información de naturaleza emocional y racional que obtiene diferentes grados de identidad individual como resultados de una dialéctica entre tal sistema de información individual y la cultura.

Para estudiar a la cultura como sistema de información, postula la construcción empírica denominada premisa histórico-sociocultural (PHSC), las cuales son afirmaciones que parecen proveer las bases para la lógica específica de los grupos en lo que se refiere a sus formas de pensar, sentir y actuar. En síntesis las PHSC constituyen un sistema de símbolos unificadores: "No existen decisiones, ni conductas sin las premisas, a las que podríamos también llamar marco de referencia". (Emmite R. 1977)

Por otro lado, afirma que la sociocultura es un sistema de premisas socioculturales que norman o gobiernan los sentimientos, las ideas y las acciones. En este contexto llegamos al planteamiento de los siguientes teoremas básicos de la teoría:

TEOREMA 1.

El tipo de comportamiento más consistente, será el "Programado", por las PHSC, en otras palabras, el comportamiento está supeditado a la organización de significados que le son proporcionados al individuo a lo largo de su desarrollo.

La génesis del fenómeno se encuentra en la necesidad humana de encontrar un sentido lógico, algo tan obvio y aceptado que su poder queda oculto en la conciencia. (Díaz-Guerrero R., 1961)

TEOREMA 2.

"Los individuos que acepten y vivan de acuerdo con las PHSC de su cultura serán 'sujetos normales', en este sentido los individuos se manifestarán seguros de sí mismos, exhibirán una conducta social fluida, una conducta individual constructiva, expresarán de forma adecuada, sus necesidades individuales y sociales y mantendrán un buen equilibrio biopsicosocial". (Díaz-Guerrero, 1972)

TEOREMA 3.

"Los individuos que acepten y vivan de acuerdo con un porcentaje significativamente menor al promedio de las PHSC de su cultura, podrán ser clasificados en tres grandes grupos:

- Rebelde inefectivo (neurótico).
- Rebelde efectivo destructivo (sociópata).
- Rebelde efectivo constructivo (científico).

Dentro de esta perspectiva, la patología está dada por exageraciones del comportamiento normal del individuo dentro de cada cultura". (Díaz-Guerrero R., 1972)

TEOREMA 4.

"Los individuos que acepten y vivan de acuerdo con un porcentaje muy alto, significativamente por encima del promedio, de las PHSC de su cultura tenderán a ser:

- Sujetos fanáticos.
- Sujetos intolerantes.
- Sujetos paranoides.
- Sujetos tendientes a la psicosis." (Díaz-Guerrero R., 1972)

TEOREMA 5.

Los patrones de rebelión durante la juventud tenderán:

- A exagerar los patrones de la cultura.
- Realizar funciones y papeles que la cultura reserva para la edad adulta.
- Ir en contra de los patrones de la cultura.

El autor, en este sentido ha operacionalizado tres estilos de confrontación:

- Autoafirmación activa vs obediencia afiliativa (características jerárquicas de las sociedades humanas).
- Confrontación autónoma vs interdependencia (interacciones afiliativas-afectivas).
- Control interno activo vs control externo pasivo (flexibilidad en las interacciones interpersonales y sociales).

Finalmente, el modelo teórico se complementa con dos dimensiones económicas y una de información.

Económicas:

- Cantidad bruta de recursos y oportunidades.
- Eficacia en el uso de los recursos.

Información:

- "La cantidad, variedad y grado de objetividad de la información interactúa, con cada uno de los estilos de confrontación previos". (Díaz-Guerrero R., 1981)

De forma adicional el autor propone, producto de sus resultados en varios de sus trabajos, un modelo de personalidad frente al stress y que a continuación describimos de forma general, pues es de utilidad para el presente trabajo el conocer los principios dinámicos del manejo del stress desde esta perspectiva teórica:

"El ser humano se enfrenta a una situación de stress. A través de sus controles cognoscitivos hace un 'barrido' de la situación y envía la información hacia los procesos mediadores; tales procesos son una serie de premisas, conscientes unas, semiconscientes otras, e inconscientes otras más, archivadas dentro del ser humano en su memoria. Dichas premisas dirigen su pensar, su manejo y su solución a los problemas externos, es entonces en el rejuego de todas las premisas, donde se llega a la solución específica al problema dado. El sujeto de las premisas frente al stress provoca una reacción y da colorido emotivo a las mismas, hasta transformarlas en premisas un tanto cuanto emotivas". (Díaz-Guerrero R., 1972)

Existen, según el autor, en la acción dos tipos de reacción ante el fracaso del efecto productor del stress:

- Frustración.
- Generación de pensamiento mágico, forjador de nuevas premisas.

Así pues, observamos al transpolar el universo teórico del autor al fenómeno de las organizaciones laborales, es manifiesto que éstas son susceptibles a ser explicadas en buena medida por los planteamientos del mismo.

Las instituciones laborales, como en el caso de la presente investigación nos permiten de alguna manera, explicar sus condiciones dinámicas de carácter cultural organizacional desde una perspectiva de tipo sociocultural como la planteada por el Dr. Díaz-Guerrero, y en este orden de ideas podemos decir que la cultura del individuo (trabajador de la empresa), manifiesta o es expresión de las condiciones historicosocioculturales del grupo.

Hasta aquí, podemos concluir que el rediseño de las organizaciones culturales, independientemente de su concepción teórica, deterioran directa y trascendentalmente todas y cada una de las diferentes manifestaciones sociales de la especie humana. Bajo este enfoque, la actividad económica se ve en la necesidad de nuestros tiempos, producto de la inserción de una cultura en pro de la globalización, restándole significado a cualquier expresión atomista, se modifican los sistemas de producción que permitan a los países, y más específicamente hablando a sus empresas, sigan siendo competitivas, concretamos, la cultura que favorece la globalización de las economías de forma automática conduce al ser humano a la reorganización del trabajo en base a una postura participativa en materia de gestión y propiedad, manifestada a través de la coparticipación y corresponsabilidad entre inversionistas, y trabajadores y que al depender de la forma en que estos se organicen dependerá la adopción de una cultura congruente y compatible con las necesidades del país y de las empresas.

Nuestro caso se centró en el interés de la cultura de los trabajadores de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro.

II. METODOLOGIA

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La noción empresarial de nuestra época plantea cambios importantes, en lo referente al recurso humano, el cual es entre otros, factores de la organización, una condición de importante estudio para que cualquier plan de crecimiento y desarrollo en la misma pueda ser llevado a cabo en forma efectiva.

En este sentido, diversos teóricos de la productividad como Elton Mayo y Chester Bernard (citado en Peters y Waterman, 1984), y más recientemente Joseph Juran (1990), Edward Deming, (1989) y Kaoru Ishikawa (1992), enfatizan una y otra vez, la relevancia de la dinámica psicológica que se pone en juego en cada uno de los seres humanos que integran una empresa. La mayoría de estos teóricos llegan a la conclusión de que todo cambio de sistemas, para ser efectivo, debe involucrar al recurso humano como grupo, ya que a través del efecto de tal acción, el individuo ve resuelto su sentido de pertenencia, pero además, para el individuo le es importante pertenecer no a cualquier grupo, sino a un grupo que sea de éxito.

Según Becker (citado en Peters y Waterman, 1984), "el ser humano necesita pertenecer al equipo ganador y al mismo tiempo brillar con luz propia". Es decir, también existe la necesidad de sobresalir en este grupo en el que se encuentra incluido el trabajador, esto expresado de otra forma implicaría, como mencionan Peters y Waterman (1984), en que el valor de la vida radica no sólo en vivirla sino en sobresalir en ella de cualquier manera. Si lo anterior se aplica al trabajo organizado dentro de cualquier empresa, observamos que el trabajador adquiere un compromiso con ella, no sólo por obtener lo necesario para subsistir, sino por buscar la posibilidad en el futuro de sobresalir y lograr su plena autorrealización tanto a nivel personal como de grupo y como organización.

El efecto de las ideas anteriores, guardan importancia capital para los individuos, pequeños grupos y comunidades laborales, extendiéndose a las sociedades y países como el nuestro, el cual enfrentan cambios de orden político-socioeconómico, ante la transformación global mundial de la economía (desmoronamiento de la economía socialista, regionalización de la economía, la caída de grandes y longevas dictaduras, etc.). De esta manera, México como nación emergente y con sello propio, no puede quedar a la zaga de tales acontecimientos, si es que ha de querer jugar un papel trascendente en el devenir histórico mundial.

Una de las acciones ejercidas por nuestro país para hacer frente a los retos económicos inmediatos y futuros, como por ejemplo aquellos derivados de la inminente firma del Tratado de Libre Comercio (TLC), operativo desde el 1º de enero de 1994, ha sido la de propiciar cambios en materia de las condiciones de trabajo que favorezcan la permanencia de las organizaciones, en un mundo donde la sobrevivencia de las mismas se determinan por su capacidad de competencia en calidad y precios de productos y/o servicios.

Desde la perspectiva de la Psicología de las Organizaciones, los cambios político-económicos que en materia laboral y específicamente los de productividad de las organizaciones que se han impulsado, puede analizarse aislando la forma y el contenido de su práctica concreta.

De acuerdo a la perspectiva arriba descrita, es relevante, en términos generales la presencia de una lucha o libre competencia, además de una reagrupación de los dueños de los medios de producción, el intento de acaparamiento de los mercados de consumo y producción, donde el monopolio de dichos mercados sólo se obtiene por medio de la reconfiguración y reeducación de los propietarios de los medios de producción y financieros que a la vez son los únicos beneficiados, aunque en número menor, por cuanto que a la fuerza de trabajo se le extrae una mayor plusvalía, misma que le permite reducir su ingreso real y que en el mejor de los casos, está es sometida a un refinado método de pago "a destajo", denominado pago por productividad.

Cabe destacar que estos contenidos, quedan socialmente ocultos bajo la máscara de una política neoliberal de libre competencia y productividad en el mercado, misma que bajo este esquema "Propicia" la "Recuperación" salarial de la propia fuerza de trabajo.

Razones sociopolíticas y económicas como las antes expuestas, justifican que dentro del ámbito nacional, en una de las pocas empresas dependientes del estado, Compañía de Luz y Fuerza del Centro, en coordinación con el Sindicato Mexicano de Electricistas, como sector significativo de la economía del país, pretenda colocarse a la vanguardia en referencia a la definición que de empresa paraestatal se ha generado, al aplicar entre otras cosas, un nuevo concepto de la misma, donde las instancias obrero-patronales ya no son entidades separadas e independientes.

Esta empresa ha venido, a través de sus representantes sindicales, a abordar toda una serie de cambios en materia de productividad y competitividad, por medio del impulso y aplicación de una política con un nuevo concepto de las relaciones obrero-patronales donde éstos ya no se consideran como elementos separados y de confortación por su naturaleza laboral, sino que por el contrario, se conciben como un binomio profundamente interdependiente, cuyo propósito único sea la búsqueda de alternativas de cambio en sus relaciones que coadyuven a una mayor productividad de los trabajadores (inicialmente aquellos dependientes del Departamento de Cobranzas de la institución), al mismo tiempo que se busca incrementar la calidad de servicio al público usuario.

Es notorio, en éste caso como en muchos otros, que el énfasis del cambio, no sólo es ejercido por el patrón, dueño de los medios de producción, sino que también es impulsado de forma preponderante por la fuerza de trabajo, lo que hace que el propósito de lograr una mayor productividad de bienes o servicios, esté unificado a cambio de un menor costo de la propia mano de obra. Desde la perspectiva clásica y en sentido estricto, por productividad se entiende el hecho de que al elevar o mantener la producción de bienes o servicios se mantienen o disminuye respectivamente su costo. Además en sentido práctico convencional, la productividad esta referida fundamentalmente a los costos de la mano de obra.

En resumen y desde la perspectiva histórica, es evidente que los cambios en torno a la productividad que se están gestando (propositiva o impositivamente), son, paradójicamente, aceptados y en muchos casos promovidos por los trabajadores en forma más o en menos, pasiva, consciente e inconscientemente. Esta cuestión se constituye así en una razón que nos conduce al estudio del impacto psicológico y el fenómeno de cambio en la productividad, está ejercido por la fuerza del trabajo.

Sin embargo, para ser congruentes con la perspectiva histórica y psicológica expuesta aquí, debemos explorar en una organización específica, -el Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro-, tanto la forma como el contenido en que se expresan los cambios ocurridos en torno a la productividad.

El problema por ser de gran envergadura requiere de una aproximación que discrimine los niveles de intervención. En nuestro caso, en lo que respecta al cambio enfocado al recurso humano y desde nuestra postura, para limitar este trabajo, abordaremos el diagnóstico del mismo (objetivo de nuestro trabajo), tomando como variables de estudio: la calidad de vida, la motivación laboral, evaluación de la capacitación recibida y la cultura organizacional de los trabajadores.

DIAGNOSTICO

Finalmente, puesto que el recurso humano es quien a través de su actitud, opinión y/o comportamiento refleja la estructura y la estrategia organizacional, procederemos a evaluar en él, específicamente en el departamento mencionado, su perfil en diversas áreas psicosociales y que a continuación se indican: la calidad de vida, y la capacitación de los trabajadores (como elementos condicionantes de carácter superestructural del recurso humano, visto éste como parte del conjunto de condiciones que integran a la estructura organizacional), y por otro lado, la motivación laboral y la cultura de la organización, imperante en la empresa (como elementos componentes de la estrategia, entre otros), en función de variables tales como la edad, escolaridad, estado civil, la sección de trabajo y la antigüedad en la empresa.

De acuerdo a lo anterior, los resultados que se obtengan permitirán sentar las bases y elementos para futuras propuestas sobre la instrumentación del cambio planeado en la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, poniendo especial atención en el recurso humano, pues el que integra y refleja las condiciones estructurales y estratégicas de la organización; con la finalidad de proponer, no sólo políticas y estrategias operativas que generen una mayor productividad o identificación del personal hacia la empresa y el sindicato, sino que además sienten la plataforma para la creación de una atmósfera cultural de carácter empresarial y sindical de cara a la excelencia, así como la efectividad en el servicio a clientes de todos los actores de la institución.

Con el propósito de centrar los conceptos de exploración aquí vertidos, procederemos a explicar más detalladamente cada uno de ellos:

a.1. CALIDAD DE VIDA

Según Díaz-Guerrero (1976), el ecosistema del ser humano a diferencia de las otras especies, incluye además de las importantes variedades geográficas, físicas y químicas, factores culturales, sociales, psíquicos, económicos y de sanidad, que son primordiales para la calidad de vida.

La aglomeración, el ruido, la contaminación atmosférica, el desperdicio del agua, energéticos y alimentos, el descuido de los bosques, la negligencia e incurria en el manejo de la basura y hasta el mal uso de los medicamentos y la economía, son factores primordiales del ambiente humano que deterioran implacablemente su calidad de vida. Pero hay aspectos más sutiles que casi siempre ignoramos y que son, sin embargo, la piedra angular que sostiene el edificio de las sociedades. Si se les destruyese, se eliminaría toda la posibilidad de vida en conjunto, nos referimos a la preservación y evolución de las estructuras sociales primarias y las creencias culturales que las sustentan.

En resumen las condiciones actuales de vida demandan actualmente no tan sólo sobrevivir, sino hacerlo de manera digna, de otra forma, no vale la pena vivir. Esto es, tenemos que elevar la calidad de vida de la población.

Por lo expuesto y como parte del diagnóstico de la estructura organizacional consideramos imprescindible evaluar por tanto la calidad de vida de los trabajadores.

En los Estados Unidos de América, Campbell, Converse y Rodgers (citados en Díaz-Guerrero 1976), son los precursores dentro del campo de investigación del fenómeno de la calidad de vida, utilizando una escala, construida a partir de un diferencial semántico.

En México, el concepto de calidad de vida ha sido investigado por el Díaz-Guerrero (1976), definiéndolo como la evaluación personal de la vida presente de los individuos, y se ha medido a través de un instrumento que lleva por título "Mi vida presente es" (retomado por nosotros).

a.2. NECESIDADES DE CAPACITACION

Resolver las necesidades de capacitación consiste en la aplicación de programas y objetivos de cursos teóricos, y entrenamiento prácticos, destinados a preparar a los trabajadores para hacerlos aptos para desempeñar eficientemente su puesto.

Para ello la capacitación debe contemplar las técnicas a emplear, con sus objetivos y limitaciones correspondientes; además deberá abarcar aspectos tales como la comunicación, motivación y diferencias individuales, que bien pueden ser presentadas mediante dinámicas.

Según Koonts y O'Donnell (Peters y Waterman, 1984), la creencia por parte del subordinado, de que su superior tiene confianza en él, es un elemento estratégico en la institución. En tal clima, el intercambio de información, puede ser extremadamente valioso. Esto se ve reflejado en una parte de la cláusula 118 del contrato colectivo de trabajo que el Sindicato

Mexicano de Electricistas, sostiene con la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, y que a grandes rasgos dice: las partes para esos efectos establecerán la impartición de conocimientos en sistemas abiertos, flexibles y complementarios de capacitación y adiestramiento que optimizan en lo posible las aptitudes de los trabajadores en el desempeño de las labores al servicio de las compañías.

Una empresa que se califique de ser efectiva, debe ofrecer una capacitación adecuada y acorde con las necesidades del México contemporáneo, pues los requerimientos de capacitación de los trabajadores mexicanos demandan una actualización global, traducida en cursos y talleres, idóneos para las labores a desempeñar.

a.3. MOTIVACION LABORAL

Por otra parte la motivación humana se refiere a las fuerzas, motivos, necesidades, deseos, impulsos, instintos, etc., concernientes a las acciones de los hombres con lo que hacen, dejan de hacer, con lo que prefieren hacer, etc., por lo tanto para llevar a cabo un análisis de las motivaciones del trabajador mexicano, debemos determinar cuales son los motivos humanos fundamentales. Según Maslow (citado en Díaz-Guerrero, 1984), la motivación es lo que dirige la conducta del trabajador según sus necesidades de mayor urgencia. De acuerdo a esto autor, tenemos la siguiente clasificación de motivadores al trabajo:

- Motivadores fisiológicos: hambre, sed, sexualidad, cobijo y techo, etc.
- Motivadores de conservación: protección paternal, seguridad personal y social.
- Motivadores afiliativos: afecto, ternura y amor, pertenencia a grupos, instituciones, clubes, etc.
- Motivadores de autoestima: oportunidades de creación de trabajo, de ser capaz y valioso, con la finalidad de obtener reconocimiento social.
- Motivadores de desarrollo: desarrollo de las potencialidades (talento artístico, deportivo, etc.)

a.4. CULTURA ORGANIZACIONAL

Peters y Waterman (1984), la definen como: "la creación de significados, en un sentido organizativo que se opera por relatos, mitos y leyendas que transmiten los valores compartidos de la organización", esto es, su cultura.

Para Henry Mintzberg (citado en Giral, 1991), la cultura es el principio del diseño: la configuración (estructural) misionera, tendrá su propio mecanismo básico coordinador, la socialización o, si se prefiere, la tipificación de normas, y el correspondiente parámetro principal de diseño, el adoctrinamiento. La organización tendrá: una ideología que se mantiene viva con la conducta y comportamientos socialmente aceptados, en otras palabras, lo socialmente aceptado, refleja e impone normas, criterios y valores de comportamiento.

Estas ideas están íntimamente ligadas a la propuesta de "IDEX" (Giral, 1991), y que define a la cultura organizacional en los empleados como sigue:

- "Saber lo que hay que hacer"
- "Saber cómo hacerlo bien y después cómo hacerlo mejor"

Para saber cómo llevar a cabo tales premisas, proponen que:

- "Se muestre respeto al individuo y a sus ideas"
- "Se le anime a trabajar en equipo"

El propósito de la cultura organizacional en una empresa según "IDEX" es: la orientación hacia el desarrollo de una atmósfera de trabajo óptimo interno, lo cual busca fomentar un sentido de competitividad en lo más profundo de la empresa, estimular el cambio de valores, creencias y actitudes de las personas que la constituyen. Este cambio no debe ser brusco naturalmente, no se puede jalar la semilla más rápido de lo que crece, no es posible violentar el desarrollo cultural, sólo se le puede orientar, facilitar y acompañar, puede incluso acelerarse pero sólo hasta cierto punto.

Como se ha visto, en las organizaciones laborales los fenómenos de carácter motivacional, calidad de vida, capacitación y cultura organizacional, juegan un papel importante al influir en cada una de las actividades desarrolladas al interior de las empresas, y en su conjunto determinan las bases sobre las cuales se sustenta cualquier proyecto de cambio para incrementar la productividad de la empresa. Desde esta perspectiva, se destaca la participación del recurso humano, pues es este, el que a través de la acción refleja la efectividad de todo plan de cambio y desarrollo orientado a incrementar la productividad. En este orden de ideas, es necesario conocer el comportamiento de las variables psicosociales arriba mencionadas en función de una serie de variables de identificación de los trabajadores tales como su edad, sección de trabajo, escolaridad, estado civil y antigüedad laboral, y que cuyos resultados nos permitan, tal como se señaló anteriormente, crear las bases para generar sistemas que faciliten el cambio en los procesos de producción.

Con la finalidad de operacionalizar el marco de referencia expuesto, esto significa plantearlo en términos que permitan ser mensurables propusimos el siguiente problema:

¿Cuál es la evaluación que los trabajadores del departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, hacen con respecto a su calidad de vida, capacitación, motivación laboral y cultura organizacional en función de su edad, sección de trabajo, escolaridad, estado civil y antigüedad laboral?

Evidentemente nuestro objetivo es identificar el perfil psicosocial resultante de los cambios producidos por la percepción de la calidad de vida, la necesidad de capacitación, la motivación laboral y la cultura organizacional dentro de un sector de la (Compañía de Luz y Fuerza del Centro), en relación con atributos de sus empleados tales como la edad, estado civil, escolaridad, sección de trabajo y antigüedad laboral.

2. HIPOTESIS DE TRABAJO

Habrá diferencias entre los trabajadores del departamento de Cobranzass de la Compa a de Luz y Fuerza del Centro en la evaluación que dan a su calidad de vida, sus necesidades de capacitación, sus motivaciones laborales, y su cultura organizacional, dependiendo de su edad, sección de trabajo, escolaridad, estado civil y antigüedad laboral.

2.1. Hipótesis alterna:

Habr  estadísticamente diferencias significativas en la evaluación que dan los trabajadores del departamento de Cobranzass de la Compa a de Luz y Fuerza del Centro, en su calidad de vida, necesidades de capacitación, motivaciones laborales y su cultura organizacional, en función de su edad, sección de trabajo, escolaridad, estado civil y antigüedad laboral.

2.2. Hipótesis nula:

No habrá estadísticamente diferencias significativas en la evaluación que dan los trabajadores del departamento de Cobranzas de la Compa a de Luz y Fuerza del Centro, en su calidad de vida, necesidades de capacitación, motivaciones laborales y su cultura organizacional, en función de su edad, sección de trabajo, escolaridad, estado civil y antigüedad laboral.

La especificación de hipótesis con motivo del análisis estadístico se encuentra en el anexo 1.

3. VARIABLES

3.1. VARIABLES INDEPENDIENTES

EDAD. Tiempo transcurrido desde el momento del nacimiento de una persona a la fecha y evaluado a través de las respuestas emitidas por los trabajadores y que para efecto del manejo adecuado desde el punto de vista estadístico se establecieron los siguientes rangos medidos en años:

Rango 1 -----	18 a 30 años.
Rango 2 -----	31 a 40 años.
Rango 3 -----	41 años o más.

SECCION DE TRABAJO. Area dentro del departamento de Cobranzass asignadas a los trabajadores para desempeñar su labor y evaluado a través de sus respuestas y que para efectos del manejo adecuado desde el punto de vista estadístico se establecieron las siguientes categorías:

CODIGO	CATEGORIA
1	Cobranzas
2	Repartidores
3	Tomadores de lectura
4	Contratos
5	Gestores
6	Otros

ESCOLARIDAD. Grado de estudios alcanzados por una persona a través del tiempo y evaluado por las respuestas de los trabajadores y que para efecto del manejo adecuado desde el punto de vista estadístico se establecieron las siguientes categorías:

CODIGO	CATEGORIA
1	Primaria
2	Secundaria
3	Bachillerato
4	Profesional
5	Posgrado

ESTADO CIVIL. Condición civil de una persona en términos de su relación con otra y evaluado a través de las respuestas emitidas por los trabajadores y que para su efecto del manejo adecuado desde el punto de vista estadístico se establecieron las siguientes categorías:

CODIGO	CATEGORIA
1	Soltero
2	Casado
3	Divorciado
4	Unión libre
5	Viudo

ANTIGÜEDAD LABORAL. Tiempo laborado en la empresa desde la contratación a la fecha medido en años y evaluado a través de las respuestas de los trabajadores y que para efectos del manejo adecuado desde el punto de vista estadístico se establecieron los siguientes rangos:

Rango 1 -----	1 a 10 años.
Rango 2 -----	11 a 20 años.
Rango 3 -----	21 años o más.

3.2. VARIABLES DEPENDIENTES

CALIDAD DE VIDA. Es la evaluación personal de la vida presente del trabajador, obtenida por las calificaciones dadas a una serie de adjetivos bipolares basados en un diferencial semántico desarrollado por el Dr. Campbell (1976) y utilizado por el Díaz-Guerrero (1979) y que a continuación enlistamos : (ver apéndice 2 para mayor detalle).

+ Aburrido -----	Interesante
+ Fácil -----	Difícil
+ Feliz -----	Infeliz
+ Inútil -----	Valiosa
+ Con amigos -----	Solitaria
+ Llena de satisfacciones -----	Vacía
+ Sin esperanza -----	Llena de esperanza
+ Esclavizada -----	Libre
+ Desanimadora -----	Recompensadora
+ Me estimula a ser mejor -----	No me da oportunidad

CAPACITACION. Es la evaluación de los trabajadores respecto a los cursos y programas teóricos de capacitación dirigidos al desarrollo de habilidades impartidos por la Compañía de Luz y Fuerza del Centro y medida a través de un instrumento (cuestionario) desarrollado ex-profeso a nivel exploratorio, el cual considera las siguientes áreas: (ver apéndice 3 para mayor detalle).

- + Evaluación del tiempo y frecuencia de la capacitación.
- + Evaluación de los instructores-capacitadores.
- + Evaluación de los materiales de capacitación.
- + Evaluación del lugar físico de la capacitación.
- + Evaluación de la calidad de los programas de capacitación.
- + Evaluación de las necesidades de capacitación.

MOTIVACION LABORAL. Es la fuerza que dirige la conducta del trabajador según sus necesidades de mayor urgencia (Maslow, 1943) y evaluado a través de las respuestas de los trabajadores al instrumento que lleva por título "Trabajo por" elaborado por el Dr. Díaz Guerrero (1952) el cual está compuesto por el siguiente listado de necesidades: (ver apéndice 4 para mayor detalle)

- + Necesidad de hambre
- + Necesidad de salud
- + Necesidad sexual
- + Necesidad de dinero
- + Temor a perder el empleo
- + Necesidad de seguridad personal
- + Necesidad de amor y ternura
- + Necesidad de amistad
- + Necesidad de propia estima
- + Necesidad de realización
- + Necesidad de mejora en el ambiente físico
- + Necesidad de mejoría técnica
- + Necesidad de pertenecer al grupo

- + Necesidad de diversión
- + Necesidad de poder

CULTURA ORGANIZACIONAL. Es la predisposición organizada. Es la creación para pensar, sentir, percibir y comportarse hacia la organización de referencia es una estructura permanente de creencias que predisponen al individuo a comportarse de manera relativa hacia la institución a través de significados, normas, conductas, creencias y valores que operan, se transmiten y son compartidos por toda la organización, evaluadas por las respuestas de los trabajadores a la escala de Lickert (instrumento desarrollado es-profeso a nivel exploratorio) que mide la cultura organizacional respecto de los siguientes conceptos: (ver apéndice 5 para mayor detalle)

- + Productividad
- + Efectividad laboral
- + Calidad laboral
- + Servicio
- + Cliente
- + Puntualidad
- + Estabilidad laboral
- + Desarrollo laboral
- + Comunicación en la empresa

4. METODO

4.1 SUJETOS

Un total de 205 trabajadores miembros del departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, asignados al área metropolitana de D.F. (20% del universo) participaron en la investigación.

La elección de la muestra fue de tipo probabilístico por áreas geográficas (al azar) ya que hizo un listado de sucursales y se seleccionaron aleatoriamente 10 de ellas (el total de sucursales es de 28).

Todos los sujetos eran hombres, cuyo rango de edad oscilaba entre los 18 y 69 años (media 31.95 años); su rango de antigüedad laboral era de 1 a 30 años (media 7.78 años); teniendo en su mayoría un grado de escolaridad que iba de bachillerato a profesional (53.5% de la población) y estando la mayor parte de ellos ya sea casados (29.70%) o solteros (27.72%). Finalmente, la mayor parte de ellos estaba asignado a las áreas de Cobranzas y gestores (41.57%).

4.2. ESCENARIO

La investigación se llevó a cabo en el lugar de trabajo de los empleados del departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, es decir, en sus oficinas. La totalidad de las sucursales (28) que componen el sistema de la institución se encuentran ubicadas en el área metropolitana del D.F. la horas de trabajo van de 8:00 a las 16:00 hrs. de lunes a viernes.

A continuación enlistamos las 10 sucursales seleccionadas aleatoriamente:

Aragón.	• Mixcoac.
Centro.	• Narvarte.
Condesa.	• Portales.
Doctores.	• Valle.
Guadalupe.	• Vallejo.

4.3. TIPO DE ESTUDIO

Fue exploratorio y evaluativo de campo ya que no hubo manipulación de variable alguna. Además, dadas las características del fenómeno estudiado donde encontramos escasos trabajos al respecto, sólo se pretendió llevar a cabo una aproximación exploratoria general. (Rojas Soriano, 1988).

4.4. TIPO DE DISEÑO

De K muestras independientes, ya que establecimos comparaciones entre muestras aleatorias independientes unas de las otras (Pick De Weiss, 1990).

4.5. INSTRUMENTOS

Se aplicaron en forma de paquete (ver apéndices 1 al 5) compuestos por 5 instrumentos y que a continuación se enlistan:

1. Fichas de identificación socioeconómica. Desarrollado por los autores.
2. Calidad de vida. De Campbell, Rodgers y Converse (1976)
3. Capacitación. Desarrollado por los sustentantes.
4. Motivación laboral. De Díaz-Guerrero (1952)
5. Cultura organizacional. Desarrollado por los autores de este trabajo.

ESTUDIO SOCIOECONOMICO Y FICHA DE IDENTIFICACION

Este instrumento es un cuestionario socioeconómico, que evalúa las siguientes áreas (ver apéndice 1):

- Servicios públicos urbanos
- Transporte utilizado en traslado al trabajo
- Tipo de recreación
- Lugar de comida acostumbrado

Para una revisión del instrumento, forma de medición y de calificación. (ver anexo 2)

CALIDAD DE VIDA

Es un instrumento basado en una escala a partir de un diferencial semántico de 7 intervalos compuesto por 10 pares de adjetivos calificativos bipolares desarrollado por Campbell, Rodgers y Converse (1976), que lleva por título "Mi vida presente". Esta escala fue considerada por los investigadores como la mejor forma de medir la calidad de vida en Estados Unidos. (ver apéndice 2) Para una revisión sobre los antecedentes teóricos y características del instrumento (forma de medición y calificación), así como de la confiabilidad y validez encontrada se recomienda al lector. (ver anexo 3)

CAPACITACION

Este instrumento está compuesto por un total de 29 reactivos distribuidos de la siguiente forma: (ver apéndice 3)

TIPO	No.	REACTIVOS
Opción múltiple (sólo una opción)	21	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,13,14
Opción múltiple (más de una opción)	08	15,16,17,18,21,22,26,29.

Este instrumento fue desarrollado por los investigadores del presente trabajo ya que se consideró como la mejor forma de medir la evaluación que dan los trabajadores de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro a la capacitación recibida. El instrumento explora seis dimensiones de capacitación:

- a. Evaluación del tiempo y frecuencia de la Capacitación.
- b. Evaluación de los instructores-capacitadores.
- c. Evaluación de los materiales de Capacitación.
- d. Evaluación del lugar físico de la Capacitación.

- e. Evaluación de la calidad de los programas de Capacitación.
- f. Evaluación de las necesidades de Capacitación.

Para una revisión sobre las características del instrumento (forma de medición y de calificación), así como de la confiabilidad (test-retest) y validez de facie encontrada en el instrumento, (mayores detalles en anexo 5)

MOTIVACION LABORAL

Instrumento basado en una escala compuesta por un conjunto de 15 necesidades que según Maslow (1943) motivan al ser humano a trabajar, adaptado por el Dr. Díaz Guerrero para estudiar al trabajador mexicano (1952) y que lleva por título "Trabajo por". Esta escala fue considerada por el Dr. Díaz-Guerrero como la mejor forma de estudiar las motivaciones características del trabajador mexicano. (ver apéndice 4). Para una revisión sobre la estructura y características del instrumento, recomendamos al lector. (ver anexo 7)

CULTURA ORGANIZACIONAL

Este instrumento está basado en una escala tipo Lickert compuesta por 18 reactivos de 5 alternativas de respuesta cada una de ellas (ver apéndice 5). Esta escala fue desarrollada por los investigadores del presente estudio ya que se consideró como la mejor forma de medir la cultura organizacional de los trabajadores. Para una revisión sobre los antecedentes teóricos y características del instrumento (forma de medición y de calificación), así como de la confiabilidad y validez encontrada se recomienda al lector. (ver anexo 9)

4.6. MATERIALES

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron:

- 5,000 Hojas bond tamaño carta.
- 300 Lapices (Mirado No.2 mediano).
- 5,000 Hojas para impresora.
- 2 Cajas de diskettes 3.5 kb.
- 2 Computadoras IBM.
- 1 Paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS)
- 20 Gafetes de identificación UNAM-SME
- 40 Hojas cuadrículadas de 1 x 1 mts.
- 40 Marcadores Wearever alerta 2000.

4.7. PROCEDIMIENTO

El proceso detallado de la construcción de instrumentos de capacitación y cultura organizacional se indica en los anexos 5 y 9 respectivamente. En general procedimiento para la presente investigación constó de las siguientes 4 etapas:

1. Iniciación (contacto con representantes del SME).
2. Instrucción y entrenamiento de encuestadores (identificación con los instrumentos).
3. Aplicación del paquete de instrumentos.
4. Procesamiento de la información.

A. Etapa de iniciación:

- Sesiones: 5
- Tiempo : 15 horas

En esta etapa acudimos a entrevistarnos con el líder del Sindicato Mexicano de Electricistas (SME) Jorge Sánchez, secretario general, el cual previamente en un encuentro informal en la Universidad Nacional Autónoma de México nos había expuesto su inquietud de llevar a cabo investigaciones con el objeto de crear y sentar las bases de información que permitieran desarrollar trabajos y proyectos de productividad para la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, empresa paraestatal con la cual se tiene celebrado un contrato colectivo de trabajo. En este sentido, en esta primera entrevista explicamos al secretario general, el alcance de nuestra investigación indicándole que básicamente era un estudio de tipo exploratorio cuyo propósito era el de recabar información en áreas de vital importancia para el adecuado desempeño de las labores en la empresa y que a continuación se enlistan:

- Evaluación de la calidad de vida de los trabajadores.
- Evaluación de la capacitación recibida por la empresa.
- Evaluación de las motivaciones laborales de los trabajadores.
- Evaluación de la cultura organizacional.

Se le mencionó que nuestro trabajo arrojaría resultados en un período no menor de seis meses ya que era necesaria la supervisión del personal académico de la facultad de Psicología de la UNAM asimismo, le pedimos que nos proporcionara una lista de todas las sucursales de Cobranzas que pertenecieran a la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en el área metropolitana, la cual se nos proporcionó.

Adicionalmente, con el aval del SME, a través de sus representantes sindicales, se autorizaba a nuestro equipo de investigación llevar a cabo la aplicación de los instrumentos en las sucursales seleccionadas.

En las sucursales elegidas se aplicaron los instrumentos a la totalidad de los trabajadores del departamento de Cobranzas asignados a cada uno de las mismas.

La relación número de sujetos-sucursal fue la siguiente:

SUCURSAL	No. DE SUJETOS
1. Aragón	25
2. Centro	45
3. Condesa	10
4. Doctores	15
5. Guadalupe	15
6. Mixcoac	20
7. Narvarte	20
8. Portales	20
9. Valle	15
10. Vallejo	20
Total de Sujetos	205

B. Etapa de instrucción y entrenamiento de encuestadores.

Dado que los instrumentos se aplicaron por una muestra de 205 sujetos que corresponden al 34.16% de la población total (600) distribuidos a lo largo de las 10 sucursales seleccionadas, con la pretensión de abarcarlas en un período no mayor de 15 días se procedió a instruir y capacitar a un total de 20 evaluadores (estudiantes del séptimo semestre de la facultad de psicología de la UNAM), mismos que fueron seleccionados tomando en consideración:

- Área de especialidad (Psicología del trabajo).
- Disponibilidad de tiempo.

B.1. Identificación con la investigación:

- Sesiones: 2
- Tiempo: 8 horas

Una vez seleccionados los encuestadores se procedió a explicarles el propósito de la investigación. En esta fase se resolvieron las dudas que los evaluadores tuvieron respecto al tiempo requerido para llevar a cabo la investigación, alcance de la misma, grado de participación y compromiso del SME así como las dificultades en el desarrollo del trabajo.

B.2. Identificación con los instrumentos:

- Sesiones: 8
- Tiempo: 40 horas

En este punto se instruyó a los evaluadores sobre las características de cada uno de los instrumentos, su forma de administración, controles así como la instrucción a ser dada a los sujetos, la cual era la siguiente:

"Buenos días, nuestros nombres son":

"Somos parte del grupo de investigadores que se encuentran laborando actualmente en el Sindicato Mexicano de Electricistas, estamos aquí con el propósito de aplicarles cinco cuestionarios los cuales tienen por objeto recabar información en términos de la evaluación dada a su:

- Calidad de vida
- Capacitación
- Motivaciones laborales
- Cultura organizacional

"La información que se obtenga es de mucha importancia ya que servirá para la creación de proyectos de trabajo elaborados en conjunto con la empresa con el objeto de mejorar nuestras condiciones de trabajo. Además, dado que el respeto al anonimato de su colaboración está garantizado, la honestidad en sus respuestas es muy importante".

"El tiempo que tiene para contestar los cuestionarios es el que ustedes consideren necesario; en caso de alguna duda, estamos a sus órdenes. Gracias".

B.3. Prácticas de aplicación de los instrumentos.

- Sesiones: 4
- Tiempo: 16 horas

Para que los encuestadores se familiarizaran con los instrumentos, se procedió a llevar a cabo la autoaplicación de los mismos en el grupo de trabajo, ejercicio que nos permitió no sólo conocer el material de trabajo sino que pudimos detectar las posibles dificultades o fuentes de error a las que al momento de la aplicación real nos pudiéramos (en muchas ocasiones así fue) enfrentar, tal es el caso de:

- Dificultad en la interpretación de alguna instrucción.
- Dificultad de interpretación de algún reactivo.
- Tiempo de aplicación real.
- Dificultad en la disposición de los trabajadores para cooperar.
- Inadecuado control y organización del grupo de investigadores titulares.
- Fallas en la integración en los equipos de trabajo.

Toda esta información evidentemente nos llevó a realizar las modificaciones pertinentes en cada uno de los aspectos anteriormente mencionados.

C. Etapa de aplicación

- Tiempo : 30 días

C.1. Integración de equipos de trabajo-sucursal.

Al haber elegido un total de 10 sucursales del sistema de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, integramos 10 equipos de trabajo compuestos por 2 encuestadores cada uno de ellos. En este punto se envió un listado de encuestadores-sucursal al Sr. Gonzalo García Nájera, representante sindical del departamento encuestado para que éste a su vez notificara a los representantes de las sucursales seleccionadas, indicándoles adicionalmente las fechas de visita.

C.2. Aplicación.

Los instrumentos fueron aplicados en forma de paquete (cinco instrumentos incluyendo una ficha de identificación) a cada uno de los sujetos de cada sucursal pertenecientes al departamento de Cobranzas bajo las siguientes condiciones:

- En todos los casos se les aplicó en forma grupal.
- El lugar de trabajo fue el de sus oficinas.
- El tiempo de aplicación fue dentro de su jornada de trabajo (después de haber desayunado).
- Al momento de la aplicación sólo estuvieron presentes los sujetos y los encuestadores (evitando ruido potencial).
- Se dieron en todos los casos las mismas instrucciones tanto generales como para cada instrumento.
- En los casos en que algún trabajador manifestara no haber comprendido alguna parte del paquete se le explicaba en otras palabras.

D. Etapa de procesamiento de la información

- Tiempo: 45 días

La administración de esta etapa fue dividida en tres sub-etapas:

D.1. Codificación.

De acuerdo a las características y reglas de calificación de cada uno de los instrumentos (previamente explicados en el inciso 4.4.) se instruyó a los encuestadores para que éstos manejaran los datos cuidando de seguir al pie de la letra los diferentes tipos de codificación para cada instrumento.

D.2. Vaciado de datos.

Se utilizaron hojas cuadrículadas de 1x1 mt. Los encuestadores vaciaron los datos de cada instrumento ya codificados separándolos unos de otro a través de una columna vacía.

D.3. Captura de datos.

El uso del paquete de computadoras denominado "Lotus-123" nos sirvió para generar la base de datos en la computadora para permitir el uso posterior ya en los análisis estadísticos del paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS).

III. RESULTADOS

1. CODIFICACION

Con el fin de poder establecer conclusiones sobre la investigación efectuada, los datos se organizaron de acuerdo a los criterios expuestos para cada uno de los instrumentos en el inciso "4.4." (Instrumentos del capítulo anterior).

2. ANALISIS ESTADISTICO

Los análisis se desarrollaron de la siguiente manera:

A. Variables socioeconómicas

Las variables: servicios públicos urbanos, transporte, recreación y lugar de ingesta de alimentos, debido a que se encuentran en un nivel de medición nominal, se llevó a cabo un análisis de frecuencia de cada una de las alternativas por variable con el objeto de observar la distribución de cada una de ellas en relación al total de la muestra estudiada.

B. Variables de estudio

Las variables: edad, sección, escolaridad, estado civil y antigüedad laboral, en un primer estudio se llevó a cabo un análisis de frecuencias (tomando como base las categorías o los rangos según sea el caso) con el objeto de observar la distribución de las mismas a lo largo de los 205 sujetos estudiados.

C. Variables independientes vs variables dependientes

C.1. Se utilizó el análisis de varianza en su modalidad "One way" con el objeto de obtener las diferencias significativas de las medidas entre las siguientes variables:

- Edad, sección, escolaridad, estado civil y antigüedad de los trabajadores del departamento de Cobranza de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, con respecto a su calidad de vida.
- Edad, sección, escolaridad, estado civil y antigüedad de los trabajadores del departamento de Cobranza de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, con respecto a su motivación laboral.
- Edad, sección, escolaridad, estado civil y antigüedad de los trabajadores del departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, con respecto a su cultura organizacional.

C.2. Se utilizó el análisis de "crosstabs" (cruce de variables), a través de la subrutina X2 con el objeto de obtener las diferencias significativas entre las variables.

- Edad, sección, escolaridad, estado civil y antigüedad de los trabajadores del departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro con respecto a su evaluación de la capacitación recibida.

D. Variable dependiente vs variables dependientes

D.1. Para medir la fuerza de la relación (grado de variación) existente entre las siguientes variables se utilizó el estadístico denominado "producto momento de Pearson":

- La cultura organizacional de los trabajadores del departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro con respecto de su calidad de vida.
- La cultura organizacional de los trabajadores del departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro con respecto a su evaluación de la capacitación recibida.
- La cultura organizacional de los trabajadores del departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro con respecto a su motivación laboral.

3. RESULTADOS

3.1. ANALISIS DE FRECUENCIA

3.1.1. VARIABLES DEMOGRAFICAS

A. SERVICIOS PUBLICOS (URBANOS).

	SUJETOS	%
No. total de sujetos estudiados	205	
No. total de sujetos que contestaron	205	100.00

CONCEPTO	SUJETOS	%
1. Agua potable	203	99.02
2. Electricidad	203	99.02
3. Banquetas	203	99.02
4. Drenaje	199	97.07
5. Primarias	196	95.60
6. Camiones urbanos	193	94.14
7. Secundarias	192	93.65
8. Peseros	192	93.65
9. Calles asfaltadas	188	91.70
10. Teléfono	187	91.21
11. Servicios médicos-asistenciales	186	90.73
12. Jardín de niños	185	90.24
13. Deportivos	169	82.43
14. Vigilancia	167	81.46
15. Guarderías	160	78.04
16. Bibliotecas	138	67.31

Podemos observar que en términos generales, los trabajadores de esta empresa gozan en su mayoría prácticamente de todos los servicios públicos urbanos, con excepción de un 20% de la población que dice carecer de bibliotecas, guarderías, servicios de vigilancia y deportivos.

B. TRANSPORTE (TRASLADO AL TRABAJO).

	SUJETOS	%
No. total de sujetos estudiados	205	
No. total de sujetos que contestaron	205	100.00
CONCEPTO	SUJETOS	%
1. Pesero	128	62.43
2. Automóvil propio	92	44.17
3. Metro	71	34.63
4. Automóvil de amigos	25	12.19
5. Camión (Ruta 100)	23	11.21
6. Pie propio	22	10.73
7. Taxi	17	8.29
8. Autobús foráneo	11	5.36
9. Trolebús	9	4.39
10. Motocicleta	9	4.39
11. Bicicleta	5	2.43
12. Otros	2	0.97

De acuerdo a la tabla mostrada, podemos distinguir dos grupos de acuerdo al tipo de transporte utilizado para trasladarse al centro de trabajo: uno, con carácter mayoritario hace uso del transporte colectivo denominado "peseros", metro, camión urbano "Ruta 100" y en menor medida taxi; dos, aquellos que utilizan el automóvil particular.

C. RECREACION.

	SUJETOS	%
No. total de sujetos estudiados	205	
No. total de sujetos que contestaron	205	100.00
CONCEPTO	SUJETOS	%
1. Ver televisión	141	68.78
2. Escuchar música	135	65.85
3. Leer	120	60.48
4. Pasar con la familia	120	60.48
5. Cine	102	49.75
6. Práctica deportiva	101	49.28
7. Ir a bailar	83	40.48
8. Tomar con los cuates	62	30.24
9. Ir a estadios deportivos	62	30.24
10. Sexo	60	29.26
11. Juego de salón	54	26.34
12. Teatro de variedad	38	18.53
13. Otros	22	10.73

Observamos una clara distinción de tres grupos de acuerdo a las actividades recreativas: el primero se caracteriza por ver televisión, escuchar música, leer, pasear con la familia, asistir al cine y práctica deportiva; el segundo, acude a bailes, toma con los "cuates", asiste a estadios deportivos, tiene actividad sexual y practica juegos de salón; el tercero, con menor frecuencia, menciona acudir a teatros de variedad.

D. Lugar de Ingesta de alimentos (Comida diaria).

	SUJETOS	%
No. total de sujetos estudiados	205	
No. total de sujetos que contestaron	205	100.00

CONCEPTO	SUJETOS	%
1. Hogar	167	81.46
2. Restaurante	80	39.02
3. Fonda	80	39.02
4. Casa de familiares	58	28.29
5. Puesto de la esquina	45	21.95
6. Casa de amigos	39	19.02
7. Otros	20	9.75

Por otra parte encontramos que los lugares más frecuentes para ingerir sus alimentos, en el orden en que se mencionan son: el propio hogar, restaurantes y fondas.

3.1.2. VARIABLES DE ESTUDIO

A. EDAD

	SUJETOS	%
No. total de sujetos estudiados	205	
No. total de sujetos que contestaron	203	99.02

RANGO	SUJETOS	%
Rango de edad total de la muestra 18-69 años		
Rango de edad (1) ----- 18-30 años	103	50.73 - 24.66
Rango de edad (2) ----- 31-40 años	67	33.00 - 34.49
Rango de edad (3) ----- 41 ó + años	33	16.25 - 49.54

Podemos observar que los trabajadores estudiados tienen una edad que oscila entre los 18 y los 69 años, siendo el promedio de edad de 31.95 años, lo cual los ubica dentro del rango de edad productiva nacional promedio.

B. SECCION DE TRABAJO.

	SUJETOS	%
No. total de sujetos estudiados	205	
No. total de sujetos que contestaron	190	92.68

SECCION	SUJETOS	%
Oficinas	40	21.05
Gestores	39	20.52
Tomador de lectura	36	18.94
Otros	28	14.73
Repartidores de avisos	25	13.15
Contratos	22	11.57

De acuerdo a la sección en donde están asignados a llevar sus actividades laborales encontramos que la mayor parte de los trabajadores se ubican dentro de las áreas de oficinas y gestores, cubriendo el 41.57% de la muestra y en mucho menor porcentaje en áreas como tomadores de lectura, repartidores de avisos y contratos.

C. ESCOLARIDAD.

	SUJETOS	%
No. total de sujetos estudiados	205	
No. total de sujetos que contestaron	200	97.56

ESCOLARIDAD	SUJETOS	%
Bachillerato	56	28.00
Profesional	51	25.50
Posgrado	36	18.00
Secundaria	31	15.50
Primaria	26	13.00

La muestra estudiada se caracteriza por tener un nivel académico que va de bachillerato a posgrado (dicho grupo es el 71.5% de la muestra, lo cual nos indica que dicho sujetos se encuentran por arriba de los niveles nacionales de educación.

D. ESTADO CIVIL.

	SUJETOS	%
No. total de sujetos estudiados	205	
No. total de sujetos que contestaron	202	99.02

ESTADO CIVIL	SUJETOS	%
Casado	60	29.70
Soltero	56	27.72
Divorciado	34	16.83
Unión libre	33	16.33
Viudo	19	9.40

Por otra parte, del total de los sujetos estudiados en cuanto a su estado civil encontramos que la mayor parte de ellos se encuentran ya sea casados (29.70% de la muestra) o solteros (27.72% de la muestra). Dato significativo es el hecho que en un porcentaje de 34.56% se encuentren divorciados, unión libre o viudos.

E. ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA.

RANGO	SUJETOS	%	MEDIA (AÑOS)
	205	No. total de sujetos estudiados	
	201	No. total de sujetos que contestaron	

	SUJETOS	%	MEDIA
		7.78	
	107	53.23	4.96
Rango total de antigüedad — 1-29 años	42	20.89	14.59
RANGO	52	25.87	23.00

El rango de antigüedad en la empresa va de 1 a 30 años, es decir, el promedio de antigüedad laboral es de 7.78 años y observamos que la mayor parte de los trabajadores estudiados se ubican en el rango menor de antigüedad.

3.2. ANALISIS DE VARIANZA

3.2.1. VARIABLES INDEPENDIENTES VS VARIABLES DEPENDIENTES

Los análisis de varianza se desarrollaron como a continuación se indica:

Calidad de vida vs edad, sección, escolaridad, estado civil y antigüedad laboral.

- Calificación total del instrumento contra cada variable.
- Cada reactivo del instrumento contra cada variable.

Motivación laboral vs edad, sección, escolaridad, estado civil y antigüedad laboral.

- Cada reactivo del instrumento contra cada variable.

La cultura organizacional vs edad, sección, escolaridad, estado civil y antigüedad laboral.

- Calificación total del instrumento contra cada variable.
- Cada reactivo del instrumento contra cada variable.

A. CALIDAD DE VIDA.

A.1. EDAD

El análisis de varianza entre la calificación total de calidad de vida y la edad no reportó datos significativos, sin embargo, al llevar a cabo un análisis particular de cada una de los pares de adjetivos bipolares que componen el instrumento de calidad de vida, se obtuvo lo siguiente:

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 6

- LLENA DE SATISFACCIONES - VACIA.

EDAD (AÑOS)	DESVIACION MEDIA	DATO ESTANDAR	SIGNIFICATIVO
Rango 1 (18 - 30)	5.5937	1.7507	
Rango 2 (31 - 40)	6.0735	0.4070	****
Rango 3 (41 ó +)	5.1875	2.1013	

Nivel de significancia = 0.0403

Los resultados muestran que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuyo rango de edad fluctúa entre 31 a 40 años con respecto a los de otras edades, debido al hecho de que los primeros consideran que su vida presente está llena de satisfacciones de forma más marcada que los demás.

A.2. SECCION DE TRABAJO.

El análisis de varianza entre la calificación total de la calidad de vida y la sección de trabajo no reportó datos significativos, sin embargo, al llevar a cabo un análisis particular de cada uno de los pares de adjetivos bipolares que componen el instrumento de calidad de vida se obtuvo lo siguiente:

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 1

ABURRIDA - INTERESANTE.

SECCION DE TRABAJO	DESVIACION MEDIA	DATO ESTANDAR	SIGNIFICATIVO
Oficinas	5.9053	1.4588	
Reparadores	5.2687	1.3870	
Tomador de lecturas	5.8333	1.3292	
Contratos	5.0000	0.0000	
Gestores	4.0000	0.3094	****
Otros	5.4727	1.7198	

Nivel de significancia = 0.0376

A.3. ESCOLARIDAD

El análisis de varianza entre la calificación total de la calidad de vida y la escolaridad no reportó datos significativos, sin embargo, al llevar a cabo un análisis particular de cada uno de los pares de adjetivos bipolares que componen el instrumento de calidad de vida se obtuvo lo siguiente:

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 6

LLENA DE SATISFACCIONES - VACIA

ESCOLARIDAD	DESVIACION MEDIA	DATO ESTANDAR	SIGNIFICATIVO
Primaria	5.8750	1.9621	
Secundaria	4.8621	0.0481	****
Bachillerato	5.9433	1.4431	
Profesional	5.8732	1.5669	
Posgrado	4.6687	2.4221	

Nivel de significancia = 0.0191

Los resultados muestran que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuya escolaridad es la de secundaria con respecto a los que tienen otro nivel escolar debido al hecho de que los primeros consideran que su vida presente está menos llena de satisfacciones de forma más marcada que los demás. Cabe hacer mención que los trabajadores cuyo nivel educativo es el de posgrado obtienen un resultado singular, ya que la variación de sus respuestas es tal que algunas de ellas caen por debajo de las de nivel de secundaria, pero a la inversa también caen por arriba de las de los niveles de bachillerato quienes son los que tienen en promedio la mejor evaluación de calidad de vida en términos de considerarla llena de satisfacciones.

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 10**- ME ESTIMULA A SER MEJOR - NO ME DA OPORTUNIDAD**

ESCOLARIDAD	DESVIACION MEDIA	DATO ESTANDAR	SIGNIFICATIVO
Primaria	5.6250	2.3910	
Secundaria	5.0000	2.3044	
Bachillerato	6.3056	1.3701	****
Profesional	6.0141	2.9160	
Posgrado	5.3333	2.2509	

Nivel de significancia = 0.0228

Los resultados muestran que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuya escolaridad es la de bachillerato con respecto a los que tienen otro nivel escolar debido al hecho de que los primeros consideran que su vida presente los estimula a ser mejores de forma más marcada que los demás. Cabe hacer mención que los trabajadores cuyo nivel educativo es el de profesional obtienen un resultado singular, ya que la variación de sus respuestas es tal que algunas de ellas caen por debajo de los demás niveles, pero a la inversa caen por arriba de las de nivel bachillerato (grupo superior).

A.4. ESTADO CML.

El análisis de varianza entre la calificación total de la calidad de vida y el estado civil no reportó datos significativos. Aun más, al llevar a cabo un análisis particular de cada uno de los pares de adjetivos bipolares que componen el instrumento de calidad de vida tampoco se encontraron datos significativos. Parece ser que dicha variable no incide de forma determinante y diferencial en la evaluación que los trabajadores dan a su calidad de vida.

A.5. ANTIGÜEDAD LABORAL.

El análisis de varianza entre la calificación total de la calidad de vida y la antigüedad laboral no reportó datos significativos.

Sin embargo, al llevar a cabo un análisis particular de cada uno de los pares de adjetivos bipolares que componen el instrumento de calidad de vida se obtuvo lo siguiente:

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 6**LLENA DE SATISFACCIONES - VACIA**

ANTIGÜEDAD (AÑOS)	DESVIACION MEDIA	DATO ESTANDAR	SIGNIFICATIVO
Rango 1 (1-10 años)	5.7793	1.5700	
Rango 2 (11-20 años)	5.6250	1.9701	
Rango 3 (20 años ó +)	4.3333	0.5495	****

Nivel de significancia = 0.0493

Los resultados muestran que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuyo rango de antigüedad laboral fluctúa entre 20 años o más con respecto a los demás debido al hecho de que los primeros consideran que su vida presente está menos llena de satisfacciones de forma más marcada que los demás.

B. MOTIVACION LABORAL.

B.1. EDAD

El análisis de varianza entre cada uno de los reactivos que componen el instrumento de motivación laboral y la edad reportó los siguientes datos significativos:

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 1

- TRABAJO POR: "HAMBRE"

EDAD (AÑOS)	DESVIACION MEDIA	DATO ESTANDAR	SIGNIFICATIVO
Rango 1 (18-30 años)	4.5534	3.3099	
Rango 2 (31-40 años)	3.8382	2.9301	
Rango 3 (40 años ó +)	2.8438	0.5792	****

Nivel de significancia = 0.0201

Los resultados obtenidos muestran que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuyo rango de edad fluctúa entre los 40 años o más con respecto a los de otras edades debido al hecho de que los primeros manifiestan que trabajan motivados por el hambre de forma más marcada que los demás.

B.2. SECCION DE TRABAJO.

El análisis de varianza entre cada uno de los reactivos que componen el instrumento de motivación laboral y la sección de trabajo reportó los siguientes datos significativos:

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 9

- TRABAJO POR: "PROPIA ESTIMA"

SECCION TRABAJO	DE	DESVIACION MEDIA	DATO ESTANDAR	SIGNIFICATIVO
Oficinas		2.7282	2.8326	
Reparidores		5.1333	2.7482	
Tomador de lecturas		3.5000	2.6646	
Contratos		2.0000	0.0000	****
Gestores		3.4286	3.0472	
Otros		3.7414	2.9234	

Nivel de significancia = 0.0401

Los resultados obtenidos muestran que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuya sección de trabajo es la de contratos con respecto a los asignados a otras áreas del departamento de Cobranza, debido al hecho de que los primeros manifiestan trabajar motivados por su propia estima de forma más marcada que los demás.

B.3. ESCOLARIDAD.

El análisis de varianza entre cada uno de los reactivos que componen el instrumento de motivación laboral y la escolaridad reportó los siguientes datos significativos:

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 1

- TRABAJO POR: "HAMBRE".

ESCOLARIDAD	DESVIACION MEDIA	DATO ESTANDAR	SIGNIFICATIVO
Primaria	3.3125	2.5747	
Secundaria	2.4194	1.2177	****
Bachillerato	4.3684	3.2243	
Profesional	4.3803	3.2486	
Posgrado	5.0000	2.9665	

Nivel de significancia = 0.0195

Los resultados obtenidos muestran que existe diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuyo nivel educativo es el de secundaria con respecto a los de otro niveles educativos, debido al hecho de que los primeros manifiestan trabajar motivados por el hambre de forma más marcada que los demás. Cabe hacer mención que los trabajadores de nivel primaria tienden a parecerse en la respuesta a los de secundaria, lo cual puede ser indicador de que a menor escolaridad mayor la motivación al trabajo por resolver necesidades básicas.

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 3

- TRABAJO POR: "SEXUALIDAD".

ESCOLARIDAD	DESVIACION MEDIA	DATO ESTANDAR	SIGNIFICATIVO
Primaria	4.2500	3.1091	
Secundaria	3.6129	2.9061	
Bachillerato	4.6184	3.4908	
Profesional	4.9718	3.3337	
Posgrado	1.1667	1.1690	****

Nivel de significancia = 0.0423

Los resultados obtenidos muestran que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuyo nivel de escolaridad es de posgrado con respecto a los de otros niveles educativos, debido al hecho de que los primeros manifiestan trabajar motivados por la sexualidad de forma más marcada que los demás.

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 4

- TRABAJO POR: "DINERO".

ESCOLARIDAD	DESVIACION MEDIA	DATO ESTANDAR	SIGNIFICATIVO
Primaria	2.6875	3.4394	
Secundaria	2.3871	3.1589	
Bachillerato	2.0789	2.5233	
Profesional	2.6056	2.8759	
Posgrado	6.6667	2.7325	

Nivel de significancia = 0.0062

Los resultados obtenidos muestran que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuyo nivel de escolaridad es de posgrado con respecto a los de otros niveles educativos, debido al hecho de que los primeros manifiestan trabajar escasamente motivados por el dinero de forma más marcada que los demás. Aun más, para los trabajadores con niveles educativos menores, el dinero es un motivador poco relevante.

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 5

- TRABAJO POR: "TEMOR A PERDER EL EMPLEO".

ESCOLARIDAD	DESVIACION MEDIA	DATO ESTANDAR	SIGNIFICATIVO
Primaria	4.1875	3.7098	
Secundaria	2.2581	1.8398	****
Bachillerato	3.5921	3.1756	
Profesional	4.6197	3.5025	
Posgrado	4.6667	3.8816	

Nivel de significancia = 0.0198

Los resultados obtenidos muestran que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuyo nivel de escolaridad es de secundaria con respecto a los de otros niveles educativos, debido al hecho de que los primeros manifiestan trabajar motivados por el temor a perder el empleo de forma más marcada que los demás.

B.4. ESTADO CIVIL.

El análisis de varianza entre cada uno de los reactivos que componen el instrumento de motivación laboral reportó los siguientes datos significativos:

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 3

- TRABAJO POR: "SEXUALIDAD".

ESTADO CIVIL	DESVIACION MEDIA	DATO ESTÁNDAR	SIGNIFICATIVO
Soltero	4.0684	3.3547	
Casado	5.2105	3.1762	
Divorciado	6.5000	2.0817	
Viudo	1.5000	0.7071	****
Unión libre	5.0000	4.5826	

Nivel de significancia = 0.0418

Los resultados obtenidos muestran que existen diferencias estadísticamente **significativas** entre los trabajadores cuyo estado civil es viudo con respecto a los de otra condición civil, debido al hecho de que los primeros manifiestan trabajar motivados por el una necesidad de tipo sexual de forma más marcada que los demás.

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 12

- TRABAJO POR: "MEJORIA TECNICA".

ESTADO CIVIL	DESVIACION MEDIA	DATO ESTANDAR	SIGNIFICATIVO
Soltero	2.4530	2.7433	
Casado	3.6316	2.5656	
Divorciado	5.2500	4.5000	
Viudo	5.0000	4.9497	
Unión libre	1.0000	1.0000	****

Nivel de significancia = 0.0061

Los resultados obtenidos muestran que existen diferencias estadísticamente **significativas** entre los trabajadores cuyo estado civil es el de unión libre con respecto a los de otra condición civil, debido al hecho de que los primeros manifiestan trabajar motivados por una mejoría técnica de forma más marcada que los demás. Cabe hacer mención que la misma tendencia se muestra en los trabajadores cuyo estado civil es el de soltero pero en menor intensidad.

B.5. ANTIGÜEDAD LABORAL.

El análisis de varianza entre cada uno de los reactivos que componen el instrumento de motivación laboral y la antigüedad laboral reportó los siguientes datos significativos:

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 4

- TRABAJO POR : "DINERO".

ANTIGÜEDAD (AÑOS)	DESVIACION MEDIA	DATO ESTANDAR	SIGNIFICATIVO
Rango 1 (1-10 años)	2.2467	1.6183	****
Rango 2 (11-20 años)	3.0000	3.4073	
Rango 3 (20 años ó +)	4.6667	4.1533	

Nivel de significancia = 0.0245

Los resultados obtenidos muestran que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuya antigüedad laboral fluctúa entre 1 a 10 años con respecto a los de otra antigüedad, debido al hecho de que los primeros manifiestan trabajar motivados por dinero de forma más marcada que los demás.

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 10

- TRABAJO POR : "NECESIDAD DE REALIZACION".

ANTIGÜEDAD (AÑOS)	DESVIACION MEDIA	DATO ESTANDAR	SIGNIFICATIVO
Rango 1 (1-10 años)	2.5533	2.7528	
Rango 2 (11-20 años)	2.2857	2.9738	
Rango 3 (20 años ó +)	4.8889	3.4075	****

Nivel de significancia = 0.0418

Los resultados obtenidos muestran que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuyo rango de antigüedad fluctúa entre los 20 años ó más con respecto a los demás, debido al hecho de que los primeros manifiestan trabajar menos motivados por una necesidad de realización de forma más marcada que los demás.

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 13

- TRABAJO POR : "PERTENECER A UN GRUPO".

ANTIGÜEDAD (AÑOS)	DESVIACION MEDIA	DATO ESTANDAR	SIGNIFICATIVO
Rango 1 (1-10 años)	3.9067	2.9997	
Rango 2 (11-20 años)	2.5476	2.9151	****
Rango 3 (20 años ó +)	4.6667	3.5707	

Nivel de significancia = 0.222

Los resultados obtenidos muestran que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuyo rango de antigüedad fluctúa entre 11 a 20 años con respecto a los de otra antigüedad, debido al hecho de que los primeros manifiestan trabajar motivados por una necesidad de pertenencia al grupo de forma más marcada que los demás.

C. CULTURA ORGANIZACIONAL.

C.1. EDAD

El análisis de varianza entre la calificación total de la cultura organizacional y la edad no reportó datos significativos. Sin embargo, al llevar a cabo un análisis particular de cada uno de los reactivos que componen el instrumento de cultura organizacional se obtuvo lo siguiente:

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 12

- "ES MUY IMPORTANTE AUMENTAR LA CALIDAD DE MI TRABAJO EN LA EMPRESA"

EDAD (AÑOS)	DESVIACION MEDIA	DATO ESTANDAR	SIGNIFICATIVO
Rango 1 (18-30 años)	1.9000	1.1849	
Rango 2 (31-40 años)	1.6176	0.9147	****
Rango 3 (41 años o +)	2.2500	1.5027	

Nivel de significancia = 0.0370

Los resultados obtenidos muestran que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuyo rango de edad fluctúa entre los 31 a 40 años con respecto a los de otras edades, debido al hecho de que los primeros manifiestan que es muy importante aumentar la calidad de su trabajo en la empresa de forma más marcada que los demás.

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 4

- "ME IMPORTA MEJORAR EL SERVICIO QUE OFREZCO EN LA COMPAÑIA".

EDAD (AÑOS)	DESVIACION MEDIA	DATO ESTANDAR	SIGNIFICATIVO
Rango 1 (18-30 años)	2.1500	1.3734	
Rango 2 (31-40 años)	1.9118	1.1811	****
Rango 3 (41 años o +)	2.6774	1.6409	

Nivel de significancia = 0.0357

Los resultados obtenidos muestran que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuyo rango de edad fluctúa entre 31 a 40 años con respecto a los de otras edades, debido al hecho de que los primeros manifiestan que les importa mejorar el servicio que ofrecen en la compañía de forma más marcada que los demás.

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 5

- "CREO QUE EL USUARIO (CLIENTE) ES MUY IMPORTANTE".

EDAD (AÑOS)	DESVIACION MEDIA	DATO ESTANDAR	SIGNIFICATIVO
Rango 1 (18-30 años)	1.7980	1.2287	****
Rango 2 (31-40 años)	2.6618	2.1540	
Rango 3 (41 años o +)	2.3438	1.6186	

Nivel de significancia = 0.0422

Los resultados obtenidos muestran que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuyo rango de edad fluctúa entre los 18 y 30 años con respecto a los de otras edades, debido al hecho de que los primeros manifiestan creer que el usuario (cliente) es muy importante de forma más marcada que los demás.

C.2. SECCION DE TRABAJO

El análisis de varianza entre la calificación total de la cultura organizacional y la sección de trabajo no reportó datos significativos. Sin embargo, al llevar a cabo un análisis particular de los reactivos que componen el instrumento de la cultura organizacional se obtuvo lo siguiente:

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 2

- "ANTE LOS CAMBIOS QUE PRODUCE LA MODERNIDAD, MI EFECTIVIDAD EN EL TRABAJO ES ELEVADA".

SECCION DE TRABAJO	DESVIACION MEDIA	DATO ESTANDAR	SIGNIFICATIVO
Oficinas	1.7647	1.0547	
Repartidores	2.0667	1.2228	
Tomador de lecturas	2.3333	1.1690	
Contratos	2.0000	0.0000	
Gestores	1.7143	0.4880	****
Otros	2.4286	1.4129	

Nivel de significancia = 0.0132

Los resultados muestran que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores que laboran en la sección de gestores con respecto a los que están asignados a otras áreas del departamento de Cobranzas, debido al hecho de que los primeros manifiestan que ante los cambios que produce la modernidad, su efectividad en el trabajo es elevada de forma más marcada que los demás. Cabe hacer mención que en el mismo sentido pero en menor intensidad los empleados asignados al área de cobranzas expresan tal grado de efectividad.

C.3. ESCOLARIDAD

El análisis de varianza entre la calificación total entre la cultura organizacional y la escolaridad no reportó datos significativos. Sin embargo, al llevar a cabo un análisis particular de cada uno de los reactivos que componen el instrumento de la cultura organizacional se obtuvo lo siguiente:

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 10

- "LA PRODUCTIVIDAD EQUIVALE A LLEVAR AL MÁXIMO LA CAPACIDAD DE TRABAJO".

ESCOLARIDAD	DESVIACION MEDIA	DATO ESTANDAR	SIGNIFICATIVO
Primaria	2.6875	1.3022	
Secundaria	2.0333	1.3767	
Bachillerato	1.6892	0.9441	****
Profesional	1.8429	1.1873	
Posgrado	2.3333	1.3663	

Nivel de significancia = 0.0260

Los resultados obtenidos muestran que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuyo nivel educativo es el de bachillerato con respecto a los de otros niveles académicos, debido al hecho de que los primeros están de acuerdo con la idea de que productividad equivale llevar al máximo la capacidad de trabajo de forma más marcada que los demás.

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 4

- "ME IMPORTA MEJORAR EL SERVICIO QUE OFREZCO EN LA COMPAÑIA".

ESCOLARIDAD	DESVIACION MEDIA	DATO ESTANDAR	SIGNIFICATIVO
Primaria	3.2500	1.3904	
Secundaria	2.3667	1.4967	
Bachillerato	2.0270	1.2383	
Profesional	1.9143	1.3159	****
Posgrado	2.3333	1.5055	

Nivel de significancia = 0.0065

Los resultados obtenidos muestran que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuyo nivel educativo es el de profesional con respecto al de otros niveles académicos, debido al hecho de que a los primeros les importa mejorar el servicio que ofrecen en la compañía de forma más marcada que los demás.

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 14

- "ANTE EL PROCESO DE MODERNIZACION MI CONCEPTO DE USUARIO (CLIENTE) SE HA ENRIQUECIDO EN SU FAVOR".

ESCOLARIDAD	DESVIACION MEDIA	DATO ESTANDAR	SIGNIFICATIVO
Primaria	2.8125	1.4245	
Secundaria	2.0000	1.2910	
Bachillerato	1.8849	1.0247	
Profesional	1.6841	0.2070	****
Posgrado	2.5000	1.3784	

Nivel de significancia = 0.0391

Los resultados obtenidos muestran que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuyo nivel educativo es el de profesional con respecto al de otros niveles académicos, debido al hecho de que los primeros manifiestan que ante el proceso de modernidad su concepto de usuario (cliente) se ha enriquecido favorablemente. Dicha afirmación es más marcada que la de los demás.

C.4. ESTADO CIVIL

Los resultados obtenidos muestran que la relación entre la cultura organizacional y el estado civil no reportó datos significativos. Sin embargo, al llevar a cabo un análisis por reactivo del instrumento de cultura organizacional se obtuvo lo siguiente:

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 10

- "LA PRODUCTIVIDAD EQUIVALE LLEVAR AL MAXIMO LA CAPACIDAD DE TRABAJO"

ESTADO CIVIL	DESVIACION MEDIA	DATO ESTANDAR	SIGNIFICATIVO
Soltero	2.2092	0.8753	
Casado	2.1560	0.6813	
Divorciado	3.0556	1.0492	
Viuvo	3.4444	2.2785	
Unión libre	1.3611	0.1179	****

Nivel de significancia = 0.0270

Los resultados obtenidos muestran que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuyo estado civil es el de unión libre con respecto a los que tienen una condición civil diferente, debido al hecho de que los primeros mencionan que la productividad equivale llevar al máximo la capacidad de trabajo de forma más marcada en relación a aquellos cuya condición civil es diferente.

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 10

- "LA PRODUCTIVIDAD EQUIVALE A LLEVAR AL MÁXIMO LA CAPACIDAD DE TRABAJO".

ESTADO CIVIL	DESVIACION MEDIA	DATO ESTANDAR	SIGNIFICATIVO
Soltero	1.7077	0.9554	
Casado	1.9826	1.2703	
Divorciado	3.0000	1.8257	
Viudo	3.5000	2.1213	
Unión libre	1.5000	0.7071	****

Nivel de significancia = 0.0434

Los resultados obtenidos muestran que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuyo estado civil es el de unión libre con respecto a los que tienen otra condición civil, debido al hecho de que los primeros están de acuerdo con la afirmación de que la productividad equivale llevar al máximo la capacidad de trabajo. El acuerdo con tal afirmación es más marcado que el de los demás, sin embargo, cabe hacer mención que los empleados cuyo estado civil es el de solteros o casados tienden a estar de acuerdo con la frase estímulo en la misma dirección pero con menor intensidad.

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 13

- "ANTE LOS CAMBIOS QUE PRODUCE LA MODERNIDAD, EL SERVICIO QUE OFRECEMOS EN LA COMPAÑÍA ES EXCELENTE".

ESTADO CIVIL	DESVIACION MEDIA	DATO ESTANDAR	SIGNIFICATIVO
Soltero	1.9333	0.9633	
Casado	2.0893	1.2122	
Divorciado	4.0000	1.4442	
Viudo	3.0000	2.8284	
Unión libre	1.2300	0.7071	****

Nivel de significancia = 0.0073

Los resultados obtenidos muestran que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuyo estado civil es el de unión libre con respecto a los que tienen una condición civil diferente, debido al hecho de que los primeros dicen que ante los cambios que produce la modernidad el servicio que ofrecen en la compañía es excelente. Dicha aseveración es declarada en forma más marcada que los demás. Cabe hacer mención que en la misma dirección se expresan los empleados cuyo estado civil es el de soltero pero en menor intensidad.

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 4

- "ME IMPORTA MEJORAR EL SERVICIO QUE OFREZCO EN LA COMPAÑIA".

ESTADO CIVIL	DESVIACION MEDIA	DATO ESTANDAR	SIGNIFICATIVO
Soltero	2.0000	1.2649	
Casado	2.1327	1.3726	
Divorciado	3.2500	1.5000	
Viudo	3.0000	2.8284	
Unión libre	1.5000	0.7071	****

Nivel de significancia = 0.0482

Los resultados obtenidos muestran que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuyo estado civil es el de unión libre con respecto a los que tienen una condición civil diferente, debido al hecho de que los primeros les importa mejorar el servicio que ofrecen en la compañía de forma más marcada que los demás.

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 6

- "ANTE EL PROCESO DE MODERNIZACION, MI PUNTUALIDAD EN EL SERVICIO ES LO MAS IMPORTANTE".

ESTADO CIVIL	DESVIACION MEDIA	DATO ESTANDAR	SIGNIFICATIVO
Soltero	1.9737	0.9930	
Casado	1.9846	1.1872	
Divorciado	4.0000	0.8165	
Viudo	3.0000	2.8284	
Unión libre	1.0000	0.0000	****

Nivel de significancia = 0.0026

Los resultados obtenidos muestran que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuyo estado civil es el de unión libre con respecto a los que tienen una condición civil diferente, debido al hecho de que los primeros manifiestan que ante el proceso de modernidad su puntualidad en el servicio es lo más importante. Dicha afirmación es expresada en forma más marcada que lo demás, sin embargo, cabe mencionar que los empleados cuyo estado civil es el de soltero tienden a expresarse de la misma forma pero en menor intensidad.

C.5. ANTIGÜEDAD LABORAL

El análisis de varianza entre la calificación total de la cultura organizacional y la antigüedad laboral no reportó datos significativos. Sin embargo, al llevar a cabo un análisis particular de cada uno de los reactivos que componen el instrumento de la cultura organizacional se obtuvo lo siguiente:

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 1

- "CREO QUE MI PRODUCTIVIDAD EN LA COMPAÑÍA ES MUY IMPORTANTE"

ANTIGÜEDAD (AÑOS)	DESVIACION MEDIA	DATO ESTANDAR	SIGNIFICATIVO
Rango 1 (1-10 años)	1.7651	1.0093	****
Rango 2 (11-20 años)	2.9000	1.1723	
Rango 3 (20 años o +)	2.9000	1.9003	

Nivel de significancia = 0.0170

Los resultados obtenidos muestran que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuyo rango de antigüedad laboral fluctúa entre los 1 y 10 años con respecto a los que tienen una antigüedad diferente, debido al hecho de que los primeros creen que su productividad en la compañía es muy importante. Dicha creencia es más marcada que los demás empleados.

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 8

- "EL DESARROLLO LABORAL IMPLICA LLEVAR A CABO LA MAXIMA CAPACIDAD EN EL TRABAJO"

ANTIGÜEDAD (AÑOS)	DESVIACION MEDIA	DATO ESTANDAR	SIGNIFICATIVO
Rango 1 (1-10 años)	1.8581	0.9829	****
Rango 2 (11-20 años)	2.0244	1.2347	
Rango 3 (20 años o +)	2.7778	1.7873	

Nivel de significancia = 0.0413

Los resultados obtenidos muestran que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuyo rango de antigüedad laboral fluctúa entre los 1 y 10 años con respecto a los que tienen una antigüedad diferente, debido al hecho de que los primeros están de acuerdo con la afirmación de que el desarrollo laboral implica llevar a cabo la máxima capacidad en el trabajo. Dicha afirmación es expresada por este grupo de una forma más marcada que los demás empleados.

3.3. ANALISIS CROSSTABS

3.3.1. VARIABLES DEPENDIENTES VS VARIABLES INDEPENDIENTES.

Los análisis de Crosstabs se desarrollaron como a continuación se indica:

A. Evaluación de la capacitación vs edad, sección, escolaridad, estado civil y antigüedad. Cada reactivo del instrumento contra cada variable.

A. EVALUACION DE LA CAPACITACION.

A.1. EDAD

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 1

- ¿CUAL FUE TU MAYOR PREOCUPACION AL OCUPAR POR VEZ PRIMERA TU ACTUAL PUESTO?

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuyo rango de edad fluctúa entre 18 y 40 años con respecto a los de mayor edad, debido al hecho de que los primeros responden más frecuentemente que sus principales preocupaciones al ocupar por vez primera su actual puesto fueron: el conocimiento de los instructivos de trabajo, materiales de trabajo y las relaciones con los compañeros, con los siguientes valores:

- X _____ = 21.45716

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.0182

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 12

- ¿REQUIERES DE CAPACITACION PARA PODER UTILIZAR LAS SIGUIENTES HERRAMIENTAS DE TRABAJO?

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuyo rango de edad fluctúa entre 18 y 40 años con respecto a los de mayor edad, debido al hecho de que los primeros responden más frecuentemente requerir capacitación en el uso de máquinas calculadoras, con los siguientes valores:

- X _____ = 6.77725

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.03375

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 19

- LA CAPACITACION DEBE IMPARTIRSE PRIMORDIALMENTE A TRAVES DE:

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuyo rango de edad fluctúa entre 18 y 40 años con respecto a los de mayor edad, debido al hecho de que los primeros responden más frecuentemente que la capacitación debe impartirse primordialmente a través de el uso de manuales de trabajo, con los siguientes valores:

- X _____ = 22.44077

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.00416

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 26

- ¿CONSIDERAS QUE TUS SUPERIORES ESTAN CAPACITADOS ADECUADAMENTE?

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuyo rango de edad fluctúa entre 18 y 40 años con respecto a los de mayor edad, debido al hecho de que los primeros responden más frecuentemente considerar que sus superiores están capacitados adecuadamente, con los siguientes valores:

- X _____ = 17.67750

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.02378

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 29

- ¿CONSIDERAS QUE UN ADECUADO PROGRAMA DE CAPACITACION DEBE INCLUIR ALGUN TIPO DE INCENTIVO?

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuyo rango de edad fluctúa entre 18 y 40 años con respecto a los de mayor edad, debido al hecho de que los primeros responden más frecuentemente que un adecuado programa de capacitación debe incluir algún tipo de incentivo, con los siguientes valores:

- X _____ = 14.47232

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.00593

A.2. SECCION DE TRABAJO

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 1

- ¿CUAL FUE TU MAYOR PREOCUPACION AL OCUPAR POR VEZ PRIMERA TU ACTUAL PUESTO?

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuya sección de trabajo es el área de Oficinas con respecto a los que laboran en otras áreas del departamento de Cobranzas debido al hecho de que ésta subárea responde más frecuentemente que las otras donde su principal preocupación al ocupar por vez primera su actual puesto fue el tener un conocimiento de los instructivos de trabajo, con los siguientes valores:

- X _____ = 42.83336

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.01460

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 4

- ¿QUIEN TE IMPARTIO LA CAPACITACION?

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuya sección de trabajo es el área de Oficinas con respecto a los que laboran en otras áreas del departamento de Cobranzas, debido al hecho de que los primeros responden más frecuentemente que quien les impartió la capacitación fueron sus propios compañeros, con los siguientes valores:

- X _____ = 55.11102

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.00004

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 12

- ¿REQUIERES DE CAPACITACION PARA PODER UTILIZAR LAS SIGUIENTES HERRAMIENTAS DE TRABAJO?

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuya sección de trabajo es el área de Oficinas con respecto a los que laboran en otras áreas del departamento de Cobranzas, debido al hecho de que los primeros responden más frecuentemente requerir de capacitación en el uso de máquinas de escribir como herramienta de trabajo, con los siguientes valores:

- X _____ = 11.28650

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.04599

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 14

- EN GENERAL, ¿TUS DUDAS EN EL TRABAJO SON RESUELTAS POR ALGUN CAPACITADOR?

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuya sección de trabajo es el área de Oficinas con respecto a los que laboran en otras áreas del departamento de Cobranzas, debido al hecho de que los primeros responden más frecuentemente que sus dudas del trabajo sí son resueltas, con los siguientes valores:

- X _____ = 21.71602

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.01662

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 15

- ¿CONSIDERAS IMPORTANTE CONTAR CON MANUALES QUE TE FACILITEN TU LABOR?

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuya sección de trabajo es el área de Oficinas con respecto a los

que laboran en otras áreas del departamento de Cobranzas, debido al hecho de que los primeros responden más frecuentemente que si es importante contar con manuales que les facilite sus labores, con los siguientes valores:

- X _____ = 27.43023

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.00223

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 19

- LA CAPACITACION DEBE IMPARTIRSE PRIMORDIALMENTE A TRAVES DE:

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuya sección de trabajo es el área de cobranzas con respecto a los que laboran en otras áreas del departamento de Cobranzas, debido al hecho de que los primeros responden más frecuentemente que la capacitación debe impartirse primordialmente a través de la participación práctica y con el uso de manuales de trabajo, con los siguientes valores:

- X _____ = 31.78132

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.04568

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 20

- TODO PROGRAMA DE CAPACITACION REQUIERE CONTAR CON:

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuya sección de trabajo es el área de cobranzas con respecto a los que laboran en otras áreas del departamento de Cobranzas, debido al hecho de que los primeros responden más frecuentemente que todo programa de capacitación requiere tanto de cursos teóricos como prácticos, con los siguientes valores:

- X _____ = 24.96627

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.05040

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 21

- ¿EL TRABAJADOR DESEMPEÑA UN PAPEL PARTICIPATIVO DURANTE EL PERIODO DE CAPACITACION?

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuya sección de trabajo es el área de cobranzas con respecto a los que laboran en otras áreas del departamento de Cobranzas, debido al hecho de que los primeros responden más frecuentemente que el trabajador si desempeña un papel participativo durante el periodo de capacitación, con los siguientes valores:

- X _____ = 24.76390

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.00581

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 26**- ¿CONSIDERAS QUE TUS SUPERIORES ESTAN CAPACITADOS ADECUADAMENTE?**

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuya sección de trabajo es el área de cobranzas con respecto a los que laboran en otras áreas del departamento de Cobranzas, debido al hecho de que los primeros responden más frecuentemente que sus superiores no están capacitados adecuadamente, con los siguientes valores:

- X _____ = 26.95004

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.04204

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 29**- ¿CONSIDERAS QUE UN ADECUADO PROGRAMA DE CAPACITACION DEBE INCLUIR ALGUN TIPO DE INCENTIVO?**

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuya sección de trabajo es el área de cobranzas con respecto a los que laboran en otras áreas del departamento de Cobranzas, debido al hecho de que los primeros responden más frecuentemente que un adecuado programa de capacitación debe incluir algún tipo de incentivo, con los siguientes valores:

- X _____ = 35.06200

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.00012

A.3. ESCOLARIDAD**REACTIVO SIGNIFICATIVO = 1****- ¿CUAL FUE TU MAYOR PREOCUPACION AL OCUPAR POR VEZ PRIMERA TU ACTUAL PUESTO?**

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuya escolaridad fluctúa entre bachillerato y profesional con respecto a los de otros niveles académicos, debido al hecho de que los primeros responden más frecuentemente que su mayor preocupación al ocupar por primera vez su actual puesto fue el conocimiento de los instructivos de trabajo, con los siguientes valores:

- X _____ = 37.54127

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.01007

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 2

- ¿FUE SUFICIENTE EL TIEMPO DE DURACION DEL CURSO DE CAPACITACION?

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuya escolaridad fluctúa entre bachillerato y profesional con respecto a los de otros niveles académicos, debido al hecho de que los primeros responden más frecuentemente que el tiempo de duración del curso de capacitación fue suficiente, con los siguientes valores:

- X _____ = 19.04224

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.01464

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 5

- ¿COMO EVALUARIAS LA CAPACITACION QUE TE FUE IMPARTIDA?

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuya escolaridad fluctúa entre bachillerato y profesional con respecto a los de otros niveles académicos, debido al hecho de que los primeros responden más frecuentemente que la capacitación fue suficiente, con los siguientes valores:

- X _____ = 18.70243

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.01653

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 6

- ¿COMO EVALUAS A QUIEN TE IMPARTIO LA CAPACITACION?

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuya escolaridad fluctúa entre bachillerato y profesional con respecto a los de otros niveles académicos, debido al hecho de que los primeros responden más frecuentemente que la persona que les impartió la capacitación es competente, con los siguientes valores:

- X _____ = 16.28723

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.03845

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 7

- EL LUGAR DONDE RECIBISTE CAPACITACION FUE:

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuya escolaridad fluctúa entre bachillerato y profesional con respecto a los de otros niveles académicos, debido al hecho de que los primeros responden más frecuentemente que el lugar donde se recibe la capacitación es adecuado, con los siguientes valores:

- X _____ = 18.25553

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.01939

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 10

- ¿COMO SE EVALUA LA CAPACITACION QUE RECIBES ACTUALMENTE?

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuya escolaridad fluctúa entre bachillerato y profesional con respecto a los de otros niveles académicos, debido al hecho de que los primeros responden más frecuentemente que la capacitación que se recibe no se evalúa, con los siguientes valores:

- X _____ = 28.34904

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.02871

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 12

- ¿REQUIERES DE CAPACITACION PARA PODER UTILIZAR LAS SIGUIENTES HERRAMIENTAS DE TRABAJO?

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuya escolaridad fluctúa entre bachillerato y profesional con respecto a los de otros niveles académicos, debido al hecho de que los primeros responden más frecuentemente que es necesaria la capacitación en el manejo de la computadora para el adecuado desempeño de sus labores, con los siguientes valores:

- X _____ = 16.96084

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.03052

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 13

- CUANDO TIENES DUDAS ACERCA DE TU PUESTO ACUDES CON:

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuya escolaridad fluctúa entre bachillerato y profesional con respecto a los de otros niveles académicos, debido al hecho de que los primeros responden más frecuentemente que cuando tienen dudas acerca de su puesto acuden con los compañeros, con los siguientes valores:

- X _____ = 25.89985

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.01109

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 14

- EN GENERAL, ¿TUS DUDAS EN EL TRABAJO SON RESUELTAS POR ALGUN CAPACITADOR?

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuya escolaridad fluctúa entre bachillerato y profesional con respecto a los de otros niveles académicos, debido al hecho de que los primeros responden más frecuentemente que cuando tienen dudas y se acude a un capacitador, éste resuelve las mismas, con los siguientes valores:

- X _____ = 16.68959

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.03351

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 15

- ¿CONSIDERAS IMPORTANTE CONTAR CON MANUALES QUE TE FACILITEN TU LABOR?

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuya escolaridad fluctúa entre bachillerato y profesional con respecto a los de otros niveles académicos, debido al hecho de que los primeros responden más frecuentemente considerar importante contar con manuales que les faciliten su labor, con los siguientes valores:

- X _____ = 19.04825

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.01460

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 19

- LA CAPACITACION DEBE IMPARTIRSE PRIMORDIALMENTE A TRAVES DE :

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuya escolaridad fluctúa entre bachillerato y profesional con respecto a los de otros niveles académicos, debido al hecho de que los primeros responden más frecuentemente que la capacitación debe impartirse primordialmente a través de la exposición oral, con los siguientes valores:

- X _____ = 35.79216

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.00309

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 21

- ¿EL TRABAJADOR DESEMPEÑA UN PAPEL PARTICIPATIVO DURANTE EL PERIODO DE CAPACITACION?

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuya escolaridad fluctúa entre bachillerato y profesional con respecto a los de otros niveles académicos, debido al hecho de que los primeros responden más frecuentemente que el trabajador si desempeña un papel participativo durante el período de capacitación, con los siguientes valores:

- X _____ = 18.24991
- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.01943

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 26

- ¿CONSIDERAS QUE TUS SUPERIORES ESTAN CAPACITADOS ADECUADAMENTE?

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuya escolaridad fluctúa entre bachillerato y profesional con respecto a los de otros niveles académicos, debido al hecho de que los primeros responden más frecuentemente que sus superiores no están capacitados adecuadamente, con los siguientes valores:

- X _____ = 26.84713
- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.04321

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 29

- ¿CONSIDERAS QUE UN ADECUADO PROGRAMA DE CAPACITACION DEBE INCLUIR ALGUN TIPO DE INCENTIVO?

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuya escolaridad fluctúa entre bachillerato y profesional con respecto a los de otros niveles académicos, debido al hecho de que los primeros responden más frecuentemente que un adecuado programa de capacitación si debe incluir algún tipo de incentivos, con los siguientes valores:

- X _____ = 20.76005
- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.00781

A.4. ESTADO CIVIL

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 6

- ¿COMO EVALUAS A QUIEN TE IMPARTIO LA CAPACITACION?

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuyo estado civil es el de soltero y/o casado con respecto a los que tienen otra condición civil, debido al hecho de que los primeros responden más frecuentemente considerar competentes a quien les impartió la capacitación, con los siguientes valores:

- X _____ = 16.19884
- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.03962

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 10

- ¿COMO SE EVALUA LA CAPACITACION QUE RECIBE ACTUALMENTE?

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuyo estado civil es el de soltero o casado con respecto a los que tienen otra condición civil, debido al hecho de que los primeros responden más frecuentemente que la capacitación recibida carece de un sistema de evaluación, con los siguientes valores:

- X _____ = 35.30427
- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.00361

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 19

- LA CAPACITACION DEBE IMPARTIRSE PRIMORDIALMENTE A TRAVES DE:

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuyo estado civil es el de soltero o casado con respecto a los que tienen otra condición civil, debido al hecho de que los primeros responden más frecuentemente considerar que la capacitación debe impartirse primordialmente a través de exposición oral, con los siguientes valores:

- X _____ = 32.97381
- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.00745

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 24

- ¿QUE CURSOS SUGIERES DEBEN SER IMPARTIDOS DURANTE LA CAPACITACION INICIAL?

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuyo estado civil es el de soltero o casado con respecto a los que tienen otra condición civil, debido al hecho de que los primeros responden más frecuentemente que los cursos que deben ser impartidos en la capacitación inicial deben ser: relaciones humanas e inducción al puesto, con los siguientes valores:

- X _____ = 48.19696
- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.03299

A.5. ANTIGÜEDAD LABORAL

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 5

- ¿COMO EVALUAS LA CAPACITACION QUE TE FUE IMPARTIDA?

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuyo rango de antigüedad fluctúa entre 1 y 10 años con respecto a los que tienen otra antigüedad en el trabajo, debido al hecho de que los primeros responden más frecuentemente que la capacitación que les fue impartida fue insuficiente, con los siguientes valores:

- X _____ = 18.11772

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.00117

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 9

- ¿CONSIDERAS EN GENERAL QUE EL PERSONAL ASIGNADO AL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS SE ENCUENTRA DEBIDAMENTE CAPACITADO PARA DESEMPEÑAR SUS LABORES?

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuyo rango de antigüedad fluctúa entre 1 y 10 años con respecto a los que tienen otra antigüedad en el trabajo, debido al hecho de que los primeros responden más frecuentemente que ellos consideran que en general el personal asignado al departamento de Cobranzas no se encuentra debidamente capacitado para desempeñar sus labores, con los siguientes valores:

- X _____ = 13.44502

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.00929

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 13

- CUANDO TIENES DUDAS ACERCA DE TU PUESTO ACUDES CON:

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores cuyo rango de antigüedad fluctúa entre 1 y 10 años con respecto a los que tienen otra antigüedad en el trabajo, debido al hecho de que los primeros responden más frecuentemente que cuando tienen dudas acerca de su puesto acuden con sus compañeros para que les sean resueltas, con los siguientes valores:

- X _____ = 19.59190

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.00327

3.4. ANALISIS CORRELACION PRODUCTO MOMENTO DE PEARSON.

3.4.1. VARIABLES DEPENDIENTES VS VARIABLES DEPENDIENTES.

Los análisis de correlación se desarrollaron como a continuación se indica:

A. Cultura organizacional vs evaluación de la calidad de vida.

A.1. Calificación total del instrumento de la cultura organizacional contra la calificación total del instrumento de la calidad de vida.

A.2. Calificación total del instrumento de la cultura organizacional contra cada uno de los adjetivos bipolares que componen el instrumento de la evaluación de la calidad de vida.

B. Cultura organizacional vs evaluación de la motivación laboral.

B.1. Calificación total del instrumento de la cultura organizacional contra cada reactivo que compone el instrumento que mide la motivación laboral.

C. Cultura organizacional vs evaluación de la capacitación.

C.1. Calificación total del instrumento de la cultura organizacional contra cada reactivo que compone el instrumento de evaluación de la capacitación.

A. CULTURA ORGANIZACIONAL VS EVALUACION DE LA CALIDAD DE VIDA.

A.1. Calificación total del instrumento de la cultura organizacional contra la calificación total del instrumento de la evaluación de la calidad de vida.

El análisis de los resultados de la correlación entre ambas variables reporta lo siguiente:

$$-r = 0.6293$$

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.001

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existe una alta correlación positiva estadísticamente significativa entre las evaluaciones totales que los trabajadores dan tanto a su cultura organizacional como a su calidad de vida.

A.2. Calificación total del instrumento de la cultura organizacional contra cada uno de los adjetivos bipolares que componen el instrumento de la calidad de vida.

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 1**- MI VIDA PRESENTE ES: ABURRIDA - INTERESANTE.****- r _____ = 0,5063****- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.001**

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existe una alta correlación positiva estadísticamente significativa entre las evaluaciones que los trabajadores dan tanto a su cultura organizacional como al hecho de considerar que su vida presente es interesante.

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 2**- MI VIDA PRESENTE ES: FACIL - DIFICIL.****- r _____ = 0,5221****- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.01**

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existe correlación positiva estadísticamente significativa entre las evaluaciones que los trabajadores dan tanto a su cultura organizacional como al hecho de considerar que su vida presente es fácil.

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 3**- MI VIDA PRESENTE ES: FELIZ - INFELIZ.****- r _____ = 0,4679****- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.001**

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existe una alta correlación positiva estadísticamente significativa entre las evaluaciones que los trabajadores dan tanto a su cultura organizacional como al hecho de considerar que su vida presente es feliz. Los resultados adquieren relevancia debido a la magnitud de la muestra.

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 5**- MI VIDA PRESENTE ES: CON AMIGOS - SOLITARIA.****- r _____ = 0,4971****- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.001**

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existe correlación positiva estadísticamente significativa entre las evaluaciones que los trabajadores dan tanto a su cultura organizacional como al hecho de considerar que su vida presente es con amigos.

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 6**- MI VIDA PRESENTE ES: LLENA DE SATISFACCIONES - VACIA.**

$$-r \text{ ————— } = 0.5181$$

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.001

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existe una alta correlación positiva estadísticamente significativa entre las evaluaciones que los trabajadores dan tanto a su cultura organizacional como al hecho de considerar que su vida presente está llena de satisfacciones.

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 7**- MI VIDA PRESENTE ES: SIN ESPERANZA - LLENA DE ESPERANZA.**

$$-r \text{ ————— } = 0.5623$$

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.001

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existe correlación positiva estadísticamente significativa entre las evaluaciones que los trabajadores dan tanto a su cultura organizacional como al hecho de considerar que su vida presente está llena de esperanza.

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 9**- MI VIDA PRESENTE ES: DESANIMADORA - RECOMPENSADORA.**

$$-r \text{ ————— } = 0.5003$$

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.001

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existe una alta correlación positiva estadísticamente significativa entre las evaluaciones que los trabajadores dan tanto a su cultura organizacional como al hecho de considerar que su vida presente es recompensadora.

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 10**- MI VIDA PRESENTE ES: ME ESTIMULA A SER MEJOR - NO ME DA OPORTUNIDAD.**

$$-r \text{ ————— } = 0.5073$$

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.001

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existe correlación positiva estadísticamente significativa entre las evaluaciones que los trabajadores dan tanto a su cultura organizacional como al hecho de considerar que su vida presente los estimula a ser mejores.

B. CULTURA ORGANIZACIONAL VS EVALUACION DE LA MOTIVACION LABORAL.

B.1. Calificación total del instrumento de la cultura organizacional contra cada reactivo que compone el instrumento que mide la motivación laboral.

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 4

- TRABAJO POR: "DINERO".

-r _____ = 0.5019

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.001

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existe una correlación alta y positiva estadísticamente significativa entre las evaluaciones que los trabajadores dan tanto a su cultura organizacional como al hecho de considerar que trabajan motivados por el dinero.

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 6

- TRABAJO POR: "SEGURIDAD PERSONAL".

-r _____ = 0.5221

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.001

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existe una correlación alta y positiva estadísticamente significativa entre las evaluaciones que los trabajadores dan tanto a su cultura organizacional como al hecho de considerar que trabajan motivados por la necesidad de seguridad personal.

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 9

- TRABAJO POR: "PROPIA ESTIMA".

-r _____ = 0.4502

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.001

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existe una correlación positiva estadísticamente significativa entre las evaluaciones que los trabajadores dan tanto a su cultura organizacional como al hecho de considerar que trabajan motivados por propia estima. Tal resultado adquiere relevancia dada la magnitud de la muestra.

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 10

- TRABAJO POR: "NECESIDAD DE REALIZACION".

-r _____ = 0.4561

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.001

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existe una correlación positiva estadísticamente significativa entre las evaluaciones que los trabajadores dan tanto a su cultura organizacional como al hecho de considerar que trabajan motivados por la necesidad de realización personal. Tal resultado adquiere relevancia dada la magnitud de la muestra.

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 13

- TRABAJO POR: "PERTENECER AL GRUPO".

-r _____ = 0.5201

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.001

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existe una correlación alta y positiva estadísticamente significativa entre las evaluaciones que los trabajadores dan tanto a su cultura organizacional como al hecho de considerar que trabajan motivados por la necesidad de pertenecer al grupo.

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 14

- TRABAJO POR: "NECESIDAD DE DIVERSION".

-r _____ = 0.5123

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.001

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existe una correlación alta y positiva estadísticamente significativa entre las evaluaciones que los trabajadores dan tanto a su cultura organizacional como al hecho de considerar que trabajan motivados por la necesidad de diversión.

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 15

- TRABAJO POR: "NECESIDAD DE PODER".

-r _____ = 0.5321

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.001

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existe una correlación alta y positiva estadísticamente significativa entre las evaluaciones que los trabajadores dan tanto a su cultura organizacional como al hecho de considerar que trabajan motivados por la necesidad de poder.

C. CULTURA ORGANIZACIONAL VS EVALUACION DE LA CAPACITACION.

C.1. Calificación total del instrumento de la cultura organizacional contra cada reactivo que compone el instrumento de la evaluación de la capacitación.

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 5

- ¿COMO EVALUAS LA CAPACITACION QUE TE FUE IMPARTIDA?

-r _____ = 0.3222

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.01

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existe una correlación positiva estadísticamente significativa entre las evaluaciones que los trabajadores dan tanto a su cultura organizacional como al hecho de considerar que la capacitación que les fue impartida es insuficiente. Tal aseveración adquiere relevancia dada la magnitud de la muestra.

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 19

- LA CAPACITACION DEBE IMPARTIRSE PERIODICAMENTE A TRAVES DE :

-r _____ = 0.3530

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.01

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existe una correlación positiva estadísticamente significativa entre las evaluaciones que los trabajadores dan tanto a su cultura organizacional como al hecho de considerar que la capacitación deba impartirse a través de exposición oral. Tal aseveración adquiere relevancia debido a la magnitud de la muestra.

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 20

- TODO PROGRAMA DE CAPACITACION REQUIERE CONTAR CON:

-r _____ = 0.3178

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.01

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existe una correlación positiva estadísticamente significativa entre las evaluaciones que los trabajadores dan tanto a su cultura organizacional como al hecho de considerar que todo programa de capacitación requiere contar tanto con cursos teóricos como eventos prácticos. Tal aseveración adquiere relevancia debido a la magnitud de la muestra.

REACTIVO SIGNIFICATIVO = 22

- LA CAPACITACION EN TU PUESTO:

-r _____ = 0.3375

- NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.01

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que existe una correlación positiva estadísticamente significativa entre las evaluaciones que los trabajadores dan tanto a su cultura organizacional como al hecho de considerar que la capacitación en su puesto funciona. Tal aseveración adquiere relevancia debido a la magnitud de la muestra.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con el objeto de precisar con detalle la interpretación de los resultados, este capítulo se ha dividido para su desarrollo en dos partes de acuerdo a los análisis estadísticos por áreas de estudio:

- I Interpretación de los resultados de los análisis de varianza y crosstabs.
- II Interpretación de los resultados de los análisis de correlación producto-momento de Pearson.

I. ANALISIS DE VARIANZA Y CROSSTABS.

En esta primera parte se llevó a cabo la aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas de acuerdo al análisis que se hace de los resultados obtenidos.

1. CALIDAD DE VIDA.

A. EDAD.

- Hipótesis nula:

"No existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la calidad de vida percibida por los trabajadores del departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su edad"

De acuerdo a los resultados obtenidos se observa que no existe relevancia significativa para poder afirmar que existen diferencias en las evaluaciones de la calidad de vida en función de la edad de los trabajadores; sin embargo, es importante mencionar que al hacer un análisis particular con cada uno de los diferentes pares de adjetivos bipolares que evalúan la calidad de vida, se observa que los empleados cuyo rango de edad oscila entre 31 y 40 años tienden a considerar que su vida presente está llena de satisfacciones, de forma más marcada que el resto de los grupos (con un nivel de significancia de 0.04). Por lo tanto se rechaza la hipótesis alterna.

B. SECCION DE TRABAJO.

- Hipótesis nula:

"No existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la calidad de vida percibida por los trabajadores del departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su sección de trabajo"

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que la condición de estar asignado a diferentes áreas de trabajo no es factor representativo para encontrar diferencias significativas respecto a la evaluación que los trabajadores dan a su calidad de vida. Sin embargo, cabe hacer notar que al llevar a cabo un análisis particularizado de cada uno de los diferentes pares de adjetivos bipolares que componen el instrumento de calidad de vida encontramos que aquellos trabajadores asignados al área de gestores tienden a considerar que su vida es menos interesante en contraste con las respuestas de otros trabajadores de distintas áreas de trabajo. Dada la escasa relevancia de la evidencia estadística (0.03) rechazamos la hipótesis alterna y aceptamos la hipótesis nula: "No existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la calidad de vida percibida por

los trabajadores del departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su sección de trabajo"

C. ESCOLARIDAD.

- Hipótesis nula:

"No existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la calidad de vida percibida por los trabajadores del departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su escolaridad"

Los resultados indican que la percepción de la calidad de vida de los trabajadores dependiendo del grado de escolaridad de estos, no encuentran fundamento significativo para argumentar que dicho factor genere diferencias en las respuestas de los empleados. Sin embargo, al llevar a cabo un análisis particular de cada uno de los adjetivos bipolares de la calidad de vida, encontramos que aquellos trabajadores con nivel de educación secundaria parecen considerar que su calidad de vida es más baja que la de los otros grupos: ampliando, los trabajadores de niveles de educación secundaria tienden a percibir su vida menos llena de satisfacciones (con una significancia de 0.01). Sin embargo escasa relevancia estadística significativa, rechazamos la hipótesis alterna y aceptamos la hipótesis nula: "No existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la calidad de vida percibida por los trabajadores del departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su escolaridad"

D. ESTADO CIVIL.

- Hipótesis nula:

"No existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la calidad de vida percibida por los trabajadores del departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su edad"

De acuerdo a los resultados del presente estudio se observa que no se encuentran elementos significativos que de alguna manera pudieran indicarnos diferencias en las respuestas de los trabajadores derivados de las diferentes condiciones civiles (soltero, casado, etc.) respecto a la evaluación de la calidad de vida. Esta aseveración adquiere aun más sentido, al no encontrar en el análisis particular por adjetivo bipolar, algún dato que de alguna manera permitiera detectar especificaciones o tendencias en ese sentido, por lo tanto se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula: "No existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la calidad de vida percibida por los trabajadores del departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su edad"

E. ANTIGÜEDAD LABORAL.

- Hipótesis nula:

"No existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la calidad de vida percibida por los trabajadores del departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su antigüedad laboral"

Al hacer los análisis de los resultados se observa que la antigüedad laboral de los trabajadores considerando los hallazgos, no reporta significativamente diferencias en la evaluación que los trabajadores dan a la percepción de la calidad de su vida, esto es, en función de su antigüedad laboral, los años laborados en la empresa parecen no determinar la evaluación de los trabajadores a sus condiciones de vida. Sin embargo, cabe señalar que al hacer un análisis por adjetivo bipolar del instrumento que compone la calidad de vida, parece ser que los empleados con mayor antigüedad en la empresa tienden a considerar que su vida está más vacía, o dicho en otras palabras, carente de satisfacciones. Ahora bien debido a los escasos datos estadísticamente significativos (0.04) rechazamos la hipótesis alterna y aceptamos la hipótesis nula: "No existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la calidad de vida percibida por los trabajadores del departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su antigüedad laboral"

2. EVALUACION DE LA CAPACITACION.

A. EDAD.

- Hipótesis Alterna:

"Existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la capacitación recibida por los trabajadores del departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su edad"

Se observa al hacer un análisis de los resultados que las diferencias en la edad de los trabajadores es un factor determinante para evaluar la capacitación recibida ya que aquellos trabajadores cuya edad oscila entre 18 y 40 años en contraste con las de otras edades indican que al ocupar por primera vez su puesto, les fue importante conocer los instructivos de trabajo, materiales de trabajo así como relacionarse con los compañeros (0.01). Asimismo, consideran que para desempeñar su trabajo les es necesaria la capacitación en el uso de maquinas calculadoras (0.03), por otro lado, de acuerdo a estos trabajadores el uso de manuales de trabajo es imprescindible en los programas de capacitación (0.004). Adicionalmente, consideran que sus superiores en forma genérica están capacitados adecuadamente. Asimismo, opinan que todo programa de capacitación debe incluir algún tipo de incentivo (0.005).

Es precisamente por los argumentos antes expuestos que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna: "Existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de

la capacitación recibida por los trabajadores del departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su edad'

B. SECCION DE TRABAJO.

- Hipótesis Alterna:

"Existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la capacitación recibida por los trabajadores del departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su sección de trabajo"

Los resultados nos permiten concluir que existe relevancia estadística para afirmar que la sección de trabajo es un factor determinante en la evaluación que los trabajadores dan respecto a la capacitación recibida. Al detallar, observamos que es estadísticamente significativo al 0.01 que aquellos trabajadores asignados al departamento de Oficinas en contraste con los de otras áreas, mencionan que dentro de sus preocupaciones primordiales al ocupar por primera vez su puesto fue el tener conocimiento de los instructivos de trabajo. Asimismo, indican que quienes impartieron la capacitación fueron sus propios compañeros (0.00004). Adicionalmente para estos trabajadores es indispensable recibir capacitación en el uso de las máquinas de escribir (0.04), además consideran prioritaria la creación de manuales de capacitación que apoyen el proceso teórico de la misma (0.002). Finalmente, los trabajadores de Oficinas consideran que la capacitación debe impartirse a través de la participación práctica y con uso de manuales (0.04), asimismo manifiestan que sus dudas de trabajo son resueltas durante su capacitación (0.01).

C. ESCOLARIDAD.

- Hipótesis Alterna:

"Existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la capacitación recibida por los trabajadores del departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su escolaridad"

Podemos observar que la relevancia de los resultados nos indican de forma significativa que para aquellos trabajadores cuyo nivel educativo es el superior (bachillerato y profesional) en contraste con aquellos cuyo nivel educativo es elemental (primaria y secundaria) mencionan que: al ocupar por primera vez su puesto, dentro de las necesidades más importantes, fue conocer los instructivos de trabajo (significativo al 0.01); sin embargo, indican la necesidad de mejorarlos. Asimismo, mencionan en términos generales que el tiempo dedicado a la capacitación fue suficiente (significativo al 0.01), evaluando tanto a los programas de capacitación (0.01) como a los capacitadores (0.03) (estos resuelven las dudas cuando las hay) positivamente (0.03); aun más indican que el lugar donde se imparte la capacitación es adecuado (0.01). Adicionalmente indican que en términos generales sus superiores no se encuentran debidamente capacitados para desempeñar sus labores (0.04) y que muy probablemente esta situación sea consecuencia de que los actuales cursos de capacitación no se evalúan (0.02). De forma particular indican que para poder llevar a cabo sus labores es importante recibir instrucción y entrenamiento en el uso de las máquinas calculadoras y computadoras (0.03), indicando que los cursos de capacitación deben ser impartidos primordialmente a través de la

exposición oral (0.003), procurando que el trabajador sea participativo (0.01) durante el proceso de capacitación.

Finalmente mencionan que todo proceso de capacitación debe incluir algún tipo de incentivo (0.007). La relevancia de los enunciados anteriores nos permite rechazar la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna.

D. ESTADO CIVIL.

- Hipótesis nula:

"No existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la capacitación recibida por los trabajadores del departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su estado civil"

En los casos de aquellos empleados cuyo estado civil es soltero o casado, consideran que la capacitación debe ser impartida en forma oral (0.007) y debe incluir cursos en relaciones humanas e inducción al puesto (0.03), además de ser importante la reacción de sistemas de evaluación de la capacitación (0.003) y en términos generales considerar que los capacitadores actuales son competentes (0.003); por lo tanto no existe suficiente relevancia estadística para aceptar la hipótesis alterna y por lo tanto se rechaza dando lugar a la hipótesis nula: "No existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la capacitación recibida por los trabajadores del departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su estado civil"

E. ANTIGÜEDAD LABORAL.

- Hipótesis nula:

"No existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la capacitación recibida por los trabajadores del departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su antigüedad laboral"

Dada la información obtenida, tan escasa es la evidencia estadística para encontrar diferencias en la evaluación de la capacitación recibida en función de la antigüedad laboral de los trabajadores, se rechaza la hipótesis alterna. Sin embargo, es importante señalar la significancia de tres puntos: los trabajadores cuyo rango de antigüedad oscila entre 1 y 10 años para estos trabajadores consideran que la capacitación recibida no sólo es insuficiente (0.001), aun más, para ellos el personal que labora en el departamento de Oficinas no se encuentra en términos generales debidamente capacitado (0.009), acudiendo cuando tienen dudas al auxilio que les puedan proporcionar sus propios compañeros (0.003). En síntesis los resultados nos dirigen a aceptar la hipótesis nula.

3. MOTIVACION LABORAL

A. EDAD

- Hipótesis nula:

"No existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de las motivaciones laborales por los trabajadores del departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su edad"

De acuerdo a los resultados obtenidos se encuentran débiles evidencias estadísticas significativas para determinar que la evaluación de las motivaciones laborales se ve influida en función de la edad de los trabajadores. Como dato significativo (0.02) encontramos que los trabajadores mayores de 40 años tienden a trabajar motivados por factores fisiológicos como el hambre. Sin embargo, al no encontrar en las necesidades que motivan al trabajo, fundamentos estadísticos de dónde se obtengan diferencias por edades se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula.

B. SECCION DE TRABAJO

- Hipótesis nula:

"No existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de las motivaciones laborales por los trabajadores del departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su sección de trabajo"

Es manifiesto que el hecho de pertenecer o estar asignado a diferentes áreas de trabajo no determina significativamente que existan diferencias motivacionales al trabajo dependiendo de las distintas áreas en que se subdivide el departamento de Cobranzas. Sin embargo, cabe señalar que los empleados asignados al área de contratos parecen estar motivados a laborar estimulados por su propia estima de forma más significativa que el resto de los trabajadores (0.04). En este sentido, dados los escasos fundamentos estadísticos obtenidos rechazamos la hipótesis alterna y aceptamos la hipótesis nula.

C. ESCOLARIDAD

- Hipótesis nula:

"No existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de las motivaciones laborales por los trabajadores del departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su escolaridad"

La evidencia en los resultados obtenidos no nos permite establecer que existan diferencias significativas en función de la escolaridad respecto a las diferentes motivaciones al trabajo que cada uno de estos grupos tiene. Sin embargo, sí es significativo el hecho de que los trabajadores cuyo nivel de educación es: secundaria tienden a trabajar motivados por la necesidad de resolver sus necesidades fisiológicas primarias como el hambre (0.01), de forma más marcada que el resto de los

grupos. Aun más, en contraste, los trabajadores con niveles superiores de educación (posgrado) parecen estar motivados al trabajo por resolver sus necesidades sexuales (0.04) y no así de dinero (0.006) que los otros grupos. En este sentido y debido a la escasa relevancia de los datos, rechazamos la hipótesis alterna y aceptamos la hipótesis nula.

D. ESTADO CIVIL

- Hipótesis nula:

"No existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de las motivaciones laborales por los trabajadores del departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su estado civil"

Los resultados obtenidos nos permiten concluir que dos son los motivadores que de alguna manera se ven determinados debido a las diferencias en la condición del estado civil de los trabajadores. Por un lado, la necesidad fisiológica (sexualidad) parece estimular al trabajo a los empleados cuya condición es la de viudo (0.04) en contraste con el resto de los trabajadores donde este motivo adquiere fuerza media. Por otro lado, es significativo el hecho de que los trabajadores que viven en unión libre parecen trabajar por la búsqueda de una mejoría técnica (0.06). En este sentido, y debido a la escasa relevancia de los datos estadísticos rechazamos la hipótesis alterna y aceptamos la hipótesis nula.

E. ANTIGÜEDAD LABORAL

- Hipótesis nula:

"No existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de las motivaciones laborales por los trabajadores del departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su antigüedad laboral"

Los resultados indican que aunque se encuentran datos significativos para afirmar que los trabajadores cuyo rango de antigüedad va de 1 a 10 años están motivados a laborar por el dinero (0.02); los trabajadores de 20 años o más lo hacen por una necesidad de realización menor al resto del grupo y finalmente los empleados cuya antigüedad es de 11 a 20 años trabajan preferencialmente por la necesidad de pertenecer a un grupo (0.02); la evidencia estadística en las diferencias no permiten aceptar que existen tales en la motivación al trabajo de acuerdo a la antigüedad laboral, ya que se requerirán de más datos diferenciales en los diferentes factores que estimulan al trabajo. En este sentido rechazamos la hipótesis alterna y aceptamos la nula.

4. CULTURA ORGANIZACIONAL

A. EDAD

- Hipótesis nula:

"No existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la cultura organizacional por los trabajadores del departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su edad"

Los resultados obtenidos muestran que no existen evidencias estadísticas para inferir que el factor edad determina la evaluación de los trabajadores a su cultura organizacional. Sin embargo, cabe hacer mención que al realizar un análisis particular por cada reactivo del instrumento de cultura organizacional se detecta que en contraste con los trabajadores de otra edad, aquellos cuyo rango de edad oscila entre 31 y 40 años consideran que es muy importante aumentar la calidad de su trabajo en la empresa (0.03), así como mejorar el servicio que ofrecen en la misma (0.03). Asimismo, los empleados cuyo rango de edad fluctúa entre los 18 y 30 años creen que el usuario (cliente) es muy importante (0.04). En este sentido dada la escasa evidencia estadística, nos lleva a rechazar la hipótesis alterna y aceptamos la hipótesis nula.

B. SECCION DE TRABAJO

- Hipótesis nula:

"No existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la cultura organizacional por los trabajadores del departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su sección de trabajo"

No existe, de acuerdo a los resultados, evidencia estadísticamente significativa para afirmar que dependiendo de la sección de trabajo los trabajadores de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro evalúen diferencialmente su cultura organizacional. Sin embargo, es importante mencionar que aquellos trabajadores cuya sección de trabajo es la de gestores, a diferencia de los demás, consideran que ante los cambios producidos por la modernidad, su efectividad en el trabajo es elevada (0.01). Por lo tanto, aceptamos la hipótesis nula.

C. ESCOLARIDAD

- Hipótesis nula:

"No existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la cultura organizacional por los trabajadores del departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su escolaridad"

No existe de acuerdo a los resultados evidencia estadísticamente significativa para afirmar que dependiendo del nivel escolar de los trabajadores estos evalúen diferencialmente su cultura organizacional. Sin embargo, cabe señalar que aquellos trabajadores con nivel de bachillerato, en contraste con los niveles académicos más bajos, mencionan de forma significativa que para ellos el concepto de productividad equivale a llevar al máximo la capacidad de trabajo de las personas (0.02). Asimismo, aquellos trabajadores cuyo nivel educativo es el de profesional, mencionan que les importa mejorar el servicio que ofrecen en la empresa (0.006) y en este sentido se ha enriquecido (0.03). En este orden de ideas, dada la escasa relevancia estadística de los datos rechazamos la hipótesis alterna y aceptamos la hipótesis nula.

D. ESTADO CIVIL

- Hipótesis Alterna:

"Existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la cultura organizacional de los trabajadores del departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su estado civil"

No existe de acuerdo a los resultados evidencia estadísticamente significativa para afirmar que dependiendo del estado civil de los trabajadores evalúen diferencialmente su cultura organizacional. Sin embargo, al llevar a cabo un análisis particularizado de los reactivos que componen el instrumento de cultura organizacional encontramos que para los trabajadores cuyo estado civil es el de unión libre (0.02) de forma significativa y, en contraste con las de aquellos cuya condición civil es diferente, opinan que la productividad en la empresa equivale a llevar al máximo la capacidad de trabajo. Dada la relevancia de los resultados rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna.

E. ANTIGÜEDAD LABORAL

- Hipótesis nula:

"No existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la cultura organizacional por los trabajadores del departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su antigüedad laboral"

Los resultados obtenidos indican que no hay evidencias estadísticamente significativas para afirmar que los años trabajados en la institución determinen a los trabajadores a evaluar la cultura de su organización de forma diferencial. Sin embargo, cabe hacer mención que aquellos trabajadores cuyo rango de antigüedad oscila entre 1 y 10 años creen que la productividad en la compañía es muy importante (0.01), además de que el desarrollo laboral implica llevar al máximo su capacidad laboral (0.04). En este orden de ideas, debido a la escasa relevancia de los resultados, rechazamos la hipótesis alterna y aceptamos la hipótesis nula.

II. ANALISIS DE CORRELACION PRODUCTO MOMENTO DE PEARSON.

El alcance de esta investigación pretende en sus resultados ser una propuesta en el terreno del trabajo científico que respecto a las organizaciones se viene generando últimamente. De forma más específica, el fenómeno de la cultura en las organizaciones adquiere relevancia al ser un campo de estudio incipiente. En este sentido, y de forma extensiva a los análisis previos, en este punto procedemos a aceptar o rechazar las hipótesis que en referencia al comportamiento estadístico de la cultura organizacional de los trabajadores al ser correlacionada con la calidad de vida, evaluación de la capacitación y la motivación laboral de los mismos, hemos generado con el objeto de profundizar en dicho fenómeno.

A. CALIDAD DE VIDA.

- Hipótesis Alterna:

"De acuerdo a las respuestas de los trabajadores del departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro existe relación estadísticamente significativa entre la evaluación de la calidad de vida percibida por ellos y su cultura organizacional"

Los resultados del análisis de correlación llevados a cabo entre los promedios totales tanto de la evaluación de la calidad de vida como de la cultura organizacional emitidos por los trabajadores muestran claramente una correlación significativa alta ($r=0.62$) y positiva (con una significancia de 0.001) entre dichas variables, esto es, entre mayor es la evaluación que los trabajadores dan a su percepción de la calidad de vida, en ese sentido y en la misma dirección su cultura organizacional aumenta favorablemente. Análisis adicionales indican que al hacer correlaciones por adjetivo bipolar del Instrumento que mide calidad de vida corroboran la tesis anterior, los empleados en la medida en que su actitud hacia su organización se vea favorecida manifiestan percibir su calidad de vida presente llena de satisfacciones ($r=0.51$, significancia .001), interesante ($r=.50$, significancia .001), feliz ($r=.46$, significancia .001), llena de amigos ($r=.49$, significancia .001), esperanza ($r=.56$, significancia .001) y recompensadora ($r=.50$, significancia .001), estimulados día a día a ser mejores ($r=.50$, significancia .001) y fácil ($r=.52$, significancia .01). Dada la evidencia estadística ya mencionada rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna.

B. EVALUACION DE LA CAPACITACION.

- Hipótesis nula:

"De acuerdo a las respuestas de los trabajadores del departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro no existe relación estadísticamente significativa entre la evaluación de la capacitación y su cultura organizacional"

A pesar del hecho de ser significativo el que los trabajadores, en la medida en que su cultura organizacional se favorece, tienden a evaluar que la capacitación recibida funciona para su puesto ($r=.33$, significancia 0.01); pero es insuficiente ($r=.32$, significancia .01), debe impartirse mediante cursos técnicos y eventos prácticos ($r=.31$, significancia 0.01) y preferentemente oral ($r=.35$, significancia 0.01); por lo tanto, no se encuentran resultados significativos suficientes para deducir que la evaluación y condiciones de la capacitación se correlacione significativamente con la cultura organizacional, por lo tanto rechazamos la hipótesis alterna y aceptamos la hipótesis nula.

C. MOTIVACION LABORAL.

- Hipótesis Alterna:

"De acuerdo a las respuestas de los trabajadores del departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro existe relación estadísticamente significativa entre la evaluación de la motivación laboral de ellos y su cultura organizacional"

Es significativo el hecho, de acuerdo al producto de los resultados de la investigación, que la cultura organizacional de los trabajadores se favorece cuando la institución satisface las necesidades que motivan al trabajo en el orden de la seguridad personal ($r=.52$, significancia .001), económica ($r=.50$, significancia 0.001) y propia estima ($r=.45$, significancia .001). Asimismo, es importante señalar que cuando la institución facilita a sus empleados los medios para que estos se realicen laboralmente ($r=.45$, significancia 0.001) así como encontrar terreno en el desarrollo integral de sus necesidades de poder ($r=.53$, significancia 0.001) y diversión ($r=.51$, significancia 0.001), así como pertenecer al grupo ($r=.52$, significancia 0.001) la cultura de estos mejora significativamente, fenómeno que explicado por el hecho de que al tener los empleados resueltas sus necesidades físicas, autoestima, afecto, seguridad y pertenencia al grupo, estos tienden a mostrar un compromiso mayor hacia la institución. Los argumentos antes expuestos dada la contundencia de los mismos nos permiten rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna.

IV. DISCUSION

En este apartado contrastamos los resultados de nuestra investigación con los conceptos del marco de referencia expuestos a lo largo del presente documento. Ya que el propósito es obtener información significativa, la discusión se centra en un análisis particularizado por área de estudio (tal como se ha venido haciendo a lo largo del trabajo).

A. CALIDAD DE VIDA.

Con el objeto de desarrollar la discusión centrada en este tema, las aportaciones tanto del Doctor Arias Galicia como de Schermerhorn, Hunt, Osborn y Turcotte, investigadores de amplia y reconocida trayectoria, nos servirán de fundamento teórico a lo largo del análisis de los resultados obtenidos por el estudio.

En primer lugar procederemos a contrastar los hallazgos referentes al análisis de varianza realizado entre el instrumento de calidad de vida y cada una de las variables independientes. Posteriormente a dicho análisis y con el propósito de obtener conclusiones que sirvan de base de intervención más integrales respecto al cambio de actitudes al interior de la organización, efectuaremos el análisis de la correlación entre el instrumento de calidad de vida y el de cultura organizacional.

Una vez definido el marco referencial de discusión, empezaremos mencionando que para autores como Schermerhorn y colaboradores, la calidad de vida en el trabajo y la calidad de vida en general están ligadas en forma estrecha, de tal forma que es necesario que la organización sea capaz de establecer una serie de condiciones que le permitan a los trabajadores percibir que a través de ésta sus expectativas de crecimiento y mejoramiento de su calidad de vida encuentran viabilidad. En este sentido y ya dentro del análisis de los hallazgos, observamos que la evidencia estadística apoya dicha tesis, detallamos: por un lado aquellos empleados cuyo nivel educativo es el de secundaria, le dan a su vida presente el calificativo de vacía (0.01), dato que sumado a las bajas calificaciones en materia de capacitación analizados más adelante, nos permiten aseverar que la organización en el campo de la educación no garantiza a sus empleados el que a través de ella, estos desarrollen sus capacidades de formación académica; por otro lado, y en la misma dirección de desfaseamiento entre la calidad de vida total y la calidad de vida en general dentro de la empresa, trabajadores del área de gestores evalúan su vida presente como poco interesante (0.03), hecho que de acuerdo a Turcotte pone de manifiesto la ineficacia de la institución para promover el bienestar físico y psicológico de su recurso humano; aún más dramático es el tratamiento a aquellos trabajadores de larga trayectoria laboral quienes manifiestan percibir su vida presente vacía (0.04), fenómeno que hace evidente las graves fallas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en diseñar procesos de trabajo orientados al mejoramiento, tanto de la calidad de vida organizacional como la de cada uno de sus empleados vistos éstos como seres humanos. Para finalizar este apartado, es importante enfatizar tal como M. Aburto señala que "la calidad de vida en el trabajo implica la satisfacción de necesidades, de expectativas y el cumplimiento de requisitos y promesas dirigidos hacia las personas".

Resulta significativo señalar que en aparente contradicción a lo expuesto líneas arriba, aquellos trabajadores cuya edad oscila entre los 31 y los 40 años así como aquellos cuya escolaridad es la de bachillerato, califiquen su vida llena de satisfacciones (0.004), y estimuladora a ser mejores (0.02) respectivamente, y sostenemos la apariencia de dicha contradicción, ya que ambos grupos tienen como particularidad el que dentro del contexto laboral en general, y no sólo dentro de la empresa, sean depositarios de expectativas de crecimiento matizadas por, entre otras cosas, mercado laboral lleno de oportunidades, encontrarse dentro de los tiempos y requerimientos exigidos por la demanda laboral definidos como de alta productividad, entre otras. Dicho en otras palabras, los sujetos de ambos grupos son expresión de valores aceptados socialmente, más que ser depositarios de un tratamiento especial por parte de la empresa en términos del mejoramiento que ésta ofrece a la calidad de vida de aquellos.

Ahora bien, y de acuerdo a la estrategia de discusión expuesta al inicio de este apartado, comenzaremos por señalar en franco respaldo a las ideas expuestas por el Dr. Arias Galicia y en específico cuando menciona que los aspectos psicológicos y sociales son los más importantes en la percepción del nivel de la calidad de vida en el trabajo tanto en la organización en su conjunto como de cada uno de los seres humanos que la componen ya que la correlación entre calidad de vida y cultura organizacional a lo largo de la investigación muestra la relación directamente proporcional entre ambas, esto es, en la medida en que dentro de la empresa las necesidades de carácter psicológico y sociales sean resueltas, en esa proporción y dirección tanto el compromiso como el sentido de pertenencia respecto a la organización aumentará. Ampliamos: autores como Lawler, Hackman y Turcotte mencionan que cuando una empresa es capaz de estimular la variedad en el trabajo, la identificación y participación de los trabajadores en el ciclo completo de trabajo, el significado de la tarea (percepción del impacto de su trabajo sobre la organización), promoción de la autonomía laboral que permite a los trabajadores tener control sobre sus propias acciones y establecimiento de canales de comunicación que aseguren mínimos suficientes de retroalimentación entre todos los niveles que componen la estructura, entre otras, aquella estará en condiciones de motivar a sus trabajadores y así les permite incrementar la satisfacción laboral y deseos de mejoramiento en su calidad de vida, así como reducir la rotación en el empleo y gastos. Nuestros hallazgos apoyan ampliamente lo enunciado hasta aquí, ya que como se dijo antes, en la medida en que las calificaciones dadas a la calidad de vida crecen, las calificaciones otorgadas a la cultura organizacional se comportan de igual forma.

Antes de proceder a enunciar de forma específica el análisis entre dichas variables, es conveniente mencionar que independientemente de que los resultados obtenidos en cierta medida explique lo que actualmente ocurre en la empresa, dichos hallazgos están enmarcados por un fuerte determinante de carácter individual.

Líneas arriba mencionamos que las variables calidad de vida y cultura organizacional, manifestaron estar íntimamente correlacionadas (0.001) y a continuación presentamos un análisis pormenorizado por reactivo significativo por aquellos trabajadores que evalúan su vida presente interesante (0.001), llena de satisfacciones (0.001), recompensadora (0.001), y como estímulo fuerte de mejorar (0.001), califican su cultura organizacional de forma alta y positiva, creemos que en estos trabajadores tal como indica Turcotte, la percepción que tienen respecto a la naturaleza de sus tareas, relaciones sociales dentro de la organización, satisfacción frente a sus necesidades

de desarrollo profesional y personal, se encuentran debidamente satisfechas al menos dentro del campo de la expectativa, es decir, probablemente la correlación entre dichos factores se deba a que la gente sepa que a través de la empresa se le brinden las condiciones que le den certidumbre con respecto a lo que tenga que hacer dentro de la empresa, como hacerlo, tenga con que hacerlo y como consecuencia, quiera hacerlo ya que esto le permitirá crecer dentro de un ambiente de trabajo hecho para la gente. Aún más, la percepción que gran parte de estos trabajadores tienen al calificar su vida fácil (0.01), feliz (0.001) y esperanzadora (0.001), es alta y positiva cuando la cultura organizacional de éstos lo es en ese sentido, esto es, una institución que garantiza certidumbre entre los trabajadores, asegura estabilidad emocional de carácter organizacional entre su componente humano, y para ello, tal y como señala Castaño, la tecnificación de una empresa no es suficiente sino que debe garantizar adecuados sistemas de comunicación y coordinación interpersonal e interdepartamental además de estar sustentada en su ejecución por líderes de alta capacidad directiva y administrativa. Podemos concluir que la calidad de vida en el trabajo dentro de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro se encuentra por debajo de los mínimos necesarios para garantizar, cuando menos, los estándares que al respecto se manejan a nivel nacional y que si ha de pretenderse un cambio de actitud en los trabajadores dado las exigencias de la modernidad es de extrema importancia el que los líderes, tanto sindicales como empresariales, se comprometan genuinamente a resolver de forma efectiva las necesidades que en materia de calidad de vida tienen puestas en la empresa sus empleados.

B. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACION

El marco teórico de referencia en base al cual procedimos a discutir los resultados referentes a la capacitación de los trabajadores del departamento Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, comprendió dos importantes aspectos: uno, el aspecto legal de la capacitación y dos, el aspecto administrativo y operativo de dicho fenómeno. Las razones son obvias, y por otro lado, desde nuestro punto de vista, si ha de pretenderse alguna sugerencias sería en materia de capacitación, es indispensable antes que nada, ubicar cualquier intento dentro del marco legislativo que para tal efecto se encuentra indicado en nuestra Carta Magna Artículo 123; fracciones XII y XXXI, de forma más detallada, en la Ley Federal del Trabajo en el capítulo desarrollado ex-profeso (sección segunda; título cuarto; capítulo III bis) además de las especificaciones sobre el particular, contempladas en el contrato colectivo de trabajo celebrado entre el Sindicato Mexicano de Electricistas (SME) y la Compañía de Luz y Fuerza del Centro (cláusula 118; fracciones I-IV). Asimismo creemos que el proceso de entrenamiento en cualquier empresa, para funcionar y ser efectivo, no sólo debe contemplar los mandatos constitucionales sino que, aditivamente, debe considerar el que para la ejecución efectiva de la capacitación, se hace necesario seguir una serie de pasos debidamente estructurados en cuanto a diseño y organización del proceso; por ello, las aportaciones desde el punto de vista de la administración de la capacitación tanto del Dr. Agustín Reyes Ponce, como del Dr. Fernando Arias Galicia, así como del los Lic. Alfonso Siliceo y Alejandro Mendoza Nuñez, profesionales de la administración de los recursos humanos de reconocido prestigio, nos sirvieron de apoyo en nuestro análisis.

Ahora bien, ya determinada la orientación de nuestra discusión, comenzaremos diciendo a manera de preámbulo, que la capacitación es considerada actualmente en el país, como la mejor alternativa que tiene el recurso humano para elevar su calidad de vida, tanto en el terreno laboral como en el familiar, social y cultural. Por la anterior razón, la Secretaría de Trabajo y Previsión

Social, como autoridad laboral en la aplicación de las normas de trabajo a través de la Dirección General de Capacitación y Productividad dirige y desarrolla programas relativos a la implementación de la capacitación y al mejoramiento de los niveles de productividad en las empresas. Dichos programas contemplan, entre otros factores (en estricto apego a lo dispuesto en el artículo 153 incisos "A" a la "X" de la Ley Federal del Trabajo) los objetivos de la capacitación, los responsables de impartirla, los lugares, tiempos, materias y características de funcionamiento de la misma (documentación requerida, formas de evaluación, certificación, integración de equipos especializados de trabajo y sanción en caso de incumplimiento).

B.1. DETECCIÓN DE NECESIDADES. EVALUACION DE LA CALIDAD DE LOS PROGRAMAS Y NECESIDADES DE CAPACITACION

Ya dentro del análisis particular de nuestros hallazgos, empezaremos señalando la evidente carencia (desde la perspectiva de los trabajadores) de adecuados sistemas y programas de capacitación, pues a lo largo de nuestros resultados, se encuentra una y otra vez, una gama de violaciones legales, deficiencias estructurales y de procedimiento en torno al fenómeno. Detallemos: de acuerdo al artículo 153-I de la Ley Federal del Trabajo (reiterando en cuanto a su contenido en la cláusula 118 fracción II del CCT celebrado entre el SME- Compañía de Luz y Fuerza del Centro) y que a continuación transcribimos: "En cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento integrados por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implementen para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos" todo esto conforme a las necesidades de los Trabajadores y de las empresas. En este sentido, el Dr. Fernando Arias Galicia, señala que una de las tareas más importantes de dichas comisiones, es la detección a través del análisis, de las necesidades de capacitación específicas de un puesto dado. Antes de crear y ejecutar programas de entrenamiento, es importante conocer las necesidades reales actuales y futuras de los empleados por lugar de trabajo. Para ello, el Dr. agrega, se deben de considerar entre otros, los siguientes puntos: Índices de la eficacia de la organización (costos de distribución, calidad de los bienes y servicios, cantidad y costos de los desperdicios, etc.); análisis de las operaciones (determinar el contenido del trabajo de cada puesto y sus respectivos requerimientos); y, análisis del recurso humano con que la empresa cuenta (inventario de recursos humanos, moral de trabajo de la organización, etc.). Aun más, el Lic. Alejandro Mendoza Nuñez menciona en total acuerdo con el Dr. Arthur J. Coldrick, que las necesidades de capacitación son el producto de las diferencias entre el desempeño real y el requerido en determinada área de actividad de la empresa, en la que el mejoramiento de la formación profesional constituye la manera más económica de eliminar esa diferencia, bajo este orden de ideas, observamos la enorme ineficacia del trabajo de las comisiones mixtas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, en específico en lo que respecta a la identificación de las necesidades reales de capacitación y adiestramiento del departamento de Cobranzas, ya que nuestros resultados señalan que el producto de la labor desempeñada por tales comisiones, se ha traducido en deficiencias tanto en el diseño, duración, contenido y formas de evaluación de los programas de capacitación (algunos trabajadores señalan que ni siquiera existen dichos programas); adicionalmente, mencionan por un lado, la importancia de que los planes de capacitación deben incluir cursos en relaciones humanas e inducción a los puestos, con el objeto

de facilitarle al trabajador de nuevo ingreso su incorporación rápida y efectiva al centro de labores, y por el otro, la instrucción y entrenamiento en el uso de herramientas de trabajo de uso cotidiano (computadora, maquina de escribir, etc.). Es en conclusión, evidente la fuerte responsabilidad que en frente tienen los integrantes de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento en el desarrollo de estudios que les permitan conocer las necesidades reales de los empleados en términos de capacitación, pues ante todo, independientemente de instruir y formar habilidades, a través de la impartición de cursos básicos y generales de tipo técnico y administrativo, la misma debe (tal como se señaló líneas arriba) ser el mejor medio y alternativa que tienen los trabajadores para elevar su calidad de vida laboral, familiar, social y cultural.

B.2. DETECCION DE NECESIDADES. EVALUACION DE TIEMPO Y FRECUENCIA DE LA CAPACITACION

Por otra parte, el artículo 153-E de la Ley Federal del Trabajo, dice "La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo, salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo". Sobre este particular, la documentación oficial que señala los criterios para la formulación y presentación de los planes y programas de capacitación, obliga a las partes (empresa-sindicato o trabajadores) a indicar tanto las horas de impartición de la capacitación, como las fechas de inicio y terminación y el número de trabajadores que participarán en cada una de ellas. En este sentido, y de acuerdo a la opinión del Lic. Cavazos Chena Flores, quien indica que el tiempo ideal para impartir la capacitación, debe adaptarse a las necesidades de cada puesto, pero siempre con la filosofía de que ésta sea permanente. Podemos observar la contundencia de la apreciación de los trabajadores, respecto a la insuficiencia del tiempo dedicado a la capacitación (sólo los empleados de nivel educativo superior, opinan lo contrario), hecho que sumado a otros indicados más, adelante explica, el por qué los trabajadores califican tan bajo sus programas de capacitación.

B.3. DETECCION DE NECESIDADES. EVALUACION DEL LUGAR FISICO DE LA CAPACITACION

La legislación laboral a través del artículo 153-B de la Ley Federal del Trabajo, dice que los patrones en conjunto con los empleados, podrán convenir los lugares de impartición de la capacitación, pudiendo ser estos, ya sea dentro de la empresa o fuera de ella; y en el artículo 153-C de la misma Ley, el cual menciona entre otras cosas, que las instituciones externas que deseen impartir cursos de capacitación deberán estar autorizadas y registradas por la autoridad. Al respecto, el CCT celebrado entre el SME y la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, en su cláusula 118, fracción IV, parafrasea lo expuesto por la legislación, indicando que serán las compañías las que operarán y sostendrán las escuelas de capacitación de tipo técnico y administrativo con que cuenta para sus trabajadores. Asimismo, sabemos que entre las condiciones ideales de las aulas donde ha de impartirse la capacitación se encuentran la adecuada ventilación, la existencia de áreas verdes que contribuyan a crear ambientes tranquilos

que permitan y estimulen la reflexión, asimilación y concentración de los alumnos capacitados; asimismo, creemos necesarias adecuadas condiciones de luminosidad, limpieza y funcionalidad para tomarse en cuenta al diseñar las instalaciones; concluimos diciendo que tales características son indispensables desde el momento en que la "Educación" es esencialmente un fenómeno dinámico. Al contrastar nuestros resultados con lo dispuesto por la Ley y por los especialistas en la materia, observamos que desde la perspectiva de los empleados, las condiciones físicas de los lugares donde se imparte la capacitación, no son adecuadas (sólo los empleados de niveles educativos altos opinan lo contrario), por lo cual es imperativo, si ha de pretenderse hacer de la capacitación un medio adecuado de instrucción y formación de recursos humanos, el tomar en cuenta la necesidad de llevar a cabo fuertes inversiones en materia de instalaciones; o por el contrario de forma alternativa, se cuenta con la posibilidad de contratar escuelas especializadas en capacitación.

B.4. DETECCION DE NECESIDADES. EVALUACION DE LOS INSTRUCTORES-CAPACITADORES

Por otra parte, sabemos que los capacitadores instructores deben poseer cualidades de índole pedagógico, adicionales a un excelente expediente para ser promocionados a dicha categoría; así, para seleccionar al personal capacitador, se deben tomar en cuenta entre otros factores: el que el trabajador conozca bien el trabajo a desempeñar; poseer deseos de enseñar; habilidad de comunicación y lealtad a la organización y sus objetivos. En el mismo sentido, todo instructor, dado el papel que desempeña, debe ser un excelente líder en la conducción de grupos, tener objetivos claros, ser un agente de cambio, capaz de despertar atención e interés entre sus alumnos, poseer un alto sentido de responsabilidad y puntualidad, así como sensibilidad para detectar las necesidades emocionales de la persona. De acuerdo a lo expuesto en el artículo 153-C de la Ley Federal del Trabajo, los capacitadores deberán de estar (sean estos trabajadores de la empresa o contratados a través de una escuela especializada) debidamente registrados y autorizados en el ejercicio de su actividad, en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social. Al respecto, señalamos que el mejor capacitador es el jefe inmediato superior a cada trabajador, ya que es él quien conoce a sus subordinados y las necesidades de su labor. En este punto, y una vez expuesta una panorámica general desde el punto de vista legal y administrativo en lo que se refiere a los agentes capacitadores, procedemos a contrastar nuestros hallazgos con dicho marco de discusión. En primer lugar, observamos que para gran parte de los empleados estudiados (en especial los asignados a la sección de Oficinas, los que tienen poca antigüedad y los clasificados en el rango de elevado nivel escolar) son los propios compañeros los que imparten la capacitación y resuelven las dudas que surgen a lo largo del desarrollo del trabajo; aunque para una parte de los entrevistados, los compañeros se encuentran debidamente capacitados y de esa forma parece ser que las posibles dificultades producto de inadecuados sistemas de capacitación tienden a desvanecerse, no deja de ser significativo que para la otra parte de los entrevistados, y de forma contraria, consideren a sus superiores inmediatos indebidamente capacitados; una vez más encontramos en este punto, un elemento que viene a justificar de forma clara, el por qué de las calificaciones tan bajas respecto a la capacitación recibida.

B.5. DETECCION DE NECESIDADES. EVALUACION DE LOS MATERIALES DE CAPACITACION

De acuerdo a la cláusula 118 fracción III del CCT celebrado entre el SME y la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, es la empresa, como responsable de la capacitación; la que asignará los recursos necesarios para llevar a cabo el plan general acordado por las partes. En este sentido, al hacer un sondeo de los materiales necesarios para impartir la capacitación, la necesidad de crear y utilizar manuales de entrenamiento cobra importancia en la medida que éste sirve de guía o procedimiento a seguir para todo curso (ver anexo 12), el capacitador encuentra en dicho documento, una ayuda básica pues es su auxiliar en el trabajo a desarrollar. Asimismo, y en acuerdo con el Lic. Alfonso Siliceo, creemos que es fundamental la inversión en ayudas de materiales didácticos como auxiliares gráficos (pizarrón, rotafolio, etc.), equipos de audio y video (código cerrado de televisión) carteles y boletines, ya que la relación entre los métodos de instrucción y el equipo auxiliar utilizado es estrecho y en este sentido, dicho equipo ayuda a una mejor comprensión de las ideas y a la unificación e interpretación de las mismas. Aun más, debido a que la enseñanza debe estar centrada en el grupo y no en el instructor, ya que la creatividad, la interacción y la aportación de cada uno de los educandos, son la clave del éxito en la función educativa, es necesario invertir en cursos que permitan a los instructores manejar técnicas y dinámicas de grupo tales como la conferencia-clase formal, discursos, seminarios, simulación, juegos, aprender haciendo, dramatización, entre otras. Al hacer un contraste de tales supuestos teóricos y legales con nuestros resultados, encontramos por un lado, la constante demanda de los entrevistados, independientemente de su especificación en edad, sección de trabajo, etc., (ver anexo 12), respecto a la necesidad de contar con manuales de entrenamiento y operación para poder llevar a cabo adecuadamente sus labores; asimismo, indican que es necesario el mejoramiento de las técnicas de enseñanza a través de la exposición oral y la estimulación a la participación en clase de los educandos. En síntesis podemos decir que lo fundamental es la inversión en materiales de capacitación, así como en capacitación a capacitadores con el objeto de incrementar la efectividad de la misma.

B.6. DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION. INCENTIVOS

Finalmente, creemos que en el proceso de enseñanza-aprendizaje no basta programar cursos dentro de la organización; para que sean efectivos se deben tomar en cuenta los principios de aprendizaje, y ya que éste implica cambios en el mismo, se deben tomar en cuenta las diferencias individuales, la motivación, los estándares de calificación, el refuerzo y, sobre todo las recompensas después de haber recibido capacitación. Sobre este particular agregamos, que no necesariamente deben de ser de orden económico y entre estas tenemos el reconocimiento público, el certificado, la palabra de aliento. Al respecto, el artículo 153-V indica que a todo trabajador que haya tomado y aprobado un curso de capacitación se le deberá entregar una constancia de habilidades laborales debidamente registrada ante la autoridad competente y surtirán pleno efecto, para fines de ascenso dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento. En este punto, de sobra cabe hacer mención que los trabajadores entrevistados, prácticamente en su mayoría, hacen mención de la necesidad de que los sistemas de capacitación deban incluir algún tipo de incentivo (ver anexo 12); parece ser que la ausencia de tales, ha mermado en buena medida aquellos elementos positivos de los sistemas actuales de capacitación.

En síntesis y a manera de comentario final, creemos que el estado actual de los programas de capacitación de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro encierran una serie de violaciones legales y de errores en su administración. Si ha de pretenderse un incremento en los márgenes de productividad basados sobre esperanzas reales, honestas y justificadas, es importante que los resultados y consideraciones que aquí presentamos, ayuden a los directamente involucrados para la adecuada ejecución y logro de objetivos en materia de capacitación, a fin de concientizarse en el hecho de que sólo a través de el apego a los mandatos de Ley y de un esfuerzo genuino en el terreno de los hechos, es posible alcanzar las intenciones que se encuentran depositadas en la cláusula 118 fracción IV, párrafo cuatro y que a continuación parcialmente transcribimos: "Las compañías mantendrán y desarrollarán las escuelas y centros de capacitación, y abrirán nuevos, en las divisiones, departamentos y secciones, cuando y en donde se requieran, cuyos planes y programas de capacitación y adiestramiento, tendrán los objetivos siguientes:

1. Prevenir riesgos de trabajo.
2. Incrementar la productividad.
3. Preparar al trabajador para ocupar cualquier puesto en promoción.
4. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como a proporcionarle conocimientos sobre la aplicación de nuevas tecnologías.
5. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

C. MOTIVACION LABORAL.

Para hacer un análisis válido de las motivaciones que estimulan al trabajo, a los empleados del departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, fue necesario contrastar nuestros resultados con los de investigadores cuya labor dentro del ámbito de las motivaciones humanas y, en especial, las de carácter laboral sea de reconocido prestigio científico. Por ello, las aportaciones tanto del Dr. Abraham Maslow con su doctrina organísmico-pluralística y dinámica de la motivación humana; como las del Dr. Díaz-Guerrero con sus trabajos referidos al perfil hipotético de las motivaciones del trabajador mexicano donde hace una descripción de una serie de necesidades valoradas cuantitativamente que permiten comprender mejor la motivación del trabajador mexicano, nos sirvieron como marco referencial de nuestra discusión.

Ahora bien, nuestro análisis se llevó a cabo siguiendo el ordenamiento jerárquico en relación con la intensidad de las necesidades que explican la conducta motivacional propuesto por el Dr. Maslow. Aun más, en cada etapa se hace mención de las contribuciones del Dr. Díaz-Guerrero que explican las características e intensidad de las diversas necesidades del trabajador mexicano en particular. Finalmente, y de igual manera, por etapa, añadimos nuestro punto de vista de acuerdo a nuestros hallazgos; detallamos:

Según el Dr. Maslow, existe un primer grupo de necesidades de carácter fisiológico (hambre, sed, etc.) que motivan al ser humano. Esto resulta tan contundente, que nadie se opone a la relevancia de tal aseveración. Afortunadamente, en este tipo de necesidades no tenemos que intervenir voluntariamente, ya que existen mecanismos fisiológicos cuya tarea

consiste en mantener constantes los niveles internos en líquidos, temperatura, nutrición, etc. Sin embargo, sabemos por acontecimientos históricos recientes que, cuando el hambre, por ejemplo, no se satisface, puede desarrollar fuerza brutal y obscurecer por completo toda otra necesidad convirtiéndose, en el impulso motivante de mayor importancia. En este contexto, el Dr. Díaz-Guerrero menciona que en específico para el trabajador mexicano el hambre es una necesidad moderadamente significativa en la motivación laboral del mismo, ya que este ha tenido oportunidad a lo largo de su vida de saber lo que es el hambre aguda en algunos casos; y en otros casos, ha sufrido de hambre parcial. Según él, la alimentación del mexicano es incompleta, acentuándose tal deficiencia en los estratos menos favorecidos desde el punto de vista económico, educativo y de salud. Nuestros hallazgos confirman las observaciones del Dr. Díaz-Guerrero cuando afirma que el hambre es un motivador más fuerte en los estratos menos favorecidos ya que es precisamente en aquellos trabajadores cuyo nivel educativo es el básico (secundaria y en menor intensidad, primaria) los que expresan trabajar estimulados por resolver sus necesidades alimenticias (ver anexo 12). Además, al hacer una comparación de motivaciones por edad, encontramos que aunque de forma más significativa para aquellos trabajadores cuya edad va más allá de los 40 años, en todos los trabajadores el hambre un fuerte motivador al trabajo. Es posible y ya dentro del terreno de la especulación hipotética, que en los empleados de mayor edad, la insatisfacción en el logro de objetivos en o a través de la empresa, aunado a la disminución de las oportunidades de tipo laboral en otras compañías que en nuestro país se viven, estos trabajadores tienden a emitir con mayor intensidad el trabajar movidos por el hambre.

Para Maslow, un segundo grupo de necesidades humanas son las de conservación. Simplemente la conservación de la vida en sus muy variados aspectos; la conservación, digamos, de la integridad de la persona en cuanto a ser biológico (salud física); en cuanto a la conservación de la especie (sexualidad); y en síntesis, en cuanto a su bienestar personal más básico (seguridad personal). En este orden de ideas, el Dr. Díaz-Guerrero apunta que en específico la sexualidad como motivador del trabajador mexicano está altamente identificada; aun más, dice que esa intensificación se explica socioculturalmente, ya que por un motivo u otro se ha aislado a ésta de todas las necesidades de nuestro medio, y se le ha dado una gran importancia que desafortunadamente opaca otras potencialidades del mexicano; agrega, la sexualidad en el mexicano es muy importante porque es una especie de compensación por otras cosas que el mexicano no tiene. Así el Dr. Díaz-Guerrero concluye diciendo que la sexualidad es un motivador al trabajo de extrema importancia para el mexicano, pero con la observación de que tal necesidad es una combinación de pura necesidad sexual, más la satisfacción vicaria de otras necesidades insatisfechas. Nuestros resultados apoyan las conclusiones del Dr. Díaz-Guerrero, pues es característico de aquellos trabajadores cuyo nivel educativo es el más alto, estar fuertemente motivados al trabajo por resolver sus necesidades de tipo sexual y que entendiendo a esta necesidad bajo el esquema propuesto por el Dr. Díaz-Guerrero, parece ser que la sexualidad actúa compensatoriamente en estos empleados pues es muy probable que estos al no ver satisfechas sus pretensiones de carácter laboral (ser promovidos, mejores salarios, etc.) tiendan a depositar y expresar a través de la sexualidad toda su inconformidad y frustración. Cabe hacer mención de un hecho peculiar, al hacer un análisis por estado civil, encontramos que los trabajadores cuya condición civil es la de viudo aun siendo estos muy pocos en la muestra (9.40% del total de sujetos estudiados), expresan que la sexualidad es un factor trascendente en su estimulación al

trabajo; muy probablemente compensaciones de orden clínico-psicológico por la pérdida de un ser querido estén teniendo lugar en estas personas (ver anexo 12).

Por otro lado y aun dentro de este segundo grupo de necesidades propuesta por el Dr. Maslow, el Dr. Díaz-Guerrero menciona que para el trabajador mexicano el cuidar y gozar de buena salud no es precisamente y en todos los casos, un motivador fuerte, éste varía de acuerdo al sexo, ya que parece ser que para la mujer sea esto por rol social o por naturaleza, el cuidado de la salud es más marcado que en el hombre, nuestros resultados (todos los sujetos estudiados fueron hombres) apoyan una vez más tal aseveración, pues no se encontraron diferencias significativas a lo largo de las variables que nos sirvieron de base para el estudio respecto al cuidado a la salud como motivador al trabajo, y no sólo eso sino que la intensidad de tal factor es en términos generales muy baja (ver anexo 12).

En referencia a la necesidad de seguridad personal como factor determinante en la motivación laboral del mexicano, el Dr. Díaz-Guerrero apunta -nuestros hallazgos lo confirman: intensidad baja- (ver anexo 12) que el mexicano no parece tener una gran necesidad de seguridad personal en su trabajo o fuera de él. Es más, dada la actitud del mexicano, resulta un tanto difícil hacerle aceptar y llevar a cabo consistentemente las medidas de seguridad que se planteen en el lugar de trabajo.

Hay en seguida, dice el Dr. Maslow, un siguiente grupo de necesidades, son las de afecto, amor y ternura; las de pertenecer, a un grupo de amigos, las de pertenecer a grandes instituciones, grupos, etc. todas estas necesidades afiliativas alcanzan pleno desarrollo cuando las anteriores en la jerarquía están suficientemente cumplidas; para el Dr. Díaz-Guerrero, el trabajador mexicano no encuentra en el medio laboral un adecuado centro para expresar sus cualidades de socialización, es más, agrega que el mexicano al socializar en todas partes, está hasta cierto punto satisfecho por completo de su necesidad de sociabilización. La familia como grupo cerrado y de lazos intensos ha satisfecho la necesidad de pertenecer a un grupo. Nuestros hallazgos indican lo contrario, es decir, que la fábrica es fundamentalmente un lugar de sociabilización (ver anexo 12). Esto es en una forma parcial, ya que si bien nuestros resultados indican que para un grupo importante de trabajadores (aquellos entre 11 y 20 años de antigüedad en la empresa), la necesidad de pertenecer a un grupo es relevante como motivador al trabajo, no quiere decir que automáticamente sea la empresa el medio adecuado para socializar. Es más, podríamos decir, no sin riesgo, que quizás los esquemas de sociabilización fuera de la compañía tienden a hacerse extensivos tratando, en forma compensatoria hagan que la institución sea un lugar en el cual resolver la necesidad de pertenencia a un grupo (no siempre con éxito).

Respecto a ver satisfechas sus necesidades de amor y ternura a través del trabajo, nuestros hallazgos confirman las ideas que al respecto el Dr. Díaz-Guerrero maneja, en el sentido de que dichas necesidades se encuentran plenamente resueltas en el mexicano ya desde el seno familiar (a veces raya lo patológico) que dentro del núcleo laboral, sólo tiene una fuerza muy débil (ver anexo 12).

Por último, dentro de este grupo de necesidades, nuestros resultados no encuentran evidencia para apoyar la tesis del Dr. Díaz-Guerrero cuando indica que la necesidad de contar con

amigos es tan significativa, que es precisamente uno de los factores que estimulan al trabajador mexicano a laborar. Parece que la gran mayoría de los empleados de la empresa sienten que su vida presente está llena de amigos, en consecuencia, al menos de forma consciente manifiestan que la búsqueda de ellos no es un motivador importante. Quizás, y en apoyo a los planteamientos del Dr. Díaz-Guerrero, la amistad es una excelente forma de compensar la baja autoestima personal.

Después del grupo de necesidades anteriores, el Dr. Maslow dice que aquellas necesidades de mantenimiento o preservación de la propia estima adquieren importancia en dos sentidos: uno, el ser capaz de autoevaluarse con firmeza y positivamente (ser valioso para sí mismo). Dos, el ser valorado de la misma forma por los demás; desde la perspectiva del Dr. Díaz-Guerrero, la autoestima del mexicano se encuentra tan devaluada que es precisamente el punto neurálgico dentro de la explicación de la motivación al trabajo del mismo. Es tan intensa la necesidad de aumentar la propia estima en el mexicano, que bien podría llegar a regarla o expresarla conscientemente (tal como se indicó en el párrafo anterior), es decir, le duele tanto no tener una adecuada auto estima, que se ve forzado a dejar por completo la existencia de la misma, agrega, que razones de carácter histórico nacional (somos una nación relativamente joven en el concierto mundial) determinan, al igual que como sucede con un niño, al darse cuenta de su desventaja física al compararse con sus padres, y dan forma, a un profundo sentimiento de inferioridad de carácter nacional. Adicionalmente, el Dr. Díaz-Guerrero añade a tal determinismo de carácter histórico, una serie de factores de tipo sociocultural (abuso del concepto de autoridad y respeto a la autoridad) y, sobretodo, valores que fundamentan varios aspectos de la familia mexicana (el padre, cuya dirección muchas veces es irracional e injusta, es la autoridad máxima en el seno familiar) que en su conjunto devalúan aun más la autoestima de los mexicanos. En este sentido, el Dr. Díaz-Guerrero señala que el trabajador mexicano está hambriento, profundamente hambriento de desarrollar su propia estima, siendo de tal magnitud dicha necesidad, que su manifestación siempre o casi siempre esta cubierta o disfrazada. En este orden de ideas, nuestra investigación refuerza las ideas del Dr. Díaz-Guerrero, pues es evidente el hecho de que las calificaciones que los trabajadores dan a trabajar motivados por el deseo de aumentar su propia autoestima (ver anexo 12) son tan bajas y homogéneas -con excepción de los trabajadores asignados al área de contratos donde las calificaciones son altas y en ese sentido muy intensas- (ver anexo 12) a lo largo de cada una de las variables que nos sirvieron de base en este trabajo, que se evidencia, en efecto, para el trabajador mexicano es sumamente difícil aceptar la condición de encontrarse en un estado de bajísima autoestima de forma consciente.

Dentro de este grupo, el dinero percibido en el trabajo juega un papel decisivo, pues es un excelente antídoto contra el sentimiento del mexicano. Para el Dr. Díaz-Guerrero, el dinero es a la vez símbolo y compensación de muchas otras cosas, por ello para el trabajador mexicano, el mismo adquiere un fuerte valor, pero no como tal, sino porque cree encontrar en él la solución a todos sus problemas. Por ello si se le da más dinero, trabajará más, en este contexto (ver anexo 12), nuestros hallazgos confirman la tesis del Dr. Díaz-Guerrero en dos sentidos: por un lado, dentro del análisis de los datos por antigüedad, se observa que aquellos trabajadores de menor antigüedad en la empresa, son los que depositan en el dinero su motivación al trabajo, quizás movidos por la idea de que la compañía les resolviera a través de ese medio gran parte de sus problemas (aún psicológicos tal es el caso del sentimiento de inferioridad y la baja autoestima

resultante de relaciones familiares de poder o de tipo autoritario), facilitándoles el acceso a un nivel de vida superior y decoroso, idea que se refuerza debido a la marcada idea materialista que domina nuestro actual entorno social. Por el otro lado, y como resultado de el análisis por escolaridad, se encuentra que los trabajadores con mayor escolaridad, quizás debido a que tienen buenos salarios y a que sus necesidades van dirigidas más a el desarrollo de la propia realización y expresión de sus capacidades, el dinero no parece motivarles significativamente al trabajo.

Por otro lado, y aun dentro de este grupo de necesidades, el temor a perder el empleo es para el Dr. Díaz-Guerrero, una necesidad medianamente fuerte en la motivación al trabajo, pues añade que a pesar de que el hambre es precisamente un factor importante en la motivación laboral del mexicano, y el trabajo ayuda a disiparla, el hecho de saber que se cuenta con el apoyo de la familia en tiempos difíciles, hace que dicho temor disminuya en intensidad como motivador al trabajo. Nuestros resultados nuevamente apoyan las conclusiones del Dr. Díaz-Guerrero pues en el análisis por escolaridad, obtenemos que sólo para aquellos trabajadores de nivel educativo básico, donde la percepción del hambre es más significativa (ver anexo 12), mencionan que la posibilidad de perder el empleo es un fuerte motivador, pero cabe hacer la aclaración de que en términos generales las calificaciones respecto a dicho temor son, moderadamente intensas, es decir, es muy probable que el apoyo familiar, aun en estos trabajadores juega un papel importante.

En adición, dentro de este grupo de necesidades, existen dos de fundamental importancia en el interior de las empresas; una, la necesidad de mejorar las habilidades técnicas dentro del trabajo y otra, la necesidad de mejorar las condiciones físicas del lugar de trabajo (ver anexo 12). Por lo que respecta a la primera, el Dr. Díaz-Guerrero indica que en términos generales dicha necesidad parece adquirir un valor medio como motivador al trabajo, ya que por un lado es evidente, que la susceptibilidad del mexicano es alta y si se le recuerda como debe hacer las cosas puede sentirse insultado; y por el otro, en reconocer que necesita mejorar sus conocimientos teóricos. En ese sentido, al tratar de incrementar las habilidades de los trabajadores se debe hacer con tal tacto que no afecte la susceptibilidad del trabajador. Tan contundentes son las afirmaciones del Dr. Díaz-Guerrero, que en nuestro trabajo se confirman una y otra vez tales aseveraciones (ver anexo 12); de forma excepcional sólo un grupo de trabajadores (aquéllos que viven en unión libre) se disparan de lo esperado, quizás el pertenecer a un grupo especial (unión libre), genere en ellos cambios y mayor flexibilidad en la forma de ver la vida y que los mismos se manifiesten a lo largo de todas sus actividades incluyendo las laborales. Por lo que respecta a la segunda necesidad, la de mejorar las condiciones físicas del lugar de trabajo, al igual que como afirma el Dr. Díaz-Guerrero, nuestros hallazgos parecen indicar que para el mexicano no es de importancia el mejorar sus condiciones físicas de trabajo, salvo y sólo así, cuando éstas van acompañadas de una real preocupación del patrón por reconocerle su persona y como consecuencia, a él mismo.

Finalmente, el Dr. Maslow indica que en la cúspide de las necesidades humanas, se encuentran aquellas que nos permiten desarrollarnos integralmente como personas (Self-Actualization), a través de la expresión de nuestras habilidades y capacidades más exquisitas de nuestra especie, como son la creatividad, el arte, etc. En suma, aquellas que nos permiten realizarnos como seres humanos, disfrutándonos en nuestro trabajo creativo y divirtiéndonos en

nuestro tiempo libre, y que no en pocas ocasiones adquiere la forma de búsqueda del poder mismo. Según el Dr. Díaz-Guerrero, pocas veces dicho nivel de motivaciones llega a mover a algún individuo, debido a que sólo en casos aislados, todas las demás necesidades se encuentran satisfechas en un individuo, aun más, puede ocurrir que la creatividad sea sólo una forma compensatoria de carácter psicológico para resolver otras necesidades, en ese sentido la creatividad se encuentra viciada por factores externos y ajenos a su expresión más pura. En síntesis, para el Dr. Díaz-Guerrero, la necesidad de realización en el trabajador mexicano es medianamente importante, pues jugar un papel compensatorio de ciertas carencias; y por el otro, un deseo genuino de realización, el mexicano encuentra a través de la creatividad la respuesta de forma vicaria a dichas necesidades y deseos. Aun más, la forma que viene a levantar la baja autoestima del mexicano es, el adquirir poder (necesidad que para el mexicano es de extrema importancia). En este terreno de afirmaciones, nuestros hallazgos apoyan las aseveraciones anteriormente expuestas (ver anexo 12), a tal grado que aun en el análisis particular de la variable antigüedad, se distingue que son precisamente los trabajadores con más años trabajando en la empresa, los que responden no sentir motivación al trabajo por una necesidad de verse realizados como personas, parece que el peso del tiempo tiende a disminuir la motivación al trabajo por el deseo de crecer integralmente.

D. CULTURA ORGANIZACIONAL

La discusión de los resultados en materia de cultura organizacional, toma como base de desarrollo, las aportaciones de aquellas teorías de la cultura cuya raíz es de carácter socioestructural (en específico, la escuela ecológico-adaptacionista de White; la escuela Histórico-difusionista de Boas y la escuela Funcionalista de Malinowski), es decir, desde la óptica de los teóricos que ven a la cultura integrada al dominio social, dando lugar a un sólo sistema "Sociocultural" el cual supone que entre estos dominios existe armonía, coherencia e isomorfismo. La cultura se engloba en lo social y viceversa; el comportamiento es la expresión concreta de ese sistema sociocultural. Adicionalmente, se consideran las contribuciones del Dr. Díaz-Guerrero, quien sigue la tradición de los investigadores norteamericanos en psicología transcultural. El interés primordial de la teoría de Díaz-Guerrero es la búsqueda de los mecanismos por medio de los cuales se dan las relaciones entre la cultura y la personalidad, ya que según él, el por qué de la conducta de los seres humanos debe buscarse fundamentalmente en la circunstancia histórico-sociocultural en la que han nacido y en la cual se han desarrollado. Aun más, la importancia de contrastar los resultados de nuestro trabajo con las aportaciones teóricas del Dr. Díaz-Guerrero se agiganta cuando mencionamos la necesidad de estudiar de forma particular la dinámica cultural de las organizaciones mexicanas, y ya que en este campo se observan grandes lagunas tanto teóricas como de investigación.

Una vez delimitada la atmósfera referencial de discusión de los datos, procedemos a desarrollar nuestro análisis:

De acuerdo al Dr. Díaz-Guerrero "El marco de, y motor del comportamiento humano es la cultura". Según el autor, la personalidad surge de la ubicación que tienen los sujetos en la lucha que existe entre la llamada cultura tradicional (ecosistema de los seres humanos) y el conjunto de fuerzas contraculturales (fuerzas que luchan por modificar las pautas del comportamiento

mantenidas por la cultura tradicional). En adición a estas ideas, tenemos que dentro de las corrientes de la antropología que estudian el fenómeno cultural, y ya en específico las que se centran en la dinámica cultural dentro de las organizaciones y de los grupos e individuos que las constituyen, teóricos de la talla de White, Service, Rappaport, Vayda y Harris, principales representantes de la escuela de corte sociocultural denominada "Ecológico-Adaptacionista", afirman que las organizaciones y, como consecuencia, los grupos e individuos que las constituyen, son sistemas socioculturales que se adaptan a las características influyentes del ambiente, sean éstas culturales, sociales o políticas; nacen y mueren a merced de las circunstancias ecológicas. Dicen los autores, que las organizaciones vistas como productos de la interacción dialéctica con su ambiente, reflejan en diversos grados los valores y la cultura de la sociedad, dicho de otra manera, el sistema cultural de las organizaciones (incluidos los grupos e individuos que las componen) y su estructura social están sincronizados a la vez que concordantes. Nuestros hallazgos confirman las ideas tanto del Dr. Díaz-Guerrero como las de White y los otros autores mencionados ya que a lo largo de nuestros resultados -calificaciones altas en referencia a los conceptos estudiados- (ver anexo 12), se observa que independientemente de la característica particulares de los sujetos estudiados en términos de edad, sección de trabajo, escolaridad, estado civil y antigüedad laboral, todos los sujetos se muestran sensibles a los cambios que se están generando a nivel nacional y de forma específica en el interior de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en materia de economía y administración (ver anexo 12). Es evidente que la apertura comercial de nuestro país, trae consecuencias y modificaciones enormes en todas las áreas del quehacer nacional (económicas, políticas, sociales, etc.); en este sentido, se observa que en términos generales la mayor parte de los empleados estudiados tienden a mostrarse dispuestos al cambio que les permitirá dos cosas: uno, adaptarse a las nuevas exigencias que la modernidad demanda; y dos, seguir operando activamente con coherencia y congruencia dentro de los límites y cambios de la cultura empresarial, lo cual les abre las puertas a mantener y crear conductas, actitudes, normas y creencias acordes con las características de la cultura nacional actuales y más específicamente de la cultura de su empresa (ver anexo 12).

Por otra parte, el Dr. Díaz-Guerrero afirma que para poder estudiar la manera en que la cultura es procesada y aceptada por los individuos, se hace necesaria la adopción de la construcción empírica denominada "Premisa histórico-sociocultural", la cual puede ser una afirmación, simple o compleja, que parece proveer las bases para la lógica específica de los grupos. Dichas premisas determinan la forma de pensar, sentir y actuar de los sujetos. Las mismas se han ido construyendo a lo largo del tiempo de manera particular para cada grupo humano, y obedecen a marcos de referencia responsables de la formación de fronteras simbólicas entre los grupos, así como la personalidad en sí. En otras palabras las premisas Histórico-socioculturales constituyen un sistema de símbolos unificadores, son estructuras de significado "Vivas" y "Maleables"; su cualidad plástica se encuentra en su fuerza adaptativa, considerándose a la transmisión de significados como la fuerza de unión en los individuos pensantes y actuantes. En este orden de ideas, y ya dentro del estudio de las organizaciones, investigadores como Boas, Benedicts, Kluckhohn, y Kroeber (32), voceros de la escuela de corte sociocultural "Histórico-Difusionista", afirman que las organizaciones se pueden concebir como actualizaciones sociales de sus orígenes y de sus transformaciones Históricas pues, y dicho de otra manera, la génesis histórica de las organizaciones constituye una contingencia que orienta y

restringe el funcionamiento y la evolución de las organizaciones y como consecuencia, de los grupos e individuos que las componen. Nuevamente nuestros resultados apoyan las apreciaciones expuestas tanto por los Drs. Díaz-Guerrero, Boas y los demás teóricos mencionados, ya que a lo largo del proceso de investigación se observa persistentemente, que la totalidad de sujetos estudiados, de forma más o menos homogénea, comparten toda una serie de actitudes, creencias, normas y conductas, las cuales, a pesar de haber experimentado transformaciones a lo largo del tiempo, (en los momentos actuales que nuestro país vive, dichas transformaciones son más radicales y rápidas que nunca) han sido asimiladas y transmitidas por los empleados de acuerdo a las circunstancias y momento histórico específico. De forma particular, en nuestro estudio se detecta que muy probablemente debido a la apremiante de los cambios de orden político-económico que actualmente azotan a la nación, la tendencia a favorecer y compartir posturas de alta competitividad, desarrollo laboral, calidad y productividad, entre otros aspectos, son los que dan forma y dirección a las premisas culturales dentro de la organización (ver anexo 12).

Asimismo, el Dr. Díaz-Guerrero dice: "El comportamiento programado por las premisas histórico-socioculturales puede presentarse o no, depende de la existencia de una serie de factores facilitadores y obstaculizadores. Entre los facilitadores tenemos aquellos que permiten incrementar la fuerza de las premisas, si y sólo si la conducta que se deriva de ellas conduce a algún provecho, sea éste económico, en posición social o en prestigio". Precisamente, la tesis esencial del Dr. Malinowski, principal teórico de la escuela "Funcionalista", otra rama de las corrientes de corte sociocultural encargadas del estudio del fenómeno de la cultura en las organizaciones, apunta en la misma dirección cuando manifiesta que la cultura en las organizaciones, es básicamente un mecanismo utilitario que permite al individuo enfrentar mejor los problemas específicos que se presentan durante su búsqueda de satisfacción personal. Todo lo que representa la cultura, se interpreta en función de su utilidad para la satisfacción de necesidades personales. En este sentido, las instituciones, los mitos y otros productos culturales, deben su perennidad dependiendo de la utilidad de las mismas para satisfacer las necesidades de los individuos y de los grupos; en síntesis, las organizaciones sirven de teatros para la escenificación de las necesidades humanas; o la organización adapta sus estructuras y funcionamiento de tal modo que permita al hombre integrar la satisfacción de sus necesidades mediante la participación en la vida de la organización, o tendrá graves problemas de funcionamiento. De forma reiterativa, nuestros hallazgos apoyan las conclusiones de los Drs. Díaz-Guerrero y Malinowski, ya que es significativo que mientras la compañía sea un facilitador y un medio cada vez más eficiente para proporcionarles a los trabajadores salarios remunerados, la posibilidad de superación y acceso a puestos de poder, los medios para poder divertirse, así como alejar la angustia que produce el temor a perder el empleo, los trabajadores en forma general y en esa medida, tenderán a mostrar una cultura empresarial más comprometida y favorable (ver anexo 12). La evidencia de nuestros hallazgos en este punto adquiere aun más relevancia cuando observamos que existe una relación estadísticamente significativa alta entre la evaluación de la calidad de vida que los trabajadores dan y su cultura organizacional (ver anexo 12); es decir, seguramente ocurre que cuando la empresa permite el desarrollo integral de sus empleados (ocupándose de sus necesidades personales), estos tienden a percibir su vida muy interesante, feliz, fácil, recompensadora, llena de amigos, satisfacciones y esperanza.

No obstante, los individuos al ser entidades pensantes e independientes unos de otros, y al hecho de que todo fenómeno social requiere cambio y actualización; a pesar de que en términos generales la cultura organizacional de los empleados es más bien positiva, existen dos datos particulares, dignos de ser tomados en cuenta: el primero es en materia de capacitación, los trabajadores marcan que en términos generales, aunque la capacitación que les fue impartida funciona en su puesto, urgen cambios en los sistemas de la misma ya que los programas son insuficientes (ver anexo 12), además de necesitar materiales didácticos acordes con las necesidades actuales y, mencionan que todo programa de capacitación debe incluir algún tipo de incentivo que motive al trabajador aplicado (ver anexo 12). El segundo, obedece a diferencias individuales en las respuestas (en la intensidad, no así en la dirección de las mismas) dependiendo de la edad, escolaridad, estado civil y la antigüedad laboral.

De forma particular la edad parece influir como se indicó en la intensidad más no en la dirección, ya que parece ser que los empleados cuya edad oscila entre los 31 y 40 años, muestran mayor preocupación por mejorar la calidad de su trabajo y el servicio que ofrecen en la compañía (ver anexo 12). Asimismo parece que a los trabajadores jóvenes (18-30 años) el usuario (cliente) adquiere una importancia relevante en contraste con los empleados mayores (ver anexo 12).

Por otro lado, la escolaridad de los trabajadores parece indicar que a mayor preparación académica, mayor es el estado de preocupación por mejorar el servicio que prestan en la compañía, así como tener más en cuenta al cliente y su concepto de productividad es más compatible con las definiciones que al respecto son populares en nuestro entorno.

Asimismo, un tanto especulativamente hablando, aquellos trabajadores cuya condición es la de unión libre, al romper con los valores tradicionales en referencia a la institución matrimonial, también en ese sentido lo hacen con las premisas culturales propias de su organización, mostrándose más abiertos al cambio y reconociendo la necesidad de expresar una actitud más acorde a los tiempos modernos, tal aseveración es importante por el hecho de que precisamente este tipo de trabajadores son los que muestran mayor preocupación a mejorar su puntualidad laboral y el servicio que prestan tanto individual como corporativamente, así como en creer que la productividad implica llevar al máximo la capacidad de trabajo.

Finalmente, dentro de este análisis particular por variables, la antigüedad laboral adquiere relevancia, respecto a la cultura organizacional, cuando observamos que son los trabajadores con menor antigüedad, quienes manifiestan con mayor intensidad la preocupación por elevar su productividad en la empresa, así como creer que el desarrollarse laboralmente implica llevar al máximo la capacidad de trabajo (ver anexo 12).

V. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados, las conclusiones, por tema de este trabajo son los siguientes:

CALIDAD DE VIDA

Los trabajadores que tienen una edad entre 31 y 40 años, manifiestan que su vida presente se encuentra "llena de satisfacción"; desde nuestra perspectiva esto es atribuible que bajo este rango de edad, hay eventos que inciden en la vida de la gente común, como el encontrado en un período muy productivo, observar a sus hijos en edad escolar, tener un plan de vida definida, etc.; esto significa, que el hecho de ser trabajadores de Compañía de Luz y Fuerza del Centro, no es una condición para que su vida este llena de satisfacciones (como se explica con mayor detalle).

La sección de Gestores califica su vida como "menos interesante", una de las causas que lo originan o puede explicarse por la poca movilidad laboral que existe en dicha sección, amen de que el puesto de trabajo es rutinario y sin necesidad de aplicar la creatividad para desarrollar sus labores. Recomendamos implementar una adecuada selección de personal para disminuir la insatisfacción de vida, provocada por realizar un trabajo que no es gratificante.

Los trabajadores que tienen escolaridad máxima, secundaria, consideran que su vida tiende a estar "vacía", por lo que nosotros recomendamos que la empresa implemente planes para incrementar la escolaridad hasta bachillerato, ya que los trabajadores que tienen como escolaridad máxima este grado, encuentran que su vida los "estimula a ser mejores".

Por otra parte, podemos afirmar que cuando un sujeto ha trabajado en un sitio por más de 20 años y no se encuentran estímulos más allá de lo económico la vida se vislumbra "vacía", sin mayor motivación; esto le ocurre a los trabajadores que tienen más de 20 años de antigüedad en la empresa estudiada por lo que sugerimos llevar a cabo una reorganización laboral que involucre a empresa y sindicato.

CAPACITACION

Los trabajadores que tienen una edad entre 18 y 40 años se muestran más receptivos a solicitar una mejor capacitación a través del conocimiento de instructivos, tener a la mano todos los materiales de trabajo, mejorar la relación laborales con compañeros, capacitarse respecto al uso de calculadores, mejorar los manuales de trabajo, tener superiores capacitados, así como obtener incentivos para capacitarse.

Observamos que los trabajadores que solicitan esto, son los que se encuentran en plena edad productiva y evidentemente desearían aplicar en su trabajo todo su potencial.

En cuanto a la sección de trabajo, los del área de oficinas solicitan que la capacitación se dé a través de audiovisuales, cursos teóricos y eventos prácticos, a través de instructivos de trabajo y que se dé capacitación respecto a máquinas de escribir, así como el que la capacitación sea impartida por sus compañeros. De acuerdo a esto, sugerimos que los instructores pertenezcan al mismo departamento y que tan sólo sean capacitados en cuanto a técnicas didácticas. Asimismo, podemos decir que estos requerimientos guardan estrecha relación con la naturaleza del trabajo efectuado por esta sección.

Los trabajadores que tienen como grado de escolaridad bachillerato y profesional sugieren que se mejoren los instructivos de trabajo y que se otorgue el tiempo suficiente para la capacitación, así como que ésta se dé en un lugar adecuado, mediante la participación activa de los trabajadores y que cuente con programas y capacitadores competentes a fin de resolver las dudas de sus compañeros así como que la empresa les otorgue un incentivo. Por otro lado, se quejan de que sus superiores no están bien capacitados además de que los cursos no son evaluados y son expuestos exclusivamente en forma oral, finalmente solicitan adiestrarse en el uso de calculadoras y computadoras.

Tal y como observamos los resultados, explicamos este grado de exigencia, en cuanto a la capacitación, por el hecho de que los sujetos quienes lo exigen son aquellos con grados escolares altos; por otro lado, es claro que tanto la cantidad como la naturaleza de las indicaciones hechas a la capacitación recibida, es mayor y con mayor profundidad, es decir, tocan aspectos de fondo más que de forma.

Los trabajadores cuyo estado civil es soltero y/o casado consideran que no existe un sistema de capacitación y que no se cuenta con capacitadores competentes, ya que sólo utilizan la exposición oral; solicitan cursos de inducción y de relaciones humanas.

De acuerdo a ello, vemos que este grupo de trabajadores se encuentran preocupados por la efectividad y sobrevivencia de la empresa, a quien también solicitan cursos para mejorar sus relaciones interpersonales, probablemente con su misma familia.

Finalmente, los trabajadores que cuentan con una antigüedad de entre uno y diez años consideran que la capacitación es insuficiente, pues el personal de oficina que la imparte no se encuentra capacitado adecuadamente, y que las dudas en última instancia son resueltas por sus compañeros y no por los capacitadores. De nueva cuenta, sugerimos que los instructores y capacitadores sean del mismo departamento y que se proceda a hacer una minuciosa selección de personal para ello.

MOTIVACION LABORAL

Trabajadores con 40 años de edad o más, trabajan básicamente por resolver sus necesidades, elementales (hambre) afirmación congruente con el hecho de que precisamente es este grupo el que manifiesta evaluar su calidad de vida, más bien vacía y decadente.

Por otra parte, aquellos trabajadores asignados al área de oficinas, dadas las condiciones poco estimulantes que actualmente se viven en la empresa, manifiestan trabajar por propia estima, dato que desde nuestra apreciación debe alentar a las cúpulas de dirección de las empresas en aspectos referentes a la planeación estratégica y cultura de trabajo entre todos sus empleados.

Asimismo, la motivación al trabajo desde el punto de vista de la escolaridad de los trabajadores, se caracteriza por dos fenómenos polarizados mutuamente: Por un lado, empleados con baja educación trabajan básicamente por resolver necesidades básicas (hambre) aun más este hecho se acentúa por la situación económica del país, el temor a perder el empleo de esos trabajadores en ese sentido, es un estimulante altamente significativo. Por el otro lado, aquellos trabajadores con niveles de educación altos encuentran gran motivación laboral en el dinero y sexo, dato que se explica por la significativa valoración social de que ambos fenómenos son objeto en nuestro tiempo. En cuanto al sexo como motivador del trabajo podemos añadir un comentario que merece mayor análisis de carácter clínico: Los sujetos viudos quizá, asumen movidos por una necesidad de recuperar y fortalecer su estabilidad emocional, debilitada por la pérdida de un ser querido, encuentran en el trabajo un medio que les provee de elementos (dinero, imagen, etc.) de gran significado social que les facilita interactuar con otros.

Finalmente, al llevar a cabo un análisis de motivación laboral en función de la antigüedad laboral, encontramos al dinero nuevamente como un alto motivador para todos los empleados en general, y de forma aún más significativa para empleados de longevidad contra (1 a 10 años), creemos que la expectativa que estos trabajadores tienen ante la empresa como fuente de abastecimiento de poder de compra, juega un papel importante y al mismo tiempo matiza el entusiasmo y compromiso laboral que los mismos manifiestan en la empresa.

Otro factor importante diríamos típico de la cultura mexicana es el de transportar los vínculos familiares nucleares al lugar de trabajo, esto es, el hecho de sentirse parte de un grupo incrementa y resuelve la seguridad personal básica tan urgente entre la gente de nuestro pueblo, necesidad que al transcurrir de los años lejos de resolverse se acentúa a un más (trabajadores entre 11 y 20 años responden significativamente en este sentido).

CULTURA ORGANIZACIONAL

En el apartado referente a cultura organizacional encontramos como resultados significativos los siguientes:

Para empezar, podemos afirmar que los trabajadores entre 18 y 30 años han tomado conciencia de que el usuario de los servicios ofrecidos por la Compañía de Luz y Fuerza del Centro es muy importante; el hecho de haber asumido tal valor por este grupo en particular puede explicarse por la sensibilidad y facilidad de reincorporar valores y asimilar ideas a esta edad; es decir, bajo este rango aún es posible que los sujetos modifiquen sus conductas bajo un proceso socializador. Cuestión similar presenta el rango entre los 31 y 40 años aunque rebasa al grupo anterior, en el sentido de que este segundo manifiesta (de forma no explícita) al estar centrado en el cliente, lo que sí es explícito son los medios de satisfacerlo: "aumentar la calidad de su trabajo" y "manejar el servicio que ofrecen".

En la sección de Gestores se manifiesta una alta efectividad, laboral hecho que nos lleva a concluir que este grupo de trabajadores sería tomado como el estándar o ideal a seguir por otras secciones, para realizar efectivamente su trabajo.

En cuanto a escolaridad, los trabajadores que presentan como grado de escolaridad el bachillerato se han conscientizado de que su fuerza laboral tiene que aprovecharse al máximo, derivado de lo que han recibido en el ámbito escolar y explicitado en una premisa de que Productividad equivale a llevar al máximo la capacidad de trabajo; mientras que los que tienen grado de licenciatura, propone que sea mejorado el servicio que ofrecen y la satisfacción del cliente, aunque no se muestren tan comprometidos hacia el trabajo como el primer grupo. Sugerimos llevar a cabo una reubicación para los trabajadores de éste último grupo.

Asimismo, los trabajadores que se encuentran viviendo bajo el régimen de unión libre, sostienen la misma premisa, que los que cuentan con bachillerato, pudiendo afirmar que los trabajadores que se encuentran en un proceso de vida "no acabado" (bachillerato y unión libre) presentan una mayor productividad a darlo todo por el trabajo.

En el mismo sentido, se manifiestan los trabajadores que tienen una corta antigüedad (entre 1 y 10 años), pues sostienen que "la productividad es importante" y que "el desarrollo laboral" es llevar al máximo la capacidad laboral, por lo que consideramos que la empresa debe cambiar sus planes y políticas de trabajo, para promover que sus trabajadores de reciente ingreso no caigan en el círculo vicioso de la baja productividad.

Una vez que hemos presentado las conclusiones particularizadas, por temas, consideramos pertinente exponer en seguida, a manera de corolario, nuestras propuestas y conclusiones a partir de una visión global y totalizada del fenómeno estudiado.

En cuanto a la Calidad de Vida, sugerimos que la empresa en conjunto con el Sindicato desarrolle procedimientos que le permitan reorganizar la estructura laboral de los trabajadores con el propósito de diseñar un plan de vida y carrera que facilite a los trabajadores poderse desarrollar dentro de la empresa, reubicarse, rotar por áreas, etc.; asimismo es necesaria la investigación que sustente procesos de selección más sofisticados a través de los cuales se escoja personal evaluado de acuerdo a perfiles. Dentro de los esquemas de desarrollo organizacional a futuro se debe ponderar las características particulares de la cultura mexicana, esto es, sensibilizarse dentro de la empresa con respecto a los factores que dan forma y dirigen la acción que en conjunto matizan los vínculos familiares típicos de nuestra cultura, de tal manera que dentro de la organización, se puedan sentir como en familia.

Por otro lado, sabemos que la capacitación es el medio quizá más importante para lograr que el cambio en una organización sea efectivo, por ello, sugerimos que en esta empresa en particular es sumamente urgente el llevar a cabo investigaciones que permitan detectar las diversas necesidades de capacitación que a lo largo de las diferentes áreas laborales de dicha empresa se requieran; esto es con el objeto de sentar las bases que garanticen que desde la selección hasta el término de las labores (jubilación o retiro) de un empleado, los diversos procesos tanto de formación, como de desarrollo sean efectivos. Adicionalmente es de extrema importancia activar las diversas Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, mediante las cuales se puedan llevar a cabo diversas investigaciones que permitan estructurar los planes y programas específicos de la empresa, sistemas de evaluación adecuados, programas de incentivos efectivos, así como la contratación de consultoría interna y externa que en conjunto permitan elevar la calidad del servicio ofrecido por la empresa. Cabe hacer mención que es precisamente la capacitación efectiva, la condición necesaria para gestionar empresas a través de los famosos círculos de calidad y autodirección.

Al atender y reflexionar sobre la motivación laboral dentro de esta empresa, sugerimos que el apoyo de servicios externos especializados es indispensable para generar un cambio así como un desarrollo organizacional de tal magnitud, que replantee desde la misión, metas y objetivos de la empresa hasta el tipo de tecnología a ser utilizada, esto es con el objeto de desarrollar una planeación estratégica que fomente no sólo la resolución de necesidades básicas de los empleados, sino que por el contrario, permita a los mismos alcanzar niveles de satisfacción y motivación laboral que trastoquen la creatividad y el autodesarrollo de todo el recurso humano de la empresa; algunas actividades sugeridas serían: actividades culturales, deportivas, educativas y recreativas, entre otras.

Finalmente sugerimos que el cambio tan buscado tanto por la empresa como el por el Sindicato en materia de cultura organizacional debe abarcar grandes partidas presupuestales destinadas a áreas como la investigación, publicidad mejora de la comunicación interna, programas de vida y carrera, formación académica y capacitación, actividades que en todo momento deben ser delimitadas por variables

como son el sexo, antigüedad laboral, intereses, entre otros. Asimismo, con el objeto de ser pioneros en lo que a cultura empresarial se refiere, los mandos directivos empresariales y sindicales deben en todo momento aprovechar las grandes bondades de nuestra cultura y matizarla dentro de la empresa.

El análisis sobre las organizaciones y en particular el de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, es susceptible de ser manejado a través de analogías y metáforas. En este sentido, una interpretación de tipo biomórfica, dice que las organizaciones se pueden convertir en entidades cuya principal preocupación es la supervivencia; ellas tienen ciclos de vida que luchan con problemas de salud y están sujetas a procesos implacables de selección, por otra parte, una interpretación metafórica de tipo antropomórfico confiere a las organizaciones una personalidad, unas necesidades y un carácter propio e incluso les atribuye funciones cognitivas típicamente humanas; más recientemente, la analogía predominante consiste en comparar a las organizaciones con sociedades en miniatura, de esta forma se les considera como sistemas sociales dotados de procesos de socialización, así como de normas y estructuras sociales. Es precisamente dentro de este contexto donde tiene sentido el concepto de cultura organizacional: Si es cierto que la particularidad de un individuo se transparenta en su personalidad, la individualidad de una organización se manifiesta en su cultura particular.

Asimismo, dentro de las teorías organizacionales se presenta a la cultura como una característica indefinida e inherente a toda sociedad, además de ser parte de los numerosos factores de contingencia, que ejercen una influencia variable sobre el funcionamiento organizacional en este terreno y suponiendo que cada organización tenga su propia cultura, investigaciones recientes han tratado de captar la influencia de la cultura en el seno de las organizaciones, en sus estructuras y sus procesos, así como en las actitudes, necesidades y motivaciones del recurso humano a todo lo horizontal y vertical de la organización.

Precisamente, ideas como las anteriores son las que dan fundamento a nuestra inquietud de trabajo, ya que, es hoy por hoy, común aceptar y atribuir a las organizaciones características culturales, capaces de crear valores, creencias y significados además de mitos y leyendas adornadas con ritos, costumbres y ceremonias, dando como resultado que el conjunto de tales factores incide significativamente en la organización: su estructura y su estrategia y de esta forma determinar diversas manifestaciones propias de las empresas tales como: calidad de servicios, productividad, efectividad, optimización de procesos, etc., y debido a la influencia y presión que del exterior nuestras organizaciones tienen a nivel nacional, es necesario el desarrollo de investigación científica que permita crear bases informativas que faciliten cambios sustentados en la realidad libres de toda especulación, pues sólo así se abre la posibilidad de acceder y mantenerse como actor activo en el diseño y ejecución de los procesos de orden económico a nivel nacional e internacional.

En este orden de ideas, dentro del concierto de empresas nacionales, la Compañía de Luz y Fuerza del Centro es, dada su trascendencia desde el punto de vista económico de nuestro país, así como del interés de sus dirigentes tanto empresariales como sindicales en diseñar sistemas que les permitan aumentar la productividad de la empresa, la institución donde llevamos a cabo nuestra investigación llevando al terreno de los hechos el fenómeno de la cultura y de forma particular, el estudio de su dinámica dentro de las organizaciones mexicanas. Adicionalmente, nuestro trabajo considera tres aspectos importantes que en buena medida determinan la forma y calidad en que los procesos operativos de la organización son ejecutados: la motivación laboral de los trabajadores (como factor energético de la actividad); la evaluación de la calidad de vida de los trabajadores (como factor evaluativo de sus condiciones de vida); y evaluación de la capacitación (como factor que da forma al grado de especialidad operativa y teórica del recurso humano). Estos tres factores, se estudian desde una perspectiva de análisis en torno a la cultura organizacional típica de la empresa, que incluye, dar dirección y da matiz a los mismos.

Desde la óptica de la teoría organizacional sociocultural, se considera a la cultura de las empresas como parte integrante del sistema sociocultural y se asume que el dominio social y el cultural forman un solo sistema coherente e isomórfico: la cultura, se engloba en lo social y viceversa; el comportamiento es la expresión completa de este sistema sociocultural.

De acuerdo a los resultados que nuestra investigación arroja, observamos que en efecto, parece ser que el ordenamiento económico y social actual de nuestro país incide en las condiciones, forma y características de la cultura propias de la empresa y consecuentemente en otras áreas tales como la motivación laboral de los empleados. Un ejemplo de ello lo marca el hecho de que los efectos de las crisis transicional de orden económico que el país experimenta, parecen afectar y determinar las especificaciones motivacionales de trabajo de los empleados en general, independientemente del grado escolar, condición civil o sección departamental en que se encuentre laborando; es evidente que la crisis económica nacional incide significativamente en la escala de necesidades y motivaciones que con respecto al trabajo tienen, ya que es el dinero en sí, uno de los factores por los cuales se trabaja en dicha empresa.

Parece que en buena medida, y en franco sentido utilitario, que los trabajadores se afilian a la empresa simplemente porque ésta parece ser un excelente medio para satisfacer necesidades de tipo personal. En este contexto, todo lo que represente a la cultura, se interpreta en función de la utilidad y efectividad para satisfacer necesidades fundamentales de los individuos. Los resultados lo muestran de forma clara, ya que los trabajadores evalúan su calidad de vida a partir de las facilidades que la empresa les otorga para desarrollarse y promocionarse laboralmente. En este orden de ideas, se detecta que en un amplio sentido la empresa no responde a las demandas de desarrollo personal de sus trabajadores. Estos resultados son atribuibles a lo siguiente: sabemos que cuando un individuo accede a prestar sus servicios en cualquier empresa, espera satisfacer, mediante las condiciones de la misma diversas necesidades personales; pero en el caso que nos ocupa observamos que las condiciones no son las adecuadas para estos fines, más aún, si hablamos de necesidades no básicas. Esta afirmación

se sustenta tanto en el bajo salario como en la carencia de procesos de desarrollo laboral; planes de vida y carrera dentro de la misma empresa, rigidez administrativa, así como nulos proyectos en materia de seguridad social. Sin embargo, cabe aclarar que de forma particular los empleados con el rango de menor edad, de reciente ingreso y con alto grado de estudios, tienden a depositar expectativas de desarrollo y realización en la empresa; y colateralmente evalúan su calidad de vida con calificaciones altas. Este hecho, aunque en primera instancia parece contradecir lo antes expuesto podría explicarse por la razón de que es de forma genérica la gente de nuevo ingreso en la empresa la que tiende a depositar mayores expectativas tanto de crecimiento dentro de la organización como personales.

Por otro lado encontramos que algunos sujetos evaluados consideraron la vida menos satisfactoria aún cuando contamos con suficientes servicios públicos e incluso tenían casa propia; esto da cuenta a nuestro entender que los aspectos subjetivos (psíquicos) son más importantes para evaluar la Calidad de Vida que los aspectos objetivos como podrían ser la remuneración económica y adquisición de bienes materiales. Otra variable que manifestó alta sensibilidad respecto a la satisfacción de los sujetos, fue la antigüedad en el puesto, a mayor antigüedad menor satisfacción. Este dato refuerza lo antes expuesto acerca de la antigüedad laboral.

Por otro lado, la cultura como mecanismo adaptativo, permite a los individuos y a los grupos constituirse en comunidades definidas en un lugar preciso. Bajo esta óptica, la cultura desde el punto de vista operativo es la adquisición de características y de hábitos que capacitan a las personas para participar en la vida social. Aun más, la cultura es uno de los elementos componentes de los sistemas sociales que implica mecanismos de adaptación por un lado y una estructura social por el otro. Entre los sistemas socio-culturales y sus ambientes hay una interacción dialéctica de causalidad recíproca donde el medio ambiente está conformado por un conjunto de elementos que rodean y delimitan el desarrollo de la cultura; el medio ambiente desempeña un papel activo de selección en la orientación de la evolución de la cultura. Esta aseveración, se confirma a lo largo de nuestros hallazgos, ya que los trabajadores conscientes de la importancia y papel medular de la capacitación en la adquisición de conocimientos y habilidades que les permiten no sólo desempeñar sus labores eficientemente sino que, en un sentido más amplio, les permite adaptarse a los requerimientos y cambios que actualmente experimenta la empresa, mencionan que los programas de capacitación existentes obstaculizan cumplir con tales objetivos, además indican que son urgentes cambios en el diseño, procedimientos y sistemas de incentivos en dichos programas. Adicionalmente, expresan que las limitaciones inherentes a los programas de capacitación impiden la optimización en el uso de los recursos materiales con que cuenta la empresa pues el desperdicio de los mismos alcanzan niveles altos.

Un análisis desde la perspectiva de las escuelas cognoscitivas de la cultura, donde ésta es considerada como un sistema de conocimientos y estándares aprendidos que permiten juzgar, percibir, creer, evaluar y actuar, los trabajadores de esta empresa organizan sus experiencias concretas en esquemas cognoscitivos funcionales que les permiten incorporarse al grupo a través de comportamientos aceptados y normalizados en el mismo. Este fenómeno se confirma por el

hecho, de que independientemente de conocer a fondo los fundamentos teóricos de los programas de capacitación, la evaluación dada a esta tiende a ser homogénea; añadimos que lo mismo ocurre en el ámbito de la motivación laboral pues aunque existen condiciones diferentes para cada grupo dependientes de su edad, estado civil, etc., la mayoría hace suya la idea de estar motivado laboralmente por la necesidad de resolver sus requerimientos de vida básicos.

Según lo observado a lo largo de la investigación podemos deducir que la cultura organizacional, está estructurada por sistemas simbólicos que son productos acumulativos de los procesos mentales subconscientes de las sociedades cuya construcción obedece a mecanismos universales compartidos por los individuos; podemos decir en este sentido, que todas las culturas tienen características comunes aun cuando se manifiesten en diversas formas. En este sentido encontramos que los empleados estudiados expresan, de forma mayoritaria, opiniones y actitudes comunes no manejadas en el orden consciente sino que son manifestaciones estandarizadas mediante el proceso subconsciente del grupo que permitan la creación de un marco general predictivo del comportamiento de los individuos y del grupo en sí mismo. La consideración anterior se verifica por el hecho de que aun existiendo diferencias individuales entre los empleados como la edad, antigüedad y escolaridad que en buena medida podrían influir diferencialmente en las percepciones y evaluaciones que estos dan a sus motivaciones laborales y calidad de vida, las respuestas están significativa e inconscientemente condicionadas a la aprobación del grupo la cual se deriva de conceptos socialmente compartidos y permiten la generación de altos niveles de predicción en el comportamiento de los otros y que a la postre facilitan la adaptación y aceptación en el grupo.

Por otro lado, podemos decir que las organizaciones son sistemas socioculturales que adquieren formas diversas en la medida en que se le adaptan características propias del ambiente (sociales, económicas, políticas, etc.), además y bajo esta óptica, las culturas nacen y mueren dependiendo de las circunstancias propias del ambiente, colateralmente las organizaciones poseen una serie de factores que influyen significativamente en el desarrollo de la cultura y de la estructura de un sistema social dentro de la institución. Factores que concretamos:

- Valores y características de la sociedad circundante.
- El pasado de las organizaciones y la orientación que han dado los antiguos dirigentes.
- Factores de contingencia como la tecnología, las características de la industria, etc.

En la práctica, observamos que la Compañía de Luz y Fuerza del Centro no escapa a la influencia que los diferentes cambios tanto sociales como económicos y políticos que el país vive un claro ejemplo de ello se manifiestan en el hecho de que la política económica marcada por el Plan Nacional de Desarrollo de la administración Salinista llevó tanto a directivos como a líderes obreros de dicha empresa a desarrollar propuestas para elevar los índices de productividad y calidad de los servicios.

Desde nuestra perspectiva, podemos concluir, en estricto sentido teórico que un modelo de cultura organizacional aceptable debe considerar los siguientes tres aspectos:

- Un sistema socioestructural (compuesto por la interacción de la estructura, estrategia, políticas, etc., dentro de la empresa)
- Un sistema cultural que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de cogniciones, elementos condicionantes de carácter ambiental, procesos históricos, así como los procesos mentales subconscientes, cognitivos estandarizados y sistemas simbólicos compuestos por mitos (vínculos afectivos duraderos entre pasado y presente), ideología (sistema coherente de creencias que explican la realidad social) y valores (interpretaciones simbólicas de la realidad que dan significado a la acción).
- Los empleados propiamente dichos, dotados de personalidad, de experiencia y talento propios que contribuyen a la elaboración y modificación de la realidad con el fin de comprender su universo organizacional. Adicionalmente la organización debe considerarse como un sistema abierto compuesto por un grupo de factores de múltiples propósitos o funciones que encierran muchos subsistemas dinámicamente interactuantes y dependientes entre sí.

Una visión conceptual del fenómeno de la organización y su cultura como el expuesto es indispensable en la composición y diseño de cualquier razonamiento teórico del fenómeno, y que no hacerlo desde esta perspectiva, conduciría a cometer el error de considerar que la cultura y sus conceptos inherentes son sólo elementos aislados, independientes y estáticos.

En síntesis para nosotros, la cultura organizacional es un sistema de valores e ideas, influidos por la sociedad circundante, por la historia de la organización, así como por múltiples factores de contingencia. Según nuestra concepción, la cultura es una entidad organizacional dinámica, por ende viva y sujeta de ser asimilada y utilizada de forma diferencial por cada empleado, así como transformada por ellos durante los procesos de codificación y descodificación de los acontecimientos en el interior de las organizaciones.

Si hemos de pretender estudiar la dinámica de las organizaciones nacionales y generar cambios en ella debemos forzosamente considerar en nuestro marco referencial de acción la relevancia de la cultura organizacional como una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y comportamiento dentro de las organizaciones y para la comprensión de los procesos de decadencia, adaptación y cambio en las empresas. Esto es así, simplemente porque las organizaciones son creaciones humanas y como tales siguen principios y reglas psicodinámicas iguales a las de los individuos.

Finalmente, cerramos este apartado mediante la expresión sintetizada del diagnóstico efectuado:

Las estrategias laborales actuales no satisfacen el nivel de satisfacción en el trabajo de sus empleados.

- b) Los procesos de planeación, implementación de las estrategias laborales son determinadas unilateralmente, sin contemplar acaso a sus empleados.
- c) Inexistencia de planes de capacitación.
- d) Adiestramiento azaroso, no estandarizado, por lo tanto de irregular calidad.
- e) Inexistencia de un programa que fomente la satisfacción laboral y motivación laboral del empleado.
- f) La Calidad de Vida en cuanto al trabajo de los empleados de este Departamento, no está en función de las políticas y estrategias de esta empresa.

SUGERENCIAS Y LIMITACIONES

A. SUGERENCIAS

Las investigaciones prácticas en materia de cultura organizacional en nuestro país son en términos generales escasas y cuando las hay se fundamentan en marcos referenciales ajenos a las características propias de nuestra nación, en este sentido y una vez habiendo mostrado los resultados de nuestro trabajo, mencionamos que es de fundamental importancia efectuar investigación desde diferentes ángulos:

A.1. Se deben desarrollar investigaciones de cultura organizacional cuyos marcos referenciales consideren las contribuciones de teóricos nacionales especializados tal es el caso del Dr. Díaz-Guerrero y de Castaño, pues éste es el único medio para crear las bases de información e investigación características de nuestra cultura. Es este enfoque del problema, el único y quizá el más importante medio para obtener diagnósticos efectivos de carácter nacional que nos faciliten desarrollar proyectos de intervención reales que permitan la solución de conflictos empresariales que en la actualidad se están dando.

A.2. Por otro lado, el desarrollo de instrumentos debidamente validados confiables específicamente en de nuestra realidad, son indispensables para obtener información veraz que posibilite intervenciones efectivas en la búsqueda del cambio en las empresas. Algunas de las áreas donde es necesario el desarrollo de instrumentos son: actitudes respecto a la organización; cuestionarios que nos permitan conocer las condiciones óptimas para incrementar la productividad, mejorar la capacitación, condiciones de trabajo, etc.; así como instrumentos que nos faciliten el acceso al conocimiento de las creencias, atribuciones, expectativas y percepciones que los empleados tienen respecto de sus empresas.

A.3. El fenómeno cultural por ser de gran complejidad, debe ser abordado se debe partir de una concepción integral que implique factores socioculturales, adaptativos, históricos, simbólicos, cognoscitivos y subconscientes, que en su conjunto permitan obtener resultados más significativos y de mayor susceptibilidad a la generalización.

A.4. Sugerimos la realización de investigaciones como la presente de diferentes organizaciones laborales y en diferentes regiones de la República, pues factores como la educación, ubicación geográfica, tipo de gobierno, raza, entre otros inciden significativamente en la formación dinámica cultural de las organizaciones. En este sentido el estudio integral permitirá sentar bases de conocimiento para definir rasgos generales de la cultura organizacional en nuestro país.

A.5. Variables como el sexo, la posición jerárquica dentro de las organizaciones, los índices salariales, la seguridad social en la empresa, la facultad de los trabajadores en la toma de decisiones, entre otras, deben tomarse en cuenta para posteriores estudios con la finalidad de que a través de los resultados se puedan incrementar los conocimientos que en materia de cultura organizacional se tienen.

A.6. La información que arrojen los trabajos dentro de éste campo, debe fomentar la creación de grupos de orientación y cursos dirigidos a todo el elemento humano de las organizaciones para modificar, por medio de la educación, las condiciones culturales de nuestras empresas y así elevar los niveles de productividad y calidad que tan urgentemente nuestro país reclama.

A.7. Cualquier avance dentro del estudio de las organizaciones estaría incompleto sino incluyera paralelamente, sistemas de asistencia en áreas tales como la psicología industrial, administración de empresas, que fomenten el desarrollo de las capacidades de los empleados, de sus fuerzas y potencialidades a través del conocimiento así como les permita ser creativos y participantes activos del cambio de cultura en sus organizaciones.

A.8. Es importante rescatar los principios de "El desarrollo comunitario" y promover este tipo de investigaciones haciendo una coordinación interdisciplinaria que involucre multisectores.

A.9. Tanto los conocimientos teóricos como los resultados de las investigaciones a nivel de diagnóstico deben traducirse en programas de intervención a fin de facilitar el cambio operativo en las organizaciones estudiadas.

A.10. Es indispensable que las empresas tanto públicas como privadas destinen presupuestos significativos para la investigación creación y desarrollo de programas dirigidos a diagnosticar y promover los procesos de cambio en las mismas.

B. LIMITACIONES

B.1. En la investigación de las organizaciones dentro de cualquier empresa es un trabajo arduo y prolongado el cual exige gran cantidad de investigadores interesados en el fenómeno y con entrenamiento especializado. En virtud de que la recopilación de datos se lleva a cabo en las propias empresas, es importante que los investigadores conozcan técnicas de acercamiento a las mismas, además de conocer el material utilizado para la investigación. Para nuestro trabajo, cumplir con lo anterior resultó de gran dificultad ya que no se contó con personal suficiente ni en cantidad ni especializado en el manejo del fenómeno; aunque este punto fue rescatado mediante un entrenamiento previo ya descrito.

B.2. La construcción de los instrumentos utilizados en el presente estudio, revistió cierta dificultad en el sentido de que es importante que el vocabulario empleado en los reactivos este de acuerdo al nivel escolar y social de los sujetos entrevistados para evitar la confusión o inadecuada interpretación de los reactivos.

B.3. Por la escasez de tiempo no fue posible ampliar el número de indicadores por variable estudiada y que podrían enriquecer y elevar el grado de complejidad de los resultados.

B.4. Graves dificultades respecto al apoyo requerido a los mandos medios para permitir el trabajo de campo de la investigación.

B.5. Las fricciones existentes entre las entidades patronal y obrera obstaculizaron el desarrollo del trabajo.

B.6. Escasez de información en los campos de la Cultura Organizacional y de la Calidad de Vida.

BIBLIOGRAFIA

- ABRAVANEL, Harry, et. al. *CULTURA ORGANIZACIONAL*, Ed. Legis, Colombia, 1972.
- ADKINS, Wood Dorothy. *ELABORACION DE TESTS*, 2ª. ed., Ed. Trillas, México, 1990.
- ALVAREZ H. MANILLA. *ATENCION PRIMARIA A LA SALUD*, Revista de la Salud Pública de México, 1988, Vol.30 (5), pp.676-682.
- ALVAREZ H., Manuel. *MANUAL PARA ELABORAR PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO*, 5ª. ed., ARMO, México, 1978.
- ANDER-EGG, Ezequiel. *TECNICAS DE INVESTIGACION SOCIAL*, 2ª. ed., Ed. El Ateneo, México, 1987.
- ANDERSON, Jonathan, et. al. *REDACCION DE TESIS Y TRABAJOS ESCOLARES*, 14a. ed., Ed. Diana, México, 1991.
- ARGYRIS, C. *THE FAILURE OF SUCCESS*, Ed. Amocom, U.S.A., 1972.
- ARIAS GALICIA, Fernando. *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*, Ed. Trillas, México, 1970.
- ARIAS GALICIA, Fernando
LA MOTIVACION, Ed. Trillas, México, 1980.
- ARIAS GALICIA, Fernando *METODOLOGIA PARA LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION*, ARMO, México, 1979.
- ARIAS GALICIA, Fernando *TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA CAPACITACION DE INFORMACION EN LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO*, ARMO, México, 1977.
- ARIAS GALICIA, Fernando *EVALUACION DEL APRENDIZAJE EN EL ADIESTRAMIENTO*, ARMO, México, 1979.
- ARIAS GALICIA, Fernando "ALGUNOS FACTORES ORGANIZACIONALES Y FAMILIARES INCIDENTES SOBRE LA CALIDAD DE VIDA", U.N.A.M., México.
- ARNAU, Jaime. *MOTIVACION Y CONDUCTA*, Ed. Fontanella, España, 1974.
- ATKINSON, Johon. *MOTIVATION AND ACHIEVMENT*, Ed. V. H. Winston and Sons, U.S.A., 1974.
- BANDA, Ana Lilia. *TALLER DE TECNICAS MOTIVACIONALES PARA GERENTES DE SUCURSALES BANCARIAS*, UNAM 1986.
- BORJA, Pio, en Gómez Jara. *TECNICAS DE DESARROLLO COMUNITARIO*, Ed. Fontamara, 1986, pp.8.
- BIRCH, David. *LA MOTIVACION. UN ESTUDIO DE LA ACCION*.
- BIRCHALL, D. *WORK SYSTEM DESING AND THE QUALITY OF WORKING LIFE*, Omega, Vol. 6, No.5, U.S.A., 1978

- BLUM, Milton L. *PSICOLOGIA INDUSTRIAL*, Ed. Trillas, México, 1980.
- BOLLES, Robert. *TEORIA DE LA MOTIVACION*, Ed. Trillas, México, 1973.
- BOUDON, Raymond y Paul Lazarsfeld. *METODOLOGIA DE LAS CIENCIAS SOCIALES*, 3ª ed., Ed. Laia, España.
- BOYDELL, Tom H. *A GUIDE TO DETERMINATION OF TRAINING NEEDS*, British Association for Commerce and Industrial Education, Inglaterra, 1971.
- BROADWELL, Martin M. *EL SUPERVISOR COMO INSTRUCTOR*, Ed. Fondo Educativo Interamericano, México, 1983.
- BROWN, J. C. *LA PSICOLOGIA SOCIAL EN LA INDUSTRIA*, F.C.E., México, 1990.
- BURKE, R. J. *OCCUPATIONAL STRESS AND JOB SATISFACTION*, The Journal of Social Psychology, No.100, U.S.A., 1976.
- CAMPBELL, A. y CONVERSE, P. *THE QUALITY OF LIFE*, Ed. Russell Sage Foundation, U.S.A., 1976.
- CAMPBELL, D. y J. Stanley. *DISEÑOS EXPERIMENTALES Y CUASIEXPERIMENTALES EN LA INVESTIGACION SOCIAL*, Ed. Amorrortu, Argentina, 1982.
- CATALANO, R. *Health Behaviour and the Community*, Ed. Pergamon Press, U.S.A., 1979.
- CAVAZOS FLORES, Baltazar. *LAS QUINIENTAS PREGUNTAS MAS USUALES SOBRE TEMAS LABORALES*, Ed. Trillas, México, 1989.
- CHERNS A. *PERSPECTIVES ON THE QUALITY OF WORKING LIFE*. Journal of Occupational Psychology, 48, 1975, pp.155-167.
- CNTE. *EDUCACION, EMPLEO Y DESARROLLO ECONOMICO*, C.N.T.E., México, 1982.
- COFER, Charles. *APUNTES DE MOTIVACION Y EMOCION*, U.N.A.M., México, 1984.
- COFER, Charles. *MOTIVACION Y EMOCION*, Ed. Española Desclee de Brouwer, España, 1980.
- COFER, Charles. *PSICOLOGIA DE LA MOTIVACION*, Ed. Trillas, México, 1971.
- COLDRICK, Arthur y Thomas. *COMO IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION*. Boletín SINTERFOR, No. 40, México, Julio-Agosto, 1975.
- CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, Ed. Porrúa, México, 1992.
- CRAIG, Robert. *MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL*, Ed. Diana, México, 1989.
- DAVIS, K. *EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO*, Ed. Mc. Graw-Hill, México, 1985.
- DEMING W., Edwards. *CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD*, Ed. Díaz de Santos, México, 1989.

- DIAZ-GUERRERO, Rogelio. EL DIFERENCIAL SEMANTICO DEL IDIOMA ESPAÑOL, Ed. Trillas, México, 1975.
- DIAZ-GUERRERO, Rogelio. EL ECOSISTEMA SOCIOCULTURAL Y LA CALIDAD DE VIDA, Ed. Trillas, México, 1986.
- DIAZ-GUERRERO, Rogelio. HACIA UNA TEORIA HISTORICO-BIO-PSICO-SOCIO-CULTURAL DEL COMPORTAMIENTO HUMANO, Ed. Trillas, México, 1972.
- DIAZ-GUERRERO, Rogelio. LECTURAS PARA EL CURSO DE PSICOLOGIA EXPERIMENTAL, Ed. Trillas, México, 1961.
- DIAZ-GUERRERO, Rogelio. LA PSICOLOGIA SOCIAL EN LATINOAMERICA, Ed. Trillas, México, 1981.
- DIAZ-GUERRERO, Rogelio. PSICOLOGIA DEL MEXICANO, 4° ed., Ed. Trillas, México, 1984.
- DICCIONARIO HIPANO UNIVERSAL, Ed. EFCE, México, 1990.
- DICCIONARIO LAROUSSE ILUSTRADO, Ed. Larousse, México, 1992.
- DUNETTE, Marvin y W. Kirchen. PSICOLOGIA INDUSTRIAL, Ed. Trillas, México, 1972.
- DURAN L. LOS CONTRA AVANZADOS DE LA A.P.S. (CAAPS), Segundas Jornadas Académicas del INSP, p.8, pp.87-97.
- DUVERGER, Maurice. METODOS DE LAS CIENCIAS SOCIALES, 12° ed. Ed. Ariel, México, 1981.
- EMMITE, P.L. LA MEDICION DEL STRESS Y LOS PATRONES DE CONFRONTACION EN TRES GRUPOS CULTURALES: NEGRO, ANGLO Y MEXICO-NORTEAMERICANO. UNA APLICACION DE LAS PREMISAS HBPS, Tesis de Doctoral, Facultad de psicología, U.N.A.M., México, 1977.
- ENCICLOPEDIA QUILLET, Vol.8, Ed. Quillet, 1979.
- ESTRADA-ORIHUELA, EDUCACION AMBIENTAL Y ECOSISTEMAS HUMANOS, XXII Conferencia de Edra, 1991, pp.20-40.
- FERNANDEZ P., Marisa. et. al. MANUAL OPERATIVO PARA LA INVESTIGACION GRUPAL E INDIVIDUAL, Ed. Diana, México, 1980.
- FESTINGER L. y D. KATS. LOS METODOS DE INVESTIGACION EN LAS CIENCIAS SOCIALES, 3° ed. Ed. Paidós, Argentina, 1979.
- FERRER PEREZ, L. TOPICOS PARA INSTRUCTORES DE EMPRESAS, Ed. CESCA, México, 1981.
- GALGANO, Alberto. CALIDAD TOTAL, Ed. Diaz de los Santos, México, 1993.
- GELLERMAN, Saul. MOTIVACION Y PRODUCTIVIDAD, Ed. Diana, México, 1979.
- GIRAL, José. CULTURA DE EFECTIVIDAD, Ed. IDEX, México, 1991.

- GOODDATE, J. HALL, T. Burke y JOYNER R. SOME SIGNIFICANT CONTEXT AND COMPONENTS OF INDIVIDUAL QUALITY OF LIFE, The Free Press, 1975, pp.150-154.
- GOMEZJARA, Francisco y N. PEREZ. EL DISEÑO DE LA INVESTIGACION SOCIAL, 2ª ed., Ed. Fontamara, México, 1987.
- GOMEZJARA, Francisco y N. PEREZ. TECNICAS DE DESARROLLO COMUNITARIO, Ed. Fontamara, México, 1986.
- GODINEZ C. y SANCHEZ E. "A.P.S.: DE LOS CONCEPTOS A LOS HECHOS", Boletín de la ANAPS, Vol.1, No.2, 1993, pp.6-7.
- HACKMAN, J.R. y LOWER, E. THE JOB DIAGNOSTIC SURVEY: AND INSTRUMENT FOR THE DIAGNOSIS OF JOBS AND THE EVALUATION OF JOB REDESIGN PROJECTS, Technical Report No. 4, Yale University, U.S.A., 1974.
- HANSEN, R. LA POLITICA DEL DESARROLLO MEXICANO, Ed. Siglo XXI, México, 1980.
- HAROLD, Koontz y Cyril O' Donell. ADMINISTRACION MODERNA, Ed. Mc. Graw-Hill, México, 1980.
- HODGETTS, M. COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES, Ed. Mc. Graw-Hill, México, 1989.
- HOUSEN, Roger. LA POLITICA DEL DESARROLLO MEXICANO, Ed. Siglo XXI, México, 1980.
- HONELL, W. PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL, Ed. El Manual Moderno, México, 1985.
- ISHIKAWA, K. ¿QUE ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD?, Ed. Norma, México, 1992.
- JACOBS, J. y SCHWARTZ, H. SOCIOLOGIA CUALITATIVA, Ed. Trillas, México, 1984.
- JUNG, J. UNDERSTANDING HUMAN MOTIVATION, Ed. Collier McMillan, U.S.A., 1978.
- JURAN, J.M. JURAN Y EL LIDERAZGO PARA LA CALIDAD, Ed. Díaz de Santos, México, 1990.
- JOHNSTON, C. Alexander M y ROBIN, J. QUALITE DE VIE AU TRAVAIL: LIDEE ET SON APPLICATION, Travail Canada, septiembre, 1979, pp.2.
- JOHNSTON, C. Alexander M y ROBIN, J. JURAN Y LA PLANIFICACION PARA LA CALIDAD, Ed. Díaz de Santos, México, 1990.
- KATZ y KAHN. PSICOLOGIA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES, Ed. Trillas, México, 1977.
- KERLINGER, F. INVESTIGACION DEL COMPORTAMIENTO, Ed. Mc. Graw-Hill, México, 1988.
- KOONTZ, H. y C. O'DONELL, ADMINISTRACION, Ed. Mc. Graw-Hill, México, 1988.
- KORMAN, K. A. THE PSICOLOGY OF MOTIVATION, Ed. Prentice Hall, U.S.A., 1974.
- LAPASSADE, G. GRUPOS, ORGANIZACIONES E INSTITUCIONES, Ed. Gedisa, México, 1985.
- LARROYO, F. HISTORIA COMPARADA DE LA EDUCACION EN MEXICO, Ed. Porrúa, México, 1976.

- LASSER, J.R. ORGANIZACION DE EMPRESAS, Ed. Hispanoeuropea, España, 1977.
- LAWLER, E. MEASURING THE PSYCHOLOGICAL QUALITY OF WORKING LIFE, Ed. The Free Press, England, 1975.
- LEY FEDERAL DEL TRABAJO, Ed. Porrúa, México, 1931.
- LEY FEDERAL DEL TRABAJO, Ed. Porrúa, México, 1970.
- LIVIER, O, et. al. CURSO DE PRACTICAS DEL TERCER NIVEL SOCIAL UNIDIMENSIONAL, Facultad de Psicología, U.N.A.M., México, 1982.
- MADSEN, K.B. TEORIAS DE LA MOTIVACION, Ed. Paidós, Argentina, 1972.
- MADSEN, K.B. THE PSYCHOLOGY OF MOTIVATION, Ed. Holsted Press Book, U.S.A., 1974.
- MANKELIUNAS, M. PSICOLOGIA DE LA MOTIVACION, Ed. Trillas, México, 1987.
- MEDINA, S.J. CAPACITACION EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, U.N.A.M., México, 1975.
- McGHEE, W. CAPACITACION, Ed. Limusa, México, 1975.
- McGREGOR, D. MANDO Y MOTIVACION, Ed. Diana, México, 1974.
- McTEAR, W. EL AMBITO DE LA MOTIVACION, Ed. El Manual Moderno, México, 1972.
- MENDOZA, A. MANUAL PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION, Ed. Trillas, México, 1973.
- MONTAÑO, H. ORGANIZACION Y PODER, Ed. Norma, México, 1988.
- MOODE, W. LA PSICOLOGIA EN LA INDUSTRIA Y EL COMERCIO, Ed. Manuales Uteha, México, 1961.
- MOORSE, E. y MORTON, L. METODOS DE MOTIVACION PARA LA PUESTA EN PRACTICA DE LAS ESTRATEGIAS, Ed. Mc Graw-Hill, México, 1987.
- MURRAY, E. MOTIVATION AND EMOTION, Ed. Prentice Hall, U.S.A., 1964.
- NAVA, V. et. al. DETERMINACION DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION, Ed. Azmo, México, 1979.
- NEAR, I. RICE, R. y HUNT, R. WORK AND EXTRAWORK CORRELATES OF LIFE AND JOB SATISFACTION, Academy of Management Journal, Vol.1, No.2, 1978, pp.248-264.
- NEUEVA LEY FEDERAL DEL TRABAJO REFORMADA, Ed. Porrúa, México, 1978.
- NUTTIN, J. LA MOTIVACION, Ed. Proteo, Argentina, 1969.
- OGLIASTRI, E. GERENCIA JAPONESA Y CIRCULOS DE PARTICIPACION, Ed. Norma, México, 1988.

PADUA, J. *TECNICAS DE INVESTIGACION APLICADAS A LAS CIENCIAS SOCIALES*, Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1979.

PAEZ, U. *LA MOTIVACION EN LAS ORGANIZACIONES LABORALES*, Ed. Francisco Méndez Oteo, México, 1978.

PETERS, J. y WATERMAN, R. *EN BUSCA DE LA EXCELENCIA*, Ed. Lasser Press, México, 1984.

PENICHE LARA, RUIZ ASCENCIO y BOLLARES AGUILAR. *EL IMPACTO PSICOLOGICO DE LA CONTAMINACION*, Acta Psicológica Mexicana, Revista de la Facultad de Psicología, UNAM, Vol. (IV), No.1, 1989, pp.88.

RABASA, E. *MEXICANO ESTA ES TU CONSTITUCION*, H. Cámara de Diputados, México, 1982.

REYES, P.A. *ADMINISTRACION DE PERSONAL*, Ed. Limusa, México, 1990.

RIVERA, H. *ROL DEL ANALISIS ECONOMICO DEL TRABAJO EN LOS PAISES DE TRANSFERENCIA TECNOLOGICA*, Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, Vol. 10 No. 1, 1990.

ROJAS, S. *METODOS PARA LA INVESTIGACION SOCIAL*, Ed. Plaza y Valdez, México, 1989.

ROSENBAUM, B. *COMO MOTIVAR A LOS EMPLEADOS DE HOY*, Ed. Mc Graw-Hill, México, 1983.

SCHERMERHORN, J. *COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES*, Ed. Interamericana, México, 1981.

SCHEAFFER, R. et. al. *ELEMENTOS DE MUESTRA*, Ed. Grupo Editorial Iberoamericano, México, 1987.

SEASHORE, S. *DEFINING AN MEASURING THE QUALITY OF WORKING LIFE*, Ed. The Free Press, England, 1975.

SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO, (SHCP), Subsecretaría de Ingresos, Instituto Nacional de Capacitación Fiscal, *INDUCCION A LA SUBSECRETARIA DE INGRESOS*, México, 1979.

SHCP. *PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACION*, México, 1984.

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL (S.T.P.S.), Dirección General de Capacitación y Productividad: Dirección de Capacitación y Adiestramiento, *DISPOSICIONES LEGALES REFERENTES A LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO*, México, 1984.

STPS, Dirección General de Capacitación y Productividad: Dirección de Capacitación y Adiestramiento, *CRITERIOS PARA LA CONSTITUCION Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO*, México, 1984.

STPS, Dirección General de Capacitación y Productividad: Dirección de Capacitación y Adiestramiento, *CRITERIOS PARA LA FORMULACION Y PRESENTACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO*, México, 1984.

STPS, Dirección General de Capacitación y Productividad: Dirección de Capacitación y Adiestramiento, *CRITERIOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO RELATIVOS A LISTAS Y CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES*, México, 1984.

STPS, Dirección General de Capacitación y Productividad: Dirección de Capacitación y Adiestramiento, CRITERIOS EN MATERIA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO RELATIVO A LOS AGENTES CAPACITADORES, México, 1984.

STPS, Dirección General de Capacitación y Productividad: Dirección de Capacitación y Adiestramiento, MANUAL DE DERECHO DEL TRABAJO, México, 1982.

STPS, Dirección General de Capacitación y Productividad: Dirección de Capacitación y Adiestramiento, MANUAL DE EXTENSIONISMO INDUSTRIAL PARA EL PARTICIPANTE, México, 1984.

SEMO, E. HISTORIA DEL CAPITALISMO EN MEXICO, Ed. Era, México, 1980.

STEGEL, L. PSICOLOGIA INDUSTRIAL, Ed. CECSA, México, 1963.

SILICEO, A. CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL, Ed. Limusa, México, 1993.

SMITH, C. PSICOLOGIA DE LA CONDUCTA INDUSTRIAL, Ed. Mc. Graw-Hill, México, 1977.

SMITH, G. ESTADISTICA SIMPLIFICADA PARA PSICOLOGOS Y EDUCADORES, Ed. El Manual Moderno, México, 1970.

SOBERON LANGER y TRENK. REQUERIMIENTOS DEL PARADIGMA DE LA A.P.S. EN LOS ALBORES DEL SIGLO XXI, Salud Pública de México, 1988, Vol.30 (6), pp. 741-803.

SPIEGEL, M. ESTADISTICA, Ed. Mc. Graw-Hill, México, 1992.

STACEY, CH. UNDERSTANDING HUMAN MOTIVATION, Ed. The World Publishing Company, U.S.A., 1965.

TECLA, A. y GARZA, A. TEORIAS, METODOS Y TECNICAS EN LA INVESTIGACION SOCIAL, Ed. Taller Abierto, México, 1983.

TURCOTTE, P. CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO, Ed. Trillas, México, 1986.

TURCOTTE, P. PLANEACION ESTRATEGICA Y CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD, Ed. Grijalbo, 2ª ed, 1990, pp.232.

TRUEBA, U. LEY FEDERAL DEL TRABAJO, Ed. Porrúa, México, 1992.

U.C.E.C.A. GUIA TECNICA PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, STPS, México, 1979.

U.C.E.C.A. MANUAL DE CAPCITACION Y ADIESTRAMIENTO, Serie Técnica, No.3, STPS, México, 1979.

VALENCIA Y SERRANO. INDICADORES COMPUESTOS POR LA A.P.S., Salud Pública de México, 1990, Vol.32 (5), pp.552-565.

VIRSEDA, J. LA IDENTIDAD DE LAS ORGANIZACIONES COMO FACTOR DE CULTURA Y PRODUCTIVIDAD, U.I.A., México, 1991.

VROOM, V. MOTIVACION Y ALTA DIRECCION, Ed. Trillas, México, 1979.

WARREN, H. DICCIONARIO DE PSICOLOGIA, Ed. F.C.E., México, 1964.

WESTLEY, W. PROBLEM AND SOLUTIONS IN THE QUALITY OF WORKING LIFE, Human Relations, Vol. 32, No.2, U.S.A., 1979.

ZEITLIN, I. IDEOLOGIA Y TEORIA SOCIOLOGICA, Ed. Amorrortu, Argentina, 1977.

ZUBIZARRETA, A. LA AVENTURA DEL TRABAJO INTELLECTUAL, Ed. Fondo Educativo Interamericano, México, 1977.

ANEXO 1**- HIPOTESIS****1. CALIDAD DE VIDA****Hipótesis alterna:**

Existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la calidad de vida percibida por los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su edad.

Hipótesis nula:

No existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la calidad de vida percibida por los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su edad.

Hipótesis alterna:

Existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la calidad de vida percibida por los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su sección de trabajo.

Hipótesis nula:

No existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la calidad de vida percibida por los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su sección de trabajo.

Hipótesis alterna:

Existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la calidad de vida percibida por los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su escolaridad.

Hipótesis nula:

No existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la calidad de vida percibida por los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su escolaridad.

Hipótesis alterna:

Existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la calidad de vida percibida por los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su estado civil.

Hipótesis nula:

No existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la calidad de vida percibida por los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su estado civil.

Hipótesis alterna:

Existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la calidad de vida percibida por los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su antigüedad en el trabajo.

Hipótesis nula:

No existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la calidad de vida percibida por los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su antigüedad en el trabajo.

Hipótesis alterna:

De acuerdo a las respuestas de los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro existe relación estadísticamente significativa entre la evaluación de la calidad de vida percibida por ellos y su cultura organizacional.

Hipótesis nula:

De acuerdo a las respuestas de los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro no existe relación estadísticamente significativa entre la evaluación de la calidad de vida percibida por ellos y su cultura organizacional.

2. EVALUACION DE LA CAPACITACION**Hipótesis alterna:**

Existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la capacitación recibida por los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su edad.

Hipótesis nula:

No existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la capacitación recibida por los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su edad.

Hipótesis alterna:

Existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la capacitación recibida por los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su sección de trabajo.

Hipótesis nula:

No existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la capacitación recibida por los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su sección de trabajo.

Hipótesis alterna:

Existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la capacitación recibida por los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su escolaridad.

Hipótesis nula:

No existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la capacitación recibida por los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su escolaridad.

Hipótesis alterna:

Existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la capacitación recibida por los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su estado civil.

Hipótesis nula:

No existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la capacitación recibida por los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su estado civil.

Hipótesis alterna:

Existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la capacitación recibida por los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su antigüedad en el trabajo.

Hipótesis nula:

No existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la capacitación recibida por los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su antigüedad en el trabajo.

Hipótesis alterna:

De acuerdo a las respuestas de los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro existe relación estadísticamente significativa entre la evaluación de la capacitación recibida por ellos y su cultura organizacional.

Hipótesis nula:

De acuerdo a las respuestas de los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro no existe relación estadísticamente significativa entre la evaluación de la capacitación recibida por ellos y su cultura organizacional.

3. MOTIVACION LABORAL**Hipótesis alterna:**

Existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de las motivaciones laborales de los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su edad.

Hipótesis nula:

No existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de las motivaciones laborales de los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su edad.

Hipótesis alterna:

Existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de las motivaciones laborales de los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su sección de trabajo.

Hipótesis nula:

No existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de las motivaciones laborales de los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su sección de trabajo.

Hipótesis alterna:

Existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de las motivaciones laborales de los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su escolaridad.

Hipótesis nula:

No existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de las motivaciones laborales de los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su escolaridad.

Hipótesis alterna:

Existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de las motivaciones laborales de los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su estado civil.

Hipótesis nula:

No existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de las motivaciones laborales de los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su estado civil.

Hipótesis alterna:

Existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de las motivaciones laborales de los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su antigüedad en el trabajo.

Hipótesis nula:

No existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de las motivaciones laborales de los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su antigüedad en el trabajo.

Hipótesis alterna:

De acuerdo a las respuestas de los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro existe relación estadísticamente significativa entre la evaluación de las motivaciones laborales de ellos y su cultura organizacional.

Hipótesis nula:

De acuerdo a las respuestas de los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro no existe relación estadísticamente significativa entre la evaluación de las motivaciones laborales de ellos y su cultura organizacional.

4. CULTURA ORGANIZACIONAL

Hipótesis alterna:

Existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la cultura organizacional de los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su edad.

Hipótesis nula:

No existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la cultura organizacional de los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su edad.

Hipótesis alterna:

Existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la cultura organizacional de los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su sección de trabajo.

Hipótesis nula:

No existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la cultura organizacional de los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su sección de trabajo.

Hipótesis alterna:

Existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la cultura organizacional de los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su estado escolaridad.

Hipótesis nula:

No existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la cultura organizacional de los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su escolaridad.

Hipótesis alterna:

Existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la cultura organizacional de los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su estado civil.

Hipótesis nula:

No existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la cultura organizacional de los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su estado civil.

Hipótesis alterna:

Existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la cultura organizacional de los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su antigüedad en el trabajo.

Hipótesis nula:

No existen estadísticamente diferencias significativas en la evaluación de la cultura organizacional de los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en función de su antigüedad en el trabajo.

ANEXO 2

- FICHA DE IDENTIFICACION

La aplicación de este cuestionario tuvo como finalidad precisar más detalladamente las condiciones socioeconómicas de los trabajadores estudiados con el propósito de enriquecer el análisis general de la investigación y particularmente el de la evaluación de la calidad de vida.

FORMA DE CALIFICACION DEL INSTRUMENTO

Se ubica a un nivel de medición nominal, ya que sólo permite conocer la existencia o inexistencia de las áreas a continuación indicadas:

- Servicios públicos urbanos
- Transporte utilizado en el traslado al trabajo
- Tipo de recreación
- Lugar de comida acostumbrado

La forma de calificación fue de la siguiente manera:

- "0" = Si no era contestado el reactivo
- "1" = Si se respondía al reactivo afirmativamente

En este sentido el análisis de frecuencia nos permitió obtener deducciones del grupo de trabajadores desde el punto de vista socioeconómico.

Finalmente, en la primera página del instrumento se ubicó la Ficha de identificación constituida por las siguientes variables:

- Edad
- Sección de trabajo dentro del depto. de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro
- Escolaridad
- Estado civil
- Antigüedad laboral

ANEXO 3

- CALIDAD DE VIDA

- ANTECEDENTES TEORICOS

La escala de Osgood, base del diferencial semántico, fue descrita por el autor como un método para medir el significado que tiene un objeto para un individuo. Osgood supone que existe un espacio semántico de dimensionalidad desconocida y de naturaleza geométrica. El espacio está construido de escala semántica, cada escala consiste en un par de adjetivos que son bipolares. Se supone que estas escalas forman una función lineal que pasa a través del origen. Para estar en condiciones de definir el espacio adecuadamente, es necesario usar una gran cantidad de escalas que son una muestra representativa extraída del universo de escalas. Para diferenciar el significado de un objeto, el individuo hace una elección entre las alternativas dadas. La función de cada elección es localizar el objeto en el espacio semántico. La validez de la localización en este punto en el espacio depende del número y representatividad de las escalas.

De este modo, la diferencia semántica significa la estabilización sucesiva de un objeto hasta un punto en el espacio multidimensional semántico, a través del puntaje de un número de alternativas semánticas dadas presentadas en la forma de escalas. Una diferencia de significado entre dos objetos es simplemente una función de las diferencias de su ubicación en el mismo espacio, es decir, una función de la distancia multidimensional entre dos puntos.

El punto en el espacio que da una definición operacional del significado tiene dos características principales: 1) Dirección desde el origen; 2) Distancia desde el origen. Esto podría ser explicado como el tipo de intensidad del significado.

La dirección desde el origen depende de cual de los polos de la escala se elige y la distancia depende de cuan extrema es la posición elegida en la escala.

DIMENSIONES EN EL ESPACIO SEMANTICO

Osgood dio gran importancia al muestreo. El diferencial semántico está influido por tres fuentes de variación: el individuo, las escalas y los objetos. Muchas diferencias, y modificaciones fueron hechas para asegurar la universalidad de la estructura del factor (facture-estructure) pero siempre Osgood obtuvo los mismos factores principales en los diferentes análisis y así llegó a la conclusión de que la estructura del factor no dependía de la elección de escalas. El seguir tres factores de hecho explico la mayor parte de la varianza total, mientras otras dimensiones sólo explicaban una pequeña parte de ellas.

DIMENSIONES:

1. Evaluación. La evaluación que hace el individuo del objeto o concepto que se está clasificando. Ejemplo de escalas bipolares: regular-irregular; limpio-sucio; bueno-malo; valioso-despreciable.

2. Potencia. La percepción del individuo de la potencia o poder del objeto o concepto. Escalas: grande-chico; fuerte-débil; pesado-liviano.

3. Actividad. La percepción del individuo de la actividad del objeto o concepto.
Escala: activo-pasivo; rápido-lento; frío-caliente.

CARACTERISTICAS DEL INSTRUMENTO UTILIZADO.

ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO.

La escala utilizada consta de diez pares de adjetivos bipolares y que a continuación se enlistan:

Aburrida-----	Interesante
Fácil -----	Difícil
Feliz -----	Infeliz
Inútil -----	Valiosa
Con amigos -----	Solitaria
Llena de satisfacciones -----	Vacía
Sin esperanza -----	Llena de esperanza
Esclavizada -----	Libre
Desanimadora -----	Recompensadora
Me estimula a ser mejor -----	No me da oportunidad

FORMA DE CALIFICACION.

La escala está compuesta por siete intervalos que separan cada adjetivo bipolar, calificándolos de la siguiente forma: 1 al espacio marcado como en máximo negativo (muy malo, débil, inactivo etc.), pasando por el número 4 otorgado al neutral (ni sí ni no) y así sucesivamente hasta llegar al número 7 considerando como el máximo positivo (muy bueno, fuerte, activo, etc.). En estas condiciones, la calificación mas alta posible sería el 70 y la más baja el 10; en este sentido por arriba de 40 indicaría entre más altas mejor calidad de vida de acuerdo a la evaluación dada por los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro y por debajo de 40, y entre más bajas, peor calidad de vida. Por otro lado, los pares de adjetivos estuvieron mezclados en forma aleatoria tanto en lo que se refiere a las dimensiones de la calidad de vida, como en lo concerniente a la direccionalidad de los adjetivos, es decir, los adjetivos positivos y negativos se encontraban aleatoriamente en el lado izquierdo o derecho de la escala con el objeto de equilibrar la prueba. El factor evaluado fue la calidad de vida, llevando el instrumento por título la expresión "Mi vida presente es".

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.

Con el objeto de calcular los índices de consistencia interna del instrumento se utilizó el método de estimación de confiabilidad denominado "División por mitades (pares)", el cual consiste en aplicar el instrumento una vez para posteriormente proceder a calificar y correlacionar los resultados de cada mitad del instrumento y acto seguido, correlacionar ambas mitades para obtener el coeficiente de confiabilidad del instrumento en su totalidad.

Con el uso del paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS) a través de su subrutina Alpha de Crombach se llevó a cabo el análisis por computadora de donde se obtuvieron los resultados que nos permiten afirmar que la consistencia interna de la escala es suficiente y satisfactoria. (ver anexo 4)

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO.

Según Campbell, Rodgers y Converse (1976), la escala fue sometida a una variación de constructo la cual deforma genérica se refiere a que el instrumento representa adecuadamente a un constructo teórico (factor), inobservable directamente, es decir, es una dimensión independiente que se relaciona adecuadamente dentro del contexto de las leyes y relaciones establecidas por la teoría dentro de un marco de explicación particular.

El tipo de análisis estadístico para tal pretensión es el análisis factorial y sus modalidades como la rotación oblicua y varimax, el cual nos permite identificar aquellos factores indicadores de forma particular de estructuras conceptuales claras y diferenciadas.

Asimismo dado el amplio uso de éstas escalas en gran variedad de investigaciones como las desarrolladas por el Dr. Díaz-Guerrero (1979) y los mismos autores, no llevamos a cabo la revalidación del instrumento.

ANEXO 4

- CALIDAD DE VIDA (CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO)
 - ANALISIS DE CONFIABILIDAD (RELIABILITY ANALYSIS)

REACTIVO	No.MEDIAAJUS.	VARIANZA AJUS.	CORRELACION	CORRE.ALPHA
01	49.8111	78.0759	0.6724	0.7257
02	49.3222	78.2643	0.6945	0.7256
03	49.8944	78.2290	0.6042	0.7341
04	49.5056	79.5698	0.6157	0.7330
05	50.1500	76.1282	0.5953	0.7363
06	49.8222	73.6889	0.6614	0.7112
07	49.4333	78.0458	0.6436	0.7889
08	49.9444	80.4773	0.6402	0.7428
09	49.7833	76.1707	0.6321	0.7173
10	49.5833	76.8589	0.7835	0.7379

COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD

- No. de casos = 205
- No. de items = 10
- Alpha de Combrach = 0.7529 ** = item suprimido

El análisis de confiabilidad del instrumento se efectuó mediante la técnica de análisis de consistencia "Reliability analysis" nos muestra que la correlación de los 10 reactivos que componen el instrumento de calidad de vida se correlacionan de forma alta y positiva (la correlación relativamente menor equivale a 0.59) con un Alpha de Combrach equivalente a 0.75. Datos que nos indican que el instrumento garantiza un nivel de confiabilidad aceptable para su aplicación.

ANEXO 5

- CAPACITACION

CARACTERISTICAS DEL INSTRUMENTO.

CONSTRUCCION Y ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO.

Para la elaboración del cuestionario se procedió en primera instancia a identificar aquellos reactivos que realmente y de forma significativa contemplan la evaluación de la capacitación. Para cumplir con tal propósito fue necesaria la participación de 100 trabajadores de la empresa seleccionados aleatoriamente a través de la consulta de la nómina por computadora.

En una primera instancia se utilizó la técnica denominada "tormenta de ideas" para identificar las preguntas que desde el punto de vista de los sujetos evalúan su capacitación de forma clara y precisa. Las sugerencias de los trabajadores eran escritas en el pizarrón hasta agotar sus aportaciones. A continuación los investigadores junto con los trabajadores analizamos las contribuciones a partir del criterio de "redundancia", es decir, tratando de evitar la repetición de ideas, aunque las frases de cada reactivo fuesen diferentes. Posteriormente, por medio del criterio de "discriminación", se obtuvieron fases diferentes de otras. En un tercer momento se utilizó el criterio de "generalización" para ubicar una fase o aspecto específico en uno más general cuando así lo permitía el caso. Finalmente a través del criterio de "importancia" determinado por el consenso del grupo para ubicar la relevancia de un aspecto o frase sugerida.

A partir de los anteriores procedimientos se llegó a la conclusión que eran seis las dimensiones relevantes al evaluar la capacitación:

DIMENSIONES REACTIVOS	
1. Evaluación del tiempo y frecuencia de la capacitación	2,3,11
2. Evaluación de los instructores-capacitadores	4,6,13,14,17,26,28
3. Evaluación de los materiales de capacitación	8,15,19
4. Evaluación del lugar físico de la capacitación	7,16
5. Evaluación de la calidad de los programas de capacitación	1,5,9,10,20,21,22,29
6. Evaluación de las necesidades de capacitación	12,18,23,24,25,27

Por otro lado, para la construcción de los reactivos 23,24,25,27 y 28 por ser de tipo abierto, en un principio estos se analizaron y categorizaron de la siguiente forma:

1. En base a la frecuencia de las respuestas:
Sólo se consideraron las respuestas de mayor repetición.

2. Categorización de las respuestas:

Se analizaron las respuestas a través del método de interjueces. El grupo de jueces lo integraron: los investigadores, el director de la tesis, 10 evaluadores-encuestadores y 10 trabajadores seleccionados al azar. En este sentido y en caso de discrepancia se exponían los diferentes puntos de vista hasta llegar a un acuerdo en común.

De esta forma se obtuvieron las siguientes categorías por reactivos:

- **REACTIVO 23** ¿En cual de las siguientes áreas de trabajo sugieres se debe impartir capacitación especializada?

CODIGO	CATEGORIA
1	Cobranzas
2	Relaciones Públicas
3	Recibidor
4	Servicios
5	Computación
6	Máquinas y Herramientas
7	Conexiones
8	Todas
9	Ninguna

- **REACTIVO 24** ¿Qué cursos sugieres deben ser impartidos durante la capacitación inicial?

CODIGO	CATEGORIA
1	Relaciones humanas
2	Atención a clientes
3	Relaciones laborales
4	Instalaciones
5	Computación
6	Utilización de aparatos
7	Todas

- **REACTIVO 25** Define en tus propias palabras lo que es capacitación:

CODIGO	CATEGORIA
1	Conocimientos teóricos
2	Enseñar
3	Preparación
4	Actitud positiva en el trabajo
5	Efectividad en el trabajo
6	Superación laboral
7	Integración en el trabajo
8	Inducción al puesto de trabajo

- **REACTIVO 27** De acuerdo a tu experiencia, que personas deben participar en el diseño de los programas de capacitación?

CODIGO	CATEGORIA
1	Profesionalista
2	Trabajador
3	Personal de Cobranzas
4	Personal de la empresa
5	Gente capacitada
6	Gente con antigüedad
7	Instructor especializado
8	Gente motivada
9	Todos

- **REACTIVO 28** ¿Cuáles son los requisitos que debe reunir un trabajador para ser promovido a instructor-capacitador?

CODIGO	CATEGORIA
1	Debe ser jefe
2	Gente preparada
3	Gente responsable
4	Gente inteligente
5	Por escalafón
6	Gente con carácter
7	Gente agradable
8	Gente con experiencia
9	Gente capaz

FORMA DE CALIFICACION.

El instrumento se encuentra desarrollado a un nivel de medición nominal ya que sólo permite la asignación de valores numéricos (0,1,2,3, etc.) sin un significado numeral ("0" = ausencia de respuesta; "1", "2", "3", etc. = indica reacción a la opción-estímulo). En otras palabras, dichos valores no pueden ser ordenados o añadidos; en este sentido hacen las veces de "Etiquetas" muy similares a las letras que se usan para designar conjuntos.

Para los reactivos 12,19,20,23,24,25,27 y 28 dado que las posibles respuestas podían incluir más de una alternativa, cada reactivo se consideró (codificó) tantas veces como opciones incluía, ejemplo:

- **REACTIVO 12** ¿Requieres de capacitación para utilizar las siguientes herramientas de trabajo?

- 12.1. Maquinas de escribir
- 12.2. Sumadora
- 12.3. Computadora (sistemas)
- 12.4. Terminal de computadora
- 12.5. Fotocopiadora-impresora

Este reactivo al contar con 5 opciones, se codificó deferencialmente para cada una de ellas con "0" y "1", de tal forma que el reactivo raíz (12) podía incluir de 1 a 5 subreactivos independientes unos de los otros.

Para el resto del instrumento, dado que los reactivos sólo podían ser contestados con una alternativa, se les calificó con "0", "2", "1", "3" y "4" teniendo estos exclusivamente un valor numérico (etiquetas).

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.

La confiabilidad del instrumento se obtuvo a través del uso del método determinado "Test-retest". Dicho método consiste en la aplicación doble mismo instrumento (se administra dos veces el mismo cuestionario a los mismos sujetos con un intervalo de tiempo entre cada aplicación). Los promedios obtenidos en ambas aplicaciones se correlacionan y el coeficiente resultante revela la estabilidad de la medida, es decir, nos indica que tan estables son las respuestas en función del tiempo.

Con la ayuda del paquete estadístico para las ciencias sociales -S.P.S.S.- (Nie, Hull, Jenkins, Bent, 1980), sometimos los datos al análisis mencionado a través de su subrutina "Pearson" -r- la cual obtiene la correlación del test consigo mismo pudiendo adquirir los valores comprendidos entre "0" y "+1" ó "-1". Los resultados de nuestro estudio nos indican que la estabilidad del instrumento es satisfactoria. (ver anexo 6)

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO.

Dado que en la construcción del reactivo, se utilizaron los criterios de :

- Redundancia
- Discriminación
- Generalización
- Importancia de los aspectos a ser medidos

Criterios ya explicados anteriormente. El instrumento posee en su estructura una validación de "Facies". Validez cuyo procedimiento consiste en seleccionar a un conjunto de reactivo que parezcan al juicio de expertos, pertenecer a un ámbito conceptual común previamente establecido llamado "Dominio" o "Categoría". En nuestro caso el dominio se conceptualizó como evaluación de la capacitación.

ANEXO 6

- EVALUACION DE LA CAPACITACION (CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO)
 - ANALISIS DE CORRELACION (METODO TEST-RETEST)

REACTIVO	SUBREACTIVO	CORRELACION(2 APLICACIONES)	SIGNIF
1	1	0.74890	0.001
2	2	0.69889	0.01
3	3	0.6532	0.001
4	4	0.8967	0.001
5	5	0.9786	0.001
6	6	0.7842	0.01
7	7	0.8527	0.001
8	8	0.6436	0.001
9	9	0.7563	0.001
10	10	0.9745	0.001
11	11	0.8923	0.001
12	12.1	0.8934	0.001
12	12.2	0.9796	0.001
12	12.3	0.6398	0.001
12	12.4	0.9534	0.001
12	12.5	0.8690	0.01
13	13	0.6390	0.001
14	14	0.7934	0.01
15	15	0.6789	0.01
16	16	0.9734	0.001
17	17	0.9300	0.001
18	18	0.6967	0.01
19	19.1	0.6498	0.01
19	19.2	0.6098	0.01
19	19.3	0.7490	0.001
19	19.4	0.8421	0.01
20	20.1	0.6905	0.01
20	20.2	0.7943	0.01
20	20.3	0.9754	0.001
21	21	0.6598	0.01
22	22	0.8634	0.001
23	23.1	0.7913	0.001
23	23.2	0.9576	0.001
23	23.3	0.9415	0.01
23	23.4	0.8587	0.001
23	23.5	0.6987	0.001
23	23.6	0.3890	0.001
23	23.7	0.9865	0.001
24	24.1	0.9657	0.001
24	24.2	0.7456	0.001
24	24.3	0.8745	0.001
24	24.4	0.9632	0.01
24	24.5	0.8421	0.01
24	24.6	0.8567	0.001
24	24.7	0.6940	0.001
24	24.8	0.6901	0.001
24	24.9	0.9456	0.001

25	25.1	0.7456	0.001
25	25.2	0.7034	0.001
25	25.3	0.6987	0.001
25	25.4	0.6907	0.001
25	25.5	0.7934	0.01
25	25.6	0.8345	0.01
25	25.7	0.7349	0.001
25	25.8	0.6943	0.001
26	26	0.6930	0.001
27	27.1	0.7980	0.001
27	27.2	0.8069	0.01
27	27.3	0.7954	0.001
27	27.4	0.8967	0.01
27	27.5	0.8965	0.001
27	27.6	0.8965	0.001
27	27.7	0.7954	0.01
27	27.8	0.8965	0.001
27	27.9	0.9654	0.001
28	28.1	0.8569	0.001
28	28.2	0.6793	0.001
28	28.3	0.9564	0.001
28	28.4	0.7634	0.001
28	28.5	0.9453	0.01
28	28.6	0.8423	0.01
28	28.7	0.5896	0.001
28	28.8	0.6543	0.001
28	28.9	0.6908	0.01
29	29	0.7645	0.001

Observamos que después de haber sometido el instrumento a la prueba de confiabilidad denominada test-retest, los 29 reactivos que lo componen incluyendo los subreactivos de cada uno de ellos muestran una alta y positiva correlación con niveles de significancia con niveles desde el 0.01 hasta el 0.001 siendo este último, el que con mayor frecuencia se presenta. Datos que en conjunto nos aseguran amplia consistencia del instrumento en el momento de su aplicación y por tanto de su interpretación.

ANEXO 7**- MOTIVACION LABORAL****CARACTERISTICAS DEL INSTRUMENTO.
ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO.**

La escala está compuesta de 15 necesidades que motivan al trabajador mexicano según Díaz Guerrero (1952) y que a continuación se enlistan de acuerdo al orden jerárquico propuesto por el Dr. Maslow:

1. Necesidades instintivas (fisiológicas)
 - Hambre
2. Necesidades de conservación (seguridad)
 - Sexualidad
 - Salud
 - Seguridad personal
3. Necesidades afiliativas (afecto)
 - Amor
 - Ternura
4. Necesidades de agrupación (pertenencia)
 - Pertenencia al grupo
 - Amistad
5. Necesidades de mantenimiento (autoestima)
 - Propia estima
 - Temor al desempleo
 - Dinero
 - Mejoría técnica
 - Mejor ambiente físico
6. Necesidades de desarrollo integral de la personalidad (actualización)
 - Autorealización
 - Necesidad de poder
 - Diversión

FORMA DE CALIFICACION.

La escala está compuesta por 10 opciones (espacios graduados) de respuesta para cada una de las diferentes necesidades de motivación laboral, es decir a cada necesidad hipotética del trabajador se le asignó una intensidad (valor) cuya variación iba del 1 al 10; así, cuando existía una nula o casi nula intensidad para trabajar respecto a una "X" necesidad, esta se cuantificó con 10, ubicándose en el espacio más lejano de la palabra o frase estímulo, en caso contrario, cuando existía una fuerte necesidad, la cual estuvo identificada por el espacio más cercano a la palabra estímulo, se cuantificó con 1. Los valores (2-9) intermedios se distribuyeron a lo largo de los 8 espacios restantes.

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.

La confiabilidad del instrumento se obtuvo a través del cálculo del índice de consistencia interna de la escala por medio del método de estimación de confiabilidad denominado "División por mitades o pares" (cuyo procedimiento ya ha sido explicado anteriormente).

Usando el paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS) a través de su subrutina Alpha de Crombach se obtuvieron los resultados que nos permiten afirmar que la consistencia interna de la escala es suficiente y satisfactoria. (ver anexo 8)

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO.

De acuerdo a la literatura consultada del Dr. Díaz-Guerrero (1967), la escala fue sometida a una variación de constructo (procedimiento ya explicado anteriormente), por lo cual no llevamos a cabo la revalidación de dicho instrumento.

ANEXO 8

- MOTIVACION LABORAL (CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO)

- Análisis de confiabilidad (Reliability analysis)

REACTIVO No.	MEDIA	AJUS.VARIANZA	AJUS.CORRELACION	ALPHA
01	48.4683	501.9953	0.4765	0.7983
02	48.9220	502.7782	0.4974	0.7970
03	47.9707	512.0874	0.3663	0.8067
04	50.0000	532.6275	0.2825	0.8114
05	48.6098	528.8666	0.2481	0.8117
06	49.6049	508.7794	0.5042	0.7972
07	48.4488	492.0427	0.5430	0.7933
08	48.5463	534.5922	0.2240	0.8108
09	49.3366	505.4009	0.4991	0.7971
10	49.9122	528.3158	0.3237	0.8087
11	49.0390	495.4593	0.5734	0.7919
12	49.5561	512.6696	0.4616	0.7998
13	48.8146	501.1517	0.5025	0.7966
14	48.6780	505.0135	0.4452	0.8006
15	48.7171	502.4392	0.4888	0.7975

COEFICIENTES DE CONFIABILIDAD

- No. de casos = 205

- No. de Items = 15

- Alpha de Crombach = 0.8128 ** = Item suprimido

El análisis de confiabilidad del instrumento se efectuó mediante la técnica de análisis de consistencia "Reliability analysis" nos muestra que la correlación de los 15 reactivos que componen el instrumento de motivación laboral se correlacionan de forma moderada, pero dado el tamaño de la muestra son significativos ya que el Alpha de Crombach encontrado nos muestra una consistencia promedio del instrumento equivalente a 0.81. Dato que nos indica que el instrumento garantiza un nivel de confiabilidad aceptable para su aplicación.

ANEXO 9

- CULTURA ORGANIZACIONAL

- ESCALA TIPO LICKERT.
- CARACTERÍSTICAS.

Es un tipo de escala aditiva a de clasificación sumada (summated ratings), que corresponde a un nivel de medición ordinal, consistente en una serie de ítems o juicios ante los cuales se solicita la reacción del sujeto, en este sentido y dicho otra manera sirve para determinar algunas propiedades de un sujeto o de un objeto en el medio de una persona.

A través de la conducta del sujeto en la situación de prueba (es decir, su rendimiento en un ítem específico de la escala), el sujeto, consciente o inconscientemente se sitúa en una posición a lo largo del continuo en la variable que la escala mide.

Se dice que es una escala de clasificación sumada, ya que es un conjunto de elementos, de actitudes, todas consideradas de aproximadamente igual "Valor de actitud", y a cada una de las cuales los sujetos responden con diversos grados de acuerdo o desacuerdo (intensidad).

Los puntajes de los reactivos de tales escalas son sumados, o sumados y promediados, para proporcionar el puntaje a las actitudes de un individuo.

Es importante hacer notar 2 características de las escalas de clasificación sumada:

1. El universo de reactivos, es concebido como un conjunto de reactivo de igual "Valor de actitud", esto es, un reactivo es lo mismo que cualquier otro en valor de actitud.

Los individuos que responden a los reactivos son "Puestos en escala", la cual surge a través de las sumas (o promedios) de las respuestas de los individuos. Cualquier subconjunto del universo es teóricamente el mismo que cualquier otro subconjunto de dicho universo; un conjunto de individuos obtendrían el mismo orden de rangos empleando el universo "2" o el universo "1".

2. Las escalas de clasificación sumadas toman en cuenta la intensidad de la expresión de la actitud. Los sujetos pueden estar de acuerdo o completo desacuerdo.

Por otro lado, señalamos que el método de selección y construcción apunta a la utilización de ítems que son favorables o desfavorables con relación al objeto de estudio con la finalidad de permitir la interpretación del puntaje final en forma posicional en la escala.

Finalmente, la escala tipo Lickert, es también una escala de tipo "Centrado en el sujeto" (Subject-centered): el supuesto subyacente es que la variación en la respuesta es debida a las diferencias individuales en los sujetos.

* CONSTRUCCION Y ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO.

* CONSTRUCCION DE LA ESCALA.

- ELABORACION DE LOS ITEMS

Participaron del estudio 50 trabajadores de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, con el objeto de crear reactivos relevantes a la cultura organizacional.

La instrucción que se dio a los trabajadores para la construcción de los reactivos tomó en cuenta los criterios sugeridos por Edwards y que a continuación se enlistan:

- Se evitó la construcción de reactivos en pasado.
- Se evitó el tipo de reactivos que da demasiada información sobre hechos.
- Se evitaron los reactivos ambiguos o irrelevantes con respecto a la actitud que se quería medir.
- Los reactivos debían formularse ya sea expresando actitudes favorables o desfavorables con respecto a la actitud a ser medida.
- Se evitaron los reactivos con los cuales todos o prácticamente nadie concordaba.
- Los reactivos se formularon utilizando frases lógicas en lenguajes simple, claro y directo. Nunca excedieron de 20 palabras, omitiendo el uso de palabras como "Todos", "Siempre", "Nadie", etc.

Por otro lado, la cantidad de alternativas en la graduación acuerdo-desacuerdo se estableció dependiendo de el tipo de investigación, tipo de pregunta y distribución de la variable, quedando finalmente 5, que van desde total acuerdo hasta total desacuerdo pasando por un punto neutral: Regular.

Asimismo, para la construcción de reactivos que expresan alguna relación a nivel de la teoría sustentativa se utilizaron en los grupos de trabajo publicaciones y artículos, así como discursos emitidos por funcionarios de empresa y líderes sindicales de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro. Otra técnica usada fue la concentración de discusiones entre los trabajadores con el objeto de formular los enunciados, en este caso la reformulación de varios reactivos fue necesaria.

- Administración de los ítems a un grupo de prueba. (Jueces)

Una primera escala compuesta por 36 reactivos fue administrada a un total de 56 trabajadores seleccionados a través de un muestreo probabilístico al azar siempre elegidos por computadora en base a la nómina de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, se les pidió a los trabajadores responder libremente a cada uno de los reactivos según su personal opinión.

- Asignación de puntajes a los reactivos según sea su dirección positiva o negativa del mismo.

En esta etapa cada reactivo se clasificó de acuerdo a su direccionalidad (positiva o negativa) para posteriormente, ponderar las alternativas de propuesta. En este contexto los pesos para los reactivos positivos fueron:

PESO

Total acuerdo con la frase estímulo	1 punto
Acuerdo con la frase estímulo	2 puntos
Ni sí ni no	3 puntos
Desacuerdo con la frase estímulo	4 puntos
Total desacuerdo	5 puntos

Para los reactivos negativos la serie de números a ser adjudicados se llevó a cabo en forma inversa.

El orden de presentación de los reactivos (fueran estos positivos o negativos) se estructuró en forma intercalada con el objeto de controlar el "Response-set". Esto es, controlar las pautas de respuesta de aquellos trabajadores que tendía a contestar afirmativa o negativamente de forma automática y consistentemente.

A continuación ejemplificamos una muestra de 2 reactivos, uno positivo y otro negativo:

Positivo: Creo que mi productividad en la compañía es muy importante.

Negativo: No me importa incrementar mi productividad en la empresa.

- Asignación de puntajes totales.

Este paso consistió en la asignación de puntajes totales para cada trabajador integrante del grupo piloto. Esta suma resultó de la adición de los puntajes ponderados para cada reactivo.

- Análisis de los reactivos.

Una vez computados los puntajes totales para todos los trabajadores integrantes del grupo piloto (Jueces), estos se ordenaron de tal forma que el trabajador con el puntaje más alto ocupara el primer lugar, el segundo puntaje más elevado, el segundo lugar, etc., hasta llegar al trabajador con el puntaje más bajo. Una vez ordenados, trabajamos únicamente con los cuartiles superiores e inferiores, es decir, el 25% de los puntajes más elevados y el 25% de los trabajadores con puntajes más bajos. Al total de datos de estos sujetos y por medio de la técnica del cálculo del poder discriminatorio de cada reactivo (prueba "t" de student), se seleccionaron aquellos reactivos cuyo poder discriminatorio fueran de los más significativos. Los resultados fueron satisfactorios para 18 (todos positivos) de los reactivos ($p = 0.001$).

- Versión final de la escala.

Un total de 18 reactivos (positivos) fueron seleccionados de acuerdo a su poder discriminatorio, constituyó la escala final (ver apéndice 5), misma que se aplicó a la muestra real de trabajadores estudiados (205 sujetos).

- Estructura y forma de calificación del instrumento.

La escala utilizada consta de 18 reactivos, cada uno de ellos constituido por una zona de respuestas de 5 alternativas que van desde el total acuerdo hasta lo totalmente en desacuerdo, pasando por un punto neutral marcado por la frase ni si ni no. La codificación (ponderación) de cada uno de los reactivos dependió de las diferentes alternativas de respuesta y que a continuación se presenta:

PESO

Total acuerdo	1
Acuerdo	2
Ni si ni no	3
Desacuerdo	4
Total desacuerdo	5

El puntaje respecto al objeto actitudinal de los sujetos (organización), fue la suma de los puntos obtenidos del total de los reactivos que conformaron la escala, donde la puntuación máxima posible es de 90 puntos (actitud negativa) y la mínima de 18 puntos (actitud positiva). La escala evalúa la cultura organizacional de los trabajadores respecto a los siguientes conceptos inherentes a la actividad de la organización.

CONCEPTO REACTIVOS

Productividad laboral	1.10
Efectividad en el trabajo	
(Logro de objetivos haciendo las cosas bien)	2.11
Calidad del trabajo realizado	3.12
Servicio prestado	4.13
Cliente (usuario)	5.14
Puntualidad en el trabajo	6.15
Estabilidad en el trabajo	7.16
Desarrollo laboral	8.17
Comunicación en el trabajo	9.18

* CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.

Dadas las características de la escala (tipo Lickert) utilizamos para establecer la confiabilidad de la misma el cálculo del índice de consistencia interna de la escala (división por mitades "Split-Half" reliability). A través del paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS) en la modalidad de su subrutina Alpha de Crombach. La razón para el uso del Alpha de Crombach como prueba estadística es que ésta nos permite conocer si las características inherentes al instrumento son homogéneas a lo largo de cada uno de los reactivos. Los resultados nos muestran que los índices de consistencia del instrumento son satisfactorios. (ver anexo 10)

*** VALIDEZ DEL INSTRUMENTO.**

Se obtuvo a través de la técnica de validación de construcción (constructo), que se refiere a que la medida utilizada en la investigación represente adecuadamente al constructo teórico psicológico (cultura organizacional) inobservable directamente, es decir, que sea una dimensión independiente que se relacione adecuadamente, dentro del contexto de las leyes y relaciones establecidas por la teoría dentro de un contexto de explicación, como consistente de un concepto teórico.

El tipo de análisis estadístico utilizado para tal propósito fue el de análisis factorial con rotaciones oblicua y varimax con el objeto de verificar de forma en extremo precisa la validez del instrumento.

El análisis indicó que 18 reactivos (cuyo índice de discriminación ya se explicó anteriormente) de los 36, se ubicaron en un factor con valores superiores a 0.60 mismos que explicaron el 45.3% de la varianza total. (ver anexos 11 y 11.1)

ANEXO 10

- CULTURA ORGANIZACIONAL (CONFIABILIDAD)

REACTIVO No.	MEDIA	AJUS.VARIANZA	AJUS.CORRELACION	ALPHA
01	34.9526	194.2993	0.6615	0.9317
02	34.9053	192.7740	0.6795	0.9313
03	34.7421	192.0125	0.6716	0.9315
04	34.7053	194.1984	0.5893	0.9333
05	34.7316	193.5942	0.6549	0.9319
06	34.9263	190.6930	0.7459	0.9229
07	34.2158	193.8315	0.6712	0.9349
08	34.7211	195.2604	0.5987	0.9330
09	34.9684	188.3588	0.7523	0.9297
10	34.8263	194.8956	0.6120	0.9327
11	34.7684	193.0360	0.6796	0.9313
12	34.6789	193.7218	0.6061	0.9329
13	34.7421	190.7427	0.7144	0.9306
14	34.7263	193.1522	0.6709	0.9315
15	34.8947	195.2693	0.6610	0.9318
16	34.6211	193.8768	0.5790	0.9336
17	34.5211	196.5683	0.6114	0.9328
18	34.8632	190.3515	0.7981	0.9290

COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD

- No. de casos = 205

- No. de Items = 18

- Alpha de Crombach = 0.9356

** = Item suprimido

El análisis de confiabilidad del instrumento se efectuó mediante la técnica de análisis de consistencia "Reliability analysis" que nos muestra la correlación de los 18 reactivos que componen el instrumento de cultura organizacional se correlacionan de forma alta y positiva (el reactivo 4 obtuvo una relativa correlación moderada 0.58 en comparación con el resto de los reactivos, sin embargo dado el tamaño de la muestra es significativo). Adicionalmente se obtuvo un Alpha de Crombach promedio equivalente al 0.93. Dato que nos indica que el instrumento garantiza un nivel de confiabilidad aceptable para su aplicación.

ANEXO 11

- CULTURA ORGANIZACIONAL. (VALIDEZ DEL INSTRUMENTO)

- Análisis factorial. (Matriz inicial)

FACTOR	VALOR EIGEN	PCT. DE VARIANZA	PCT. VAR. ACUMULADA
1	9.85338	45.3%	45.3%
2	4.44178	12.3%	57.6%
3	1.99665	5.5%	63.1%
4	1.54161	4.3%	67.4 %
5	1.41317	3.9%	71.3%
6	1.24135	3.4%	74.7%
7	1.12367	3.1%	77.8%
8	1.07669	3.0%	80.8%

Para validar este instrumento llevamos a cabo dos tipos de análisis factoriales. En esta tabla mostramos los resultados de la técnica denominada Rotate Oblicuo donde claramente se muestra que en el factor 1 en donde se encuentra el 45.3% del total de la varianza, se agrupan la mayoría de los reactivos en dicho factor (valor Eigen 9.85).

ANEXO 11.1

- CULTURA ORGANIZACIONAL. (VALIDEZ DEL INSTRUMENTO)

- ANALISIS FACTORIAL. (ROTATE VARIMAX)

REAC.	FAC.1 FAC.5	FAC.2 FAC.6	FAC.3 FAC.7	FAC.4 FAC.8
1	0.71983	-0.10461	-0.117	0.07849
	0.00040	1.13506	0.24174	-0.02155
2	0.06119	0.02673	0.07462	0.05823
	0.06197	0.06197	0.79794	0.06806
3	0.73234	-0.00776	0.06890	-0.01605
	-0.18327	0.12069	0.19778	-0.05616
4	-0.19841	0.00276	-0.13762	0.23623
	0.57051	-0.06764	0.37903	-0.17113
5	0.05815	0.73230	0.30406	-0.04421
	0.16543	0.02898	-0.03239	0.14228
6	0.70115	0.33972	-0.07953	-0.06598
	0.13447	0.10149	-0.16104	0.13523
7	0.10458	0.17260	0.20736	0.08426
	0.69547	0.04769	0.17370	0.12765
8	0.63701	0.08446	-0.04006	-0.19054
	0.20465	0.16842	-0.22850	-0.09047
9	0.09784	0.71351	0.23979	-0.10290
	0.05292	-0.01204	0.01004	0.02470
10	-0.00230	0.48839	0.25506	0.24259
	-0.01511	0.45699	0.12263	0.02265
11	0.61279	0.08381	0.01778	0.09948
	0.17119	0.47123	0.00478	-0.17421
12	0.80685	0.13866	-0.06831	0.12778
	0.06127	-0.12551	-0.10516	-0.01269
13	0.68699	-0.10939	-0.23890	-0.01370
	0.01834	0.31797	0.02148	0.17196
14	0.64083	0.19028	-0.11651	-0.05364
	0.04800	0.07906	0.04099	0.18871
15	0.31368	0.02447	0.05172	0.56337
	0.19112	0.07921	-0.02436	0.14796
16	0.07915	0.43774	0.09817	-0.12080
	0.14368	-0.20989	0.62860	-0.08517
17	0.81460	0.04607	-0.00676	0.09643
	-0.03675	-0.03263	0.10466	-0.02875
18	0.69415	0.10220	-0.00079	-0.01797
	0.16762	-0.07862	-0.04972	-0.08916
19	0.15435	0.20614	0.24231	0.27188
	0.42463	0.26810	-0.05197	-0.35202
20	0.05056	0.73242	0.02027	0.25595
	0.09911	0.03452	-0.09256	-0.16709
21	0.02556	0.21690	0.56193	0.35201
	0.07724	-0.21652	0.09145	-0.03789
22	0.71602	-0.01893	-0.05853	0.30873
	-0.09918	-0.03775	0.00118	0.05578
23	0.05066	0.12830	0.15269	0.73179
	0.08271	0.05350	0.10759	0.03206

24	0.64073	-0.01565	-0.05628	0.42677
	0.17485	-0.12024	-0.04091	-0.01326
25	0.75126	0.07715	0.07190	0.11046
	-0.20765	0.09731	0.15100	-0.02922
26	0.02656	0.14833	0.64364	0.28856
	-0.07208	-0.03285	0.25767	-0.00599
27	0.69925	-0.01433	0.15800	0.15717
	-0.19175	0.10985	0.19261	-0.19569
28	0.15272	0.63145	0.15311	0.35059
	-0.10200	-0.15740	0.20483	-0.18378
29	-0.06061	0.23931	0.71722	-0.18942
	-0.00389	0.02779	-0.08673	0.12865
30	0.07487	0.30730	0.52272	0.40104
	-0.09052	0.30328	-0.02715	-0.16820
31	0.68270	-0.01609	0.10672	0.10535
	-0.19380	0.22942	0.13560	-0.26491
32	0.60596	0.02364	0.10813	0.08956
	0.15211	0.11295	-0.26007	0.11578
33	-0.05537	-0.05355	0.08361	0.12370
	0.00486	0.08842	0.03328	0.83318
34	0.65076	-0.05837	0.08720	-0.23422
	0.05537	0.22628	-0.23803	-0.02276
35	-0.06214	0.11360	0.62284	0.02324
	0.35644	-0.06972	-0.08433	0.01657
36	0.82438	-0.01537	-0.00516	0.15369
	0.00173	0.10034	-0.15249	0.10973

El segundo análisis factorial que nos permitió definir con mayor precisión la forma en que los reactivos se agrupaban por cada uno de los 8 factores encontrados en el primer análisis factorial, se denomina Rotate Varimax del cual presentamos los resultados.

Observamos nuevamente que el factor 1, al igual que en el análisis anterior, agrupa a la mayor parte de los reactivos (18 de ellos). Esto es, los reactivos 1, 3, 6, 8, 11, 12, 13, 14, 17, 18, 22, 24, 25, 27, 31, 32, 34 y 36 se caracterizan por tener un valor Eigen mínimo de 0.60 y un máximo de 0.82, dato que nos sirvió para normar el criterio de selección de los reactivos para construir el instrumento.

ANEXO 12

INTERPRETACION DE RESULTADOS (NIVELES DE SIGNIFICANCIA)

CALIDAD DE VIDA

• EDAD	ENTRE 31 Y 40 AÑOS	"LLENA DE SATISFACCIONES"	0.04
• SECCION DE TRABAJO	GESTORES	"MENOS INTERESANTE"	0.03
• ESCOLARIDAD	SECUNDARIA	"VACIA"	0.01
	BACHILLERATO	"ESTIMULA A SER MEJOR"	0.02
• ANTIGÜEDAD LABORAL	20 AÑOS O MAS	"VACIA"	0.04

CAPACITACION

• EDAD	ENTRE 18 Y 40 AÑOS	CONOCIMIENTO DE INSTRUCTIVOS	0.01
		CONOCIMIENTO DE MATERIALES	0.01
		RELACION CON COMPAÑEROS	0.01
		CAPACITACION USO CALCULADOR	0.03
		MANUALES DE TRABAJO	0.004
		SUPERIORES CAPACITADOS	0.02
		INCENTIVO	0.005
• SECCION DE TRABAJO	OFICINAS	INSTRUCTIVOS	0.01
		CAPACITACION IMPARTIDA POR COMPAÑEROS	0.00004
		MAQUINAS DE ESCRIBIR	0.04
		MANUALES DE CAPACITACION	0.002
		AUDIOVISUALES/CURSOS TEORICOS Y EVENTOS PRACTICOS	0.04
• ESCOLARIDAD	BACHILLERATO Y PROFESIONAL	MEJORAR INSTRUCTIVOS	0.01
		TIEMPO SUFICIENTE	0.01
		PROGRAMAS Y CAPACITADORES COMPETENTES	0.03
		LUGAR ADECUADO	0.01
		SUPERIORES DEFICIENTES EN CAPACITACION	0.04
		CURSOS NO EVALUADOS	0.02
		CALCULADORAS Y COMPUTADORAS	0.03
		EXPOSICION ORAL	0.003
		PARTICIPACION ACTIVA	0.01
		DUDAS RESUELTAS POR COMPAÑEROS	0.01
		INCENTIVO	0.007
• ESTADO CIVIL	SOLTERO O CASADO	CAPACITADORES COMPETENTES	0.03
		NO SISTEMA DE CAPACITACION	0.003
		EXPOSICION ORAL	0.007
		RELACIONES HUM.E INDUCCION	0.03

* ANTIGÜEDAD	ENTRE 1 Y 10 AÑOS	INSUFICIENTE	0.001
		PERSONAL DE OFICINAS	
		NO CAPACITADO	0.009
		DUDAS RESUELTAS	
		POR COMPANEROS	0.003

MOTIVACION LABORAL

* EDAD	40 ó MAS AÑOS	FACTORES FISIOLÓGICOS (HAMBRE)	0.02
* SECCION DE TRABAJO	CONTRATOS	PROPIA ESTIMA	0.04
* ESCOLARIDAD	SECUNDARIA	TEMOR A PERDER EL EMPLEO	0.01
		FACTORES FISIOL. (HAMBRE)	0.01
	POSGRADO	SEXO	0.04
		DINERO	0.0062
* ESTADO CIVIL	VIUDO	SEXUALIDAD	0.04
	UNION LIBRE	MEJORIA TECNICA	0.06
* ANTIGÜEDAD	ENTRE 1 A 10 AÑOS	DINERO	0.02
	DE 11 A 20 AÑOS	PERTENECER A UN GRUPO	0.02
	20 ó MAS AÑOS	POR NO REALIZARSE	0.04

CULTURA ORGANIZACIONAL

* EDAD	ENTRE 18 Y 30 AÑOS ENTRE 31 Y 40 AÑOS	EL USUARIO ES MUY IMPORTANTE	0.04
		AUMENTAR LA CALIDAD DE SU TRABAJO	0.03
		MEJORAR EL SERVICIO QUE OFRECEN	0.03
* SECCION DE TRABAJO	GESTORES	EFFECTIVIDAD ELEVADA	0.01
* ESCOLARIDAD	BACHILLERATO PROFESIONAL	PRODUCTIVIDAD ES LLEVAR AL MAXIMO LA CAPACIDAD DE TRABAJO	0.02
		ES IMPORTANTE MEJORAR EL SERVICIO OFRECIDO	0.006
		CONCEPTO DE CLIENTE ENRIQUECIDO	0.03
* ESTADO CIVIL	UNION LIBRE	PRODUCTIVIDAD ES LLEVAR AL MAXIMO LA CAP. DE TRABAJO	0.02
* ANTIGÜEDAD	ENTRE 1 Y 10 AÑOS	LA PRODUCTIV. ES IMPORTANTE	0.01
		DESARROLLO LABORAL ES LLEVAR AL MAXIMO LA CAP. LABORAL	0.04

-ANALISIS-DE RESULTADOS (CORRELACION)

r	SIGNIFICANCIA	TOTAL
0.62	0.001	VIDA PRESENTE INTERESANTE
0.50	0.001	VIDA PRESENTE FACIL
0.52	0.01	VIDA PRESENTE FELIZ
0.46	0.001	VIDA PRESENTE CON AMIGOS
0.49	0.001	VIDA PRESENTE LLENA DE SATISFACCIONES
0.51	0.001	VIDA PRESENTE LLENA DE ESPERANZA
0.56	0.001	VIDA RECOMPENSADORA
0.50	0.001	VIDA PRESENTE QUE ESTIMULA A SER MEJOR

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE PSICOLOGIA

SINDICATO MEXICANO DE ELECTRICISTAS
COMISION DE TRABAJO DE COBRANZAS
FAC. DE PSICOLOGIA/UNAM

El compromiso que el SME ha asumido con el pueblo de México respecto a la necesidad de elevar la calidad del servicio y por ende, el desarrollo integral del trabajador, ha motivado que estudiantes de la Facultad de Psicología de la UNAM se hayan planteado la tarea de realizar estudios serios, acorde con las exigencias que la modernidad plantea; por lo que presentan este proyecto, mismo, que a través de los resultados obtenidos sentara las bases para desarrollar planes y programas de desarrollo integral, que eleven la calidad del servicio y por lo tanto, consecuentemente, no sólo a nuestra empresa sino también a ti, como trabajador y como individuo.

El ejercicio que a continuación te presentamos está formado por un paquete integrado por una serie de cuestionarios que pretenden evaluar la calidad de vida, las motivaciones hacia el trabajo, las necesidades de capacitación, y la cultura organizacional de los empleados dentro del Departamento de Cobranzas.

Por los motivos anteriormente expuestos, te solicitamos tu más amplia colaboración. De antemano te informamos que las respuestas son absolutamente confidenciales. Los resultados obtenidos, serán manejados con todo profesionalismo.

¡GRACIAS!

APENDICE I
(ESTUDIO SOCIOECONOMICO-FICHA DE IDENTIFICACION)

SINDICATO MEXICANO DE ELECTRICISTAS
COMISION DE TRABAJO DE COBRANZAS
FACULTAD DE PSICOLOGIA/UNAM

INSTRUCCIONES: Por favor anota cuidadosamente los datos que se te piden. Si tienes alguna duda, consulta con el aplicador. Gracias.

Fecha: __/__/__ .

EDAD: _____

SECCION: _____

ESTADO CIVIL: _____

ESCOLARIDAD: _____

ANTIGÜEDAD: _____
(AÑOS)

INSTRUCCIONES:

MARCA CON UNA (X) LOS ESPACIOS DONDE CONSIDERES QUE CORRESPONDE A TU RESPUESTA, DE ACUERDO A LAS PREGUNTAS QUE A CONTINUACION SE TE PRESENTAN.

I. Donde vives existen los siguientes servicios públicos:

- Agua potable ()
- Electricidad ()
- Banquetas ()
- Servicios médico-asistenciables ()
- Deportivos ()
- Guarderías ()
- Primarias ()
- Camiones ()
- Drenaje ()
- Teléfono ()
- Calles asfaltadas ()
- Bibliotecas ()
- Vigilancia ()
- Jardín de niños ()
- Secundaria ()
- Pesceros ()

2. Señala el(los) medio(s) de transporte que utilizas para trasladarte a tu trabajo:

- Automóvil propio ()
- En automóviles de amigos ()
- Taxi ()
- Trolebús ()
- Motocicleta ()
- Propio pie ()
- Peseros ()
- Ruta cien ()
- Metro ()
- Autobús foráneo ()
- Bicicleta ()
- Otros ()

3. Tus principales formas de recreación son:

- Teatro de variedad ()
- Cine ()
- Tomar con los cuates ()
- Practicar deporte ()
- Sexo ()
- Pasea con la familia ()
- Ver televisión ()
- Escuchar música ()
- Ir a bailar ()
- Leer ()
- Juegos de salón ()
- Ir a estadios deportivos ()
- Otros ()

4. El lugar donde acostumbras comer es:

- Restaurante ()
- Fonda ()
- El puesto de la esquina ()
- Propia casa ()
- Casa de amigos ()
- Casa de familiares ()
- Otros ()

¡GRACIAS!

APENDICE 2
(EVALUACION DE LA CALIDAD DE VIDA)

SINDICATO MEXICANO DE ELECTRICISTAS
COMISION DE TRABAJO DE COBRANZAS
FACULTAD DE PSICOLOGIA/UNAM

ESTE ES UN CUESTIONARIO QUE PRETENDE EVALUAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS. LAS RESPUESTAS SON ABSOLUTAMENTE CONFIDENCIALES, POR LO QUE AGRADECEMOS TU COOPERACION.

INSTRUCCIONES:

MARCA CON UNA (X) EL ESPACIO CORRESPONDIENTE A TU RESPUESTA, QUE CONSIDERES MAS CERCANA A LO QUE ES TU VIDA PRESENTE. SI TIENE ALGUNA DUDA PREGUNTA AL APLICADOR.

"MI VIDA PRESENTE ES ..."

Aburrida _____ Interesante

Fácil _____ Difícil

Feliz _____ Infeliz

Inútil _____ Valiosa

Con amigos _____ Solitaria

Llena de satisfacciones _____ Vacía

Sin esperanza _____ Llena de esperanza

Esclavizada _____ Libre

Desanimadora _____ Recompensadora

Me estimula a ser mejor _____ No me da oportunidad

¡GRACIAS!

APENDICE 3
(EVALUACION DE LA CAPACITACION)

SINDICATO MEXICANO DE ELECTRICISTAS
COMISION DE TRABAJO DE COBRANZAS
FACULTAD DE PSICOLOGIA/UNAM

ESTE ES UN CUESTIONARIO QUE PRETENDE HACER UNA DETECCION DE NECESIDADES REFERIDAS A LA CAPACITACION QUE UN EMPLEADO DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS RECIBE. LAS RESPUESTAS SON ABSOLUTAMENTE CONFIDENCIALES, POR LO QUE AGRADECEMOS TU COOPERACION.

INSTRUCCIONES:

MARCA CON UNA (X) LA LETRA CORRESPONDIENTE A TU RESPUESTA. ES MUY IMPORTANTE TENER LA INFORMACION MAS COMPLETA POSIBLE. SI TIENES ALGUNA DUDA, PREGUNTA AL APLICADOR.

1. ¿Cuál fue tu mayor preocupación al ocupar por primera vez tu actual puesto?

- A. Materiales de trabajo.
- B. Instructivo de trabajo.
- C. Relaciones con los compañeros.
- D. Jefe inmediato.
- E. Lugar de trabajo.

2. ¿Fue suficiente el tiempo de duración del curso de capacitación?

- A. Si.
- B. No.

3. ¿Durante cuántos días recibiste capacitación inicial?

_____ (Días)

4. ¿Quién te impartió la capacitación?

- A. Jefe inmediato.
- B. Compañeros.
- C. Capacitador interno.
- D. Escuela o centro de capacitación externo.

5. ¿Cómo evalúas la capacitación que te fue impartida?

- A. Suficiente.
- B. Insuficiente.

6. ¿Cómo evalúas a quien te impartió la capacitación?

- A. Competente.
- B. Incompetente.

7. El lugar donde recibiste capacitación fue:

- A. Adecuado.
- B. Inadecuado.

8. El material proporcionado durante la capacitación fue:

- A. Suficiente.
- B. Insuficiente.

9. ¿Consideras en general que el personal asignado al departamento de cobranzas se encuentra debidamente capacitado para desempeñar sus labores?

- A. Si.
- B. No.

10. ¿Cómo se evalúa la capacitación que recibes actualmente?

- A. Exámenes escritos.
- B. Exámenes orales.
- C. Exámenes teórico-prácticos.
- D. No se evalúa.

11. Para mantener niveles altos de efectividad en el trabajo, los cursos de actualización deben de ofrecerse como mínimo 2 veces al año:

- A. Si.
- B. No.

12. ¿Requieres de capacitación para utilizar las siguientes herramientas de trabajo? (marca tantas opciones como consideres necesario)

- A. Máquina de escribir.
- B. Sumadora.
- C. Computadora. (sistemas)
- D. Terminal de computadora.
- E. Fotocopiadora-impresora.

13. Cuando tienes dudas acerca de tu puesto acudes con:

- A. Compañeros.
- B. Jefe inmediato.
- C. Representante sindical.

14. En general, ¿Tus dudas en el trabajo son resueltas por algún capacitador?

- A. Si.
- B. No.

15. ¿Consideras importante contar con manuales que faciliten tu labor?

- A. Si.
- B. No.

16. La capacitación debe impartirse en:

- A. Sindicato.
- B. Centro de trabajo.
- C. Escuela de capacitación (Externa).

17. La capacitación debe ser impartida por:

- A. Instructores del departamento.
- B. Compañeros.
- C. Jefe inmediato.
- D. Representante sindical.
- E. Instructores externos.

18. La calidad del trabajo depende principalmente de:

- A. Capacitación.
- B. Jefes inmediatos.
- C. Subordinados.
- D. Compañeros.
- E. Mi mismo.

19. La capacitación debe impartirse primordialmente a través de : (marca tantas opciones como consideres necesario)

- A. Exposición oral.
- B. Material audiovisual (diapositivas, acetatos, etc.)
- C. Participación práctica.
- D. Manuales.

20. Todo programa de capacitación requiere contar con: (marca tantas opciones como consideres necesario)

- A. Exclusivamente cursos teóricos.
- B. Exclusivamente eventos prácticos.
- C. Ambos.

21. ¿El trabajador desempeña un papel participativo durante el período de capacitación?

- A. Si.
- B. No.

22. La capacitación en tu puesto:

- A. Funciona.
- B. No funciona.

23. ¿En cuales áreas de tu trabajo sugieres capacitación especializada? (marca tantas opciones como consideres necesario)

- A. Cobranzas.
- B. Relaciones humanas.
- C. Recibidor.
- D. Servicios.
- E. Computación.
- F. Maquinas y herramientas.
- G. Conexiones.
- H. Todas.
- I. Ninguna.

24. ¿Qué cursos sugieres deban ser impartidos durante la capacitación inicial? (marca tantas opciones como consideres necesario)

- A. Relaciones humanas.
- B. Atención a clientes.
- C. Relaciones laborales.
- D. Instalaciones.
- E. Computación.
- F. Utilización de aparatos.
- G. Todas.

25. **Define en tus propias palabras lo que es capacitación: (marca tantas opciones como consideres necesario)**

- A. Conocimientos teóricos.
- B. Enseñar.
- C. Preparación.
- D. Actitud positiva en el trabajo.
- E. Efectividad en el trabajo.
- F. Superación laboral.
- G. Integración en el trabajo.
- H. Inducción al puesto de trabajo.

26. **¿Consideras que tus superiores están capacitados adecuadamente?**

- A. Si.
- B. No.

27. **De acuerdo a tu experiencia, ¿Que personas deben participar en el diseño de los programas de capacitación? (marca tantas opciones como consideres necesario)**

- A. Profesionista.
- B. Trabajador.
- C. Personal de cobranzas.
- D. Personal de la empresa.
- E. Gente capacitada.
- F. Gente con antigüedad.
- G. Instructor especializado.
- H. Gente motivada.
- I. Todos.

28. **¿Cuáles son los requisitos que debe reunir un trabajador para ser promovido a instructor-capacitador? (marca tantas opciones como consideres necesario)**

- A. Debe ser jefe.
- B. Gente preparada.
- C. Gente responsable.
- D. Gente inteligente.
- E. Por escalafón.
- F. Gente con carácter.
- G. Gente agradable.
- H. Gente con experiencia.
- I. Gente capaz.

29. **¿Consideras que un adecuado programa de capacitación debe incluir algún tipo de incentivo?**

- A. Si.
- B. No.

APENDICE 4
(EVALUACION DE LAS MOTIVACIONES LABORALES)

SINDICATO MEXICANO DE ELECTRICISTAS
COMISION DE TRABAJO DE COBRANZAS
FACULTAD DE PSICOLOGIA/UNAM

ESTE ES UN CUESTIONARIO QUE PRETENDE EVALUAR LOS MOTIVOS QUE TE IMPULSAN A DESARROLLAR TU TRABAJO. LAS RESPUESTAS SON ABSOLUTAMENTE CONFIDENCIALES. TRATA DE CONTESTAR DE LA MANERA MAS HONESTA POSIBLE.

INSTRUCCIONES:

MARCA CON UNA (X) EL ESPACIO CORRESPONDIENTE A TU RESPUESTA, QUE CONSIDERES MAS CERCANA A TU NECESIDAD DE TRABAJO. SI TIENE ALGUNA DUDA PREGUNTA AL APLICADOR.

EJEMPLO: EN REFERENCIA A TRABAJAR POR NECESIDAD DE VESTIR:

"Trabajo por":

Si tu necesidad es muy alta, marca con una (X) en el espacio mas cercano a la palabra "vestir", como se indica:

Vestir X _____

Por el contrario, si tu necesidad es muy baja marca con una (X) el espacio más lejano a la palabra "vestir", como se indica:

Vestir _____ X

Asimismo, si tu necesidad es moderada marca con una (X) el espacio que se encuentre más cercano al centro de las opciones:

Vestir _____ X _____

"TRABAJO POR"

Hambre	_____
Salud	_____
Sexualidad	_____
Dinero	_____
Temor a perder el empleo	_____
Seguridad personal (seguridad e higiene)	_____
Amor y ternura	_____
Amistad	_____
Propia estima	_____
Necesidad de realización	_____
Mejor ambiente físico (mejoras en el mobiliario y lugar de trabajo)	_____
Mejorías técnicas	_____
Pertenecer al grupo (relaciones sociales dentro de la empresa)	_____
Necesidad de diversión	_____
Necesidad de poder	_____

APENDICE 5
(CULTURA ORGANIZACIONAL)

SINDICATO MEXICANO DE ELECTRICISTAS
COMISION DE TRABAJO DE COBRANZAS
FACULTAD DE PSICOLOGIA/UNAM

ESTE ES UN CUESTIONARIO QUE PRETENDE EXPLORAR TU CULTURA ORGANIZACIONAL PREVALECIENTE EN LA EMPRESA. LAS RESPUESTAS SON ABSOLUTAMENTE CONFIDENCIALES, POR LO QUE AGRADECEMOS TU COOPERACION.

INSTRUCCIONES:

MARCA CON UNA (X) EL ESPACIO QUE DE ACUERDO A TU APRECIACION CORRESPONDA A TU RESPUESTA. SI TIENE ALGUNA DUDA PREGUNTA AL APLICADOR.

1. Creo que mi productividad en la compañía es muy importante.

total acuerdo	acuerdo	ni si ni no	desacuerdo	total desacuerdo
---------------	---------	-------------	------------	------------------

2. Ante los cambios que produce la modernidad mi efectividad en el trabajo es elevada.

total acuerdo	acuerdo	ni si ni no	desacuerdo	total desacuerdo
---------------	---------	-------------	------------	------------------

3. Existe una gran relación entre la calidad del trabajo y llevar al máximo la capacidad laboral personal.

total acuerdo	acuerdo	ni si ni no	desacuerdo	total desacuerdo
---------------	---------	-------------	------------	------------------

4. Me importa mejorar el servicio que ofrezco en la compañía.

total acuerdo	acuerdo	ni si ni no	desacuerdo	total desacuerdo
---------------	---------	-------------	------------	------------------

5. Creo que el usuario (cliente) es muy importante.

total acuerdo	acuerdo	ni si ni no	desacuerdo	total desacuerdo
---------------	---------	-------------	------------	------------------

6. Ante el proceso de modernización, mi puntualidad en el servicio es lo más importante.

total acuerdo	acuerdo	ni si ni no	desacuerdo	total desacuerdo
---------------	---------	-------------	------------	------------------

7. Creo que mi estabilidad laboral en la empresa es muy importante.

total acuerdo	acuerdo	ni si ni no	desacuerdo	total desacuerdo
---------------	---------	-------------	------------	------------------

8. El desarrollo laboral implica llevar a cabo la máxima capacidad en el trabajo.

total acuerdo	acuerdo	ni si ni no	desacuerdo	total desacuerdo
---------------	---------	-------------	------------	------------------

9. Los cambios producidos por la modernidad me ayudan a comunicarme mejor dentro de la empresa.

total acuerdo acuerdo ni si ni no desacuerdo total desacuerdo

10. La productividad equivale llevar al máximo la capacidad de trabajo.

total acuerdo acuerdo ni si ni no desacuerdo total desacuerdo

11. Me es muy necesario aumentar la efectividad de mi trabajo en la empresa.

total acuerdo acuerdo ni si ni no desacuerdo total desacuerdo

12. Es muy importante aumentar la calidad de mi trabajo en la empresa.

total acuerdo acuerdo ni si ni no desacuerdo total desacuerdo

13. Ante los cambios que produce la modernidad, el servicio que ofrecemos en la compañía es excelente.

total acuerdo acuerdo ni si ni no desacuerdo total desacuerdo

14. Ante el proceso de modernización, mi concepto del usuario (cliente) se ha enriquecido en su favor.

total acuerdo acuerdo ni si ni no desacuerdo total desacuerdo

15. Me es muy importante elevar mi puntualidad en el servicio.

total acuerdo acuerdo ni si ni no desacuerdo total desacuerdo

16. La estabilidad laboral equivale a llevar al máximo la capacidad personal de trabajo.

total acuerdo acuerdo ni si ni no desacuerdo total desacuerdo

17. Me importa mucho mi proyección laboral en la empresa.

total acuerdo acuerdo ni si ni no desacuerdo total desacuerdo

18. Estoy muy interesado en fomentar la buena comunicación dentro de la empresa.

total acuerdo acuerdo ni si ni no desacuerdo total desacuerdo