

00661



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

División de Estudios de Posgrado

## T e s i s

Modelo de comunicación interactiva integral  
para la relación laboral S.E.I.E.M.-S.N.T.E.

(Investigación desarrollada en el departamento de educación especial-sección 36)

Que para obtener el grado de:

Maestro en administración (organizaciones)

Presenta:

**Alberto Antonio Flores García**

Director de la tesis: M.P.U.R. Juan Martín Sandoval de Escurdia

México, D. F.

2004



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Facultad de Contaduría y Administración**  
**División de Estudios de Posgrado**

# **T e s i s**

## **Modelo de comunicación interactiva integral para la relación laboral S.E.I.E.M.-S.N.T.E.**

**(Investigación desarrollada en el departamento de educación especial-sección 36)**

**Que para obtener el grado de:**

**Maestro en administración (organizaciones)**

**Presenta:**

**Alberto Antonio Flores García**

**Director de la tesis: M.P.U.R. Juan Martín Sandoval De Escurdia**



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

# **T e s i s**

## **Modelo de comunicación interactiva integral para la relación laboral S.E.I.E.M.-S.N.T.E.**

**(Investigación desarrollada en el departamento de educación especial-sección 36)**

**Que para obtener el grado de:**

**Maestro en administración (organizaciones)**

**Presenta:**

**Alberto Antonio Flores García**

**Director de la tesis: M.P.U.R. Juan Martín Sandoval De Escurdia**

**México, D.F.**

**2004**

# **AGRADECIMIENTOS**

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO**

***POR HABERME BRINDADO LA OPORTUNIDAD DE CONFIRMARME HOMBRE ÚTIL  
A MÉXICO Y A SUS INSTITUCIONES***

**AL MAESTRO JUAN MARTÍN SANDOVAL DE ESCURDIA**

***CON RESPETO Y GRATITUD POR SU VALIOSO APOYO Y ORIENTACIÓN  
EN LA REALIZACIÓN DE ESTA TESIS***

**A MIS MAESTROS, COMPAÑEROS Y A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE DE  
UNA U OTRA FORMA ME APOYARON Y CONTRIBUYERON EN LA  
ELABORACIÓN DE ESTE TRABAJO**

***MI RECONOCIMIENTO***

# **DEDICATORIAS**

**CON ETERNO CARIÑO Y GRATITUD A MIS PADRES**

**OFELIA GARCÍA REYES Y ALBERTO FLORES HERNÁNDEZ**

***CUYO RECUERDO ME HA PROPORCIONADO UNA FUENTE INAGOTABLE  
DE ESTÍMULO Y PASIÓN***

**CON PROFUNDO AMOR A MI ESPOSA Y A MIS HIJOS**

**MA. ELENA MACIAS CARRANZA  
JUAN CARLOS SOUZA FLORES  
KAREN OFELIA FLORES MONROY  
ERENDIRA FLORES MACIAS  
ANTONIO MIGUEL FLORES MACIAS y  
VICTOR ALBERTO FLORES MARTINEZ**

***POR QUE EL SENTIMIENTO QUE ME INSPIRAN ME LLEVO AL DESEO Y LA REALIZACIÓN***

**MODELO DE COMUNICACIÓN INTERACTIVA INTEGRAL  
PARA LA RELACIÓN LABORAL S.E.I.E.M.-S.N.T.E.  
(Investigación desarrollada en el Departamento de Educación Especial-Sección 36)**

**ÍNDICE DE CONTENIDO**

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO I. LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA Y SU SINDICATO (UN MARCO DE REFERENCIA)</b>	
<b>I. 1. LA S.E.P. ÓRGANO INSTITUCIONAL DEL APARATO BUROCRÁTICO MEXICANO (UN MARCO NORMATIVO)</b>	
I. 1. 1. EL SECTOR EDUCATIVO, MATERIA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	5
I. 1. 2. LOS SERVICIOS EDUCATIVOS INTEGRADOS AL ESTADO DE MÉXICO	7
I. 1. 3. EL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL	8
<b>I. 2. EL MOVIMIENTO SINDICAL (UN MARCO SOCIETAL)</b>	
I. 2. 1. ORÍGENES CONTEMPORÁNEOS DE LOS SINDICATOS	10
I. 2. 2. LOS SINDICATOS EN MÉXICO	12
I. 2. 3. EL SINDICATO NACIONAL DE TRABAJADORES DE LA EDUCACIÓN	
I. 2. 3. 1. LOS MOVIMIENTOS MAGISTERIALES EN MÉXICO	14
I. 2. 3. 2. EL S.N.T.E. ORGANIZACIÓN LÍDER DE LOS SINDICATOS EN MÉXICO	17
I. 2. 3. 3. LA SECCIÓN 36 DEL S.N.T.E.	20

## **CAPÍTULO II. LA ORGANIZACIÓN, LAS NECESIDADES DE LOS INDIVIDUOS Y SU INTEGRACIÓN MEDIANTE LA COMUNICACIÓN (UN MARCO TEÓRICO: SISTEMICO, MOTIVACIONAL E INTERACTIVO)**

### **II. 1. BREVE RETROSPECTIVA DE LA BUROCRACIA (UN REFERENTE TEÓRICO)**

- II. 1. 1. PERTINENTE CONCEPCIÓN DEL ESTADO BUROCRÁTICO 22
- II. 1. 2. PLANTEAMIENTOS ANALÓGICOS A LA TEORÍA DE LA BUROCRACIA 24

### **II. 2. LA ORGANIZACIÓN, LOS SISTEMAS Y SU ASIMILACIÓN AL INDIVIDUO**

- II. 2. 1. NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN 26
- II. 2. 2. EL ENFOQUE SISTÉMICO EN LA ORGANIZACIÓN 29

### **II. 3. LAS NECESIDADES DE LOS INDIVIDUOS EN LA RELACIÓN LABORAL**

- II. 3. 1. EL HOMBRE PROTAGONISTA EN LA ORGANIZACIÓN 30
- II. 3. 2. EL CONFLICTO EN LA INTERRELACIÓN ORGANIZACIÓN-INDIVIDUO 31
  - II. 3. 2. 1. LA GENERACIÓN DEL ESTRÉS Y SU IMPACTO EN EL TRABAJADOR 36
- II. 3. 3. LA MOTIVACIÓN FACTOR COADYUVANTE A LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DEL INDIVIDUO
  - PLANTEAMIENTOS QUE ABRAHAM MASLOW HACE SOBRE LA MOTIVACIÓN 38
- II. 3. 4. LAS ACTITUDES DE LOS INDIVIDUOS EN EL TRABAJO
  - PLANTEAMIENTOS QUE FREDERICK HERZBERG HACE SOBRE LAS ACTITUDES 42

### **II. 4. LA COMUNICACIÓN INTERACTIVA SATISFACTOR DE LAS NECESIDADES DE LOS INDIVIDUOS**

- II. 4. 1. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA RELACIÓN LABORAL 48
- II. 4. 2. TRASCENDENCIA DE LA INTERACTIVIDAD 53
- II. 4. 3. LA TECNOLOGÍA HERRAMIENTA INSUSTITUIBLE DE LA COMUNICACIÓN 55

# **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA APLICADA A LA IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS INDIVIDUOS EN LA RELACIÓN LABORAL (INVESTIGACIÓN DE CAMPO)**

	Pág.
<b>III. 1. UBICACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN (N) POR INVESTIGAR</b>	
III. 1. 1. DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRUCTURAS OCUPACIONALES	58
III. 1. 2. CARACTERÍSTICAS DE LOS INDIVIDUOS (TRABAJADORES)	60
III. 1. 3. SELECCIÓN DEL MÉTODO DE MUESTREO Y TAMAÑO DE MUESTRA	
III. 1. 3. 1. ELECCIÓN DEL MÉTODO DE MUESTREO	62
III. 1. 3. 2. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO ADECUADO DE MUESTRA (n)	63
III. 1. 3. 3. PROCEDIMIENTO UTILIZADO PARA SELECCIONAR LA MUESTRA	65
<b>III. 2. ELECCIÓN, DISEÑO Y APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO (ESCALA LIKERT)</b>	
III. 2. 1. ELECCIÓN DE LA ESCALA	67
III. 2. 2. MÉTODO DESARROLLADO PARA DISEÑAR LA ESCALA	70
III. 2. 3. PRE-APLICACIÓN DE LA ESCALA	71
<b>III. 3. RECOPIACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>	73
<b>III. 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	
III. 4. 1. ANÁLISIS (GRAFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN)	74
III. 4. 2. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	75

## **CAPÍTULO IV. MODELO DE COMUNICACIÓN INTERACTIVA INTEGRAL (PROPUESTA)**

	Pág.
<b>IV. 1. MARCO CONCEPTUAL DEL MODELO DE COMUNICACIÓN</b>	
IV. 1. 1. CARACTERÍSTICAS DE LOS MODELOS	76
IV. 1. 2. UTILIZACIÓN DEL MODELO DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA (EN LA CONCEPCIÓN Y DISEÑO DEL MODELO)	78
IV. 1. 3. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL MODELO	81
<b>IV. 2. DILUCIDACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS QUE CONFORMAN EL ENTORNO DEL MODELO (DE LA RELACIÓN LABORAL)</b>	
IV. 2. 1. ESTRUCTURA DE LOS FACTORES QUE SE ABORDAN	82
IV. 2. 1. 1. FACTORES ÉTICOS Y MORALES	83
IV. 2. 1. 2. FACTORES SOCIO-AMBIENTALES	87
IV. 2. 1. 3. FACTORES TEÓRICOS	90
IV. 2. 1. 4. FACTORES HUMANÍSTICO-ORGANIZACIONALES	97
IV. 2. 1. 5. FACTORES TECNOLÓGICOS	
IV. 2. 1. 5. 1. IMPORTANCIA DEL SOFTWARE	114
IV. 2. 1. 5. 2. UTILIDAD DEL HARDWARE	120
IV. 2. 1. 6. FACTORES LEGALES Y NORMATIVOS	123
<b>IV. 3. ROL QUE DEBEN ADOPTAR LOS PROTAGONISTAS PARA QUE FUNCIONE EL MODELO</b>	124
• DE LAS AUTORIDADES INSTITUCIONALES	
• DE LOS REPRESENTANTES SINDICALES	
• DE LOS TRABAJADORES	
<b>IV. 4. EXPOSICIÓN DEL SISTEMA PARA LA COMUNICACIÓN INTERACTIVA INTEGRAL (PRESENTACIÓN DEL CD MULTIMEDIA)</b>	

## **CAPÍTULO V. RESULTADOS Y CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

	<b>Pag.</b>
<b>V. 1. RESULTADOS MÁS RELEVANTES</b>	125
<b>V. 2. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN</b>	128
<b>V. 3. REFLEXIONES FINALES</b>	130
<b>V. 4. LINEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS</b>	132

### **REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA**

### **GLOSARIO DE TÉRMINOS TÉCNICOS**

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis denominada “Modelo de comunicación interactiva integral para la relación laboral S.E.I.E.M.-S.N.T.E.”, surge de la necesidad de buscar alternativas de solución a la falta de reconocimiento, vinculación y comunicación de las necesidades de los individuos en el ámbito de la relación laboral, lo anterior con el propósito de que alcancen la satisfacción de sus aspiraciones, y complementariamente lograr el que la organización y el sindicato alcancen sus objetivos, metas, propósitos y fines.

Es conveniente señalar que este trabajo responde a las siguientes características metodológicas: por lo que al tema se refiere, éste es tratado desde una óptica teórico-práctica; en cuanto a su exposición, se decidió optar por una técnica de tipo mixto transcriptivo-narrativo; por lo que hace a la metodología utilizada, se eligió abordarla desde un punto de vista sistémico-administrativo; respecto del método de análisis, este responde a un enfoque analítico-sintético; por último para desarrollarla, se resolvió aplicar un método de investigación combinado, documental y de campo.

El fenómeno que nos ocupa, fué observado en el organismo público descentralizado de índole Estatal denominado: *Servicios Educativos Integrados al Estado de México*, específicamente en el *Departamento de Educación Especial*. En este departamento laboran aproximadamente 1,254 trabajadores, docentes (en su mayoría) y administrativos, que están afiliados a la *Sección 36 del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación*. Para efectos de esta investigación se considera que estos trabajadores son individuos que en su conjunto y al interactuar con la organización institucional y su representación sindical, originan una **relación laboral**.

En esta **relación laboral**, conformada por los trabajadores, las autoridades institucionales y la representación sindical, se observa una falta de reconocimiento, vinculación y comunicación de las *Necesidades de los Individuos*, respecto de los *Objetivos y Metas de la Organización*, y de los *Propósitos y Fines del Sindicato*; lo cual genera inseguridad e inestabilidad y en consecuencia profunda insatisfacción a los trabajadores sindicalizados. En este orden de ideas, la delimitación del **campo de estudio** es el *Departamento de Educación Especial, la Representación Sindical de la Sección 36 del S.N.T.E.* y en particular la **relación laboral** que se genera con sus trabajadores-agremiados.

El presente trabajo responde al protocolo de una tesis, como tal consiste en la explicación y propuesta de solución a esta carencia de reconocimiento, vinculación y comunicación de necesidades, objetivos, metas, propósitos y fines; por esto se vio la necesidad de construir una hipótesis que permita identificar y correlacionar estas variables a la propuesta con la que se pretende dar solución al problema observado, con este fin se plantea la siguiente: ***Un Modelo de Comunicación Interactiva Integral al identificar, confrontar, y vincular las necesidades de los individuos, los objetivos y metas de la organización y los propósitos y fines de su representación sindical, permite satisfacer las aspiraciones de los trabajadores en la Relación Laboral.***

Con base en esta hipótesis, el **objetivo general** del presente trabajo es el diseñar, describir y proponer la implementación de un *Modelo de Comunicación Interactiva Integral*, que les permita a trabajadores, autoridades y representantes sindicales, el reconocimiento, confrontación y vinculación de sus necesidades individuales, de los objetivos y metas de la organización, de los propósitos y fines del sindicato y de los factores que conforman su entorno, mismos que de una u otra forma influyen y repercuten en su **relación laboral**; lo cual les permitiría lograr satisfacer sus aspiraciones individuales; todo esto con apoyo en los conceptos, teorías y argumentos plasmados en la presente tesis y en el CD multimedia que la acompaña.

Para lograr este objetivo general, se procedió a:

- Ubicar y explicar como se crean y están estructuradas la institución y el sindicato donde se genera la *relación laboral*.
- Describir cuales son los objetivos y metas de la organización y los propósitos y fines del sindicato, argumentando su similitud a las necesidades de los individuos.
- Explicar desde un punto de vista humanístico los orígenes de la burocracia y los postulados en que se sustenta la teoría de la burocracia, tratando de asimilarlos a las necesidades de los individuos.
- Analizar y describir la naturaleza de la organización, argumentando su semejanza a la de los individuos, mediante el enfoque sistémico.
- Explicar la importancia de las necesidades de los individuos en la *relación laboral*; cómo el ser humano es protagonista al interior de la organización, el conflicto y el estrés que le genera esta interrelación; cómo por medio de la motivación se coadyuva a la satisfacción de sus necesidades, y de que forma se dan y como se pueden investigar las actitudes de los trabajadores que como grupo muestran cuando sus necesidades individuales no son satisfechas.
- Proponer de manera sintetizada puntos de convergencia entre las teorías utilizadas y el problema observado, que permitan dar explicación y solución al mismo.
- Exponer la importancia de la comunicación y la interactividad, y su aplicación integral a la solución de este tipo fenómenos; mediante la utilización de las tecnologías de comunicación y la informática.
- Explicar como se desarrolla la metodología utilizada a efecto de proceder a demostrar el desconocimiento, desvinculación y falta de comunicación de las necesidades de los individuos, de los objetivos y metas de la organización y de los propósitos y fines del sindicato.
- Con base en lo antes planteado, exponer, explicar y proponer la implementación de un *Modelo de Comunicación Interactiva Integral* que permita a los trabajadores, autoridades institucionales y representantes sindicales el reconocer y vincular sus necesidades, objetivos y metas, y propósitos y fines, y otros factores externos que influyen y repercuten en su *relación laboral*; todo lo anterior con el fin de lograr la satisfacción de las aspiraciones de los trabajadores y consecuentemente el que organización y sindicato alcancen sus objetivos, metas, propósitos y fines.

A efecto de mostrar como se alcanzaron estos objetivos, a continuación se procede a detallar en síntesis el contenido capitular de la presente tesis:

En el CAPÍTULO I, se ubica y explica como se crean y están estructuradas la institución y el sindicato donde se suscita el problema observado, es decir se procede a construir el **marco de referencia**, con este propósito primeramente se argumenta como esta organizado el *Poder Público* y muy especialmente como dentro de sus atribuciones se genera la necesidad de una *Administración Pública*, y como una parte de esta comprende la *Secretaría de Educación Pública*; enseguida se describe como se crea el organismo denominado *Servicios Educativos Integrados al Estado de México* y como se configuran sus metas y objetivos.

Posteriormente se expone un breve antecedente de cómo surge la educación especial en México y cómo se origina el *Departamento de Educación Especial*, instancia donde se desarrolla esta investigación, describiendo cuales son sus *objetivos y metas* y cómo estos de una u otra forma guardan relación con las necesidades individuales de sus trabajadores.

Como parte complementaria de este primer capítulo se explica como surgen los sindicatos, es decir se aborda el aspecto societal, con este fin, se expone su origen y sus principios fundamentales, y como se han definido modelos preponderantes en el mundo. Finalmente se examinan sus antecedentes en México, y como ha sido su evolución en el ámbito magisterial, especialmente los del S.N.T.E. y la Sección 36, en cuanto a su estructura e integración organizativa y funcional, dilucidándose sus *propósitos y fines*, mismos que en esencia enarbolan las necesidades individuales de sus afiliados.

En el CAPÍTULO II, se desarrolla el **marco teórico** en el cual encuentra el sustento científico la presente tesis, para lo cual primero y con el objeto de brindar un referente teórico del tipo de organización donde se gesta el fenómeno observado, se explica desde un punto de vista humanístico la concepción y características del *Estado Burocrático*, procediéndose a exponer los principales postulados que según Max Weber sustentan la *Teoría de la Burocracia*, a los cuales se les practican analogías a fin de tratar de vincularlos a las necesidades de los individuos en el ámbito de la *relación laboral*.

En seguida, desde un punto de vista sistémico se analiza y describe la naturaleza de la organización, y cómo esta se asemeja a la del ser humano, lo cual permite plantear analogías orgánicas, mismas que pretenden destacar la gran similitud que en su funcionamiento presentan las organizaciones y los individuos. Se explican también las necesidades de los individuos; con este propósito se aborda el protagonismo del ser humano y el conflicto que existe entre sus intereses y los de la organización, y porque si no es manejado adecuadamente genera estrés y por ende inseguridad, inestabilidad, insatisfacción y apatía.

Posteriormente se argumenta, cómo los conceptos sobre motivación, pueden ser utilizados para explicar la importancia de la satisfacción de las necesidades de los individuos; en seguida, desde un punto de vista grupal, se explican las actitudes que toman los seres humanos cuando no se atienden sus necesidades individuales y cómo esto de una u otra forma, repercute e influye en el desarrollo de sus actividades al interior de la *relación laboral*. En general con base en éstos argumentos teóricos, proponer puntos de convergencia que den explicación y solución al problema observado.

Como ultima parte de este capítulo, se expone la importancia de la comunicación y la interactividad, y la forma en que de una manera integral deben darse al seno de la *relación laboral*; lo cual ofrece alternativas de mejora al desarrollo de estos procesos, y en especial cómo la informática, particularmente el software se convierte en una útil herramienta para promover una transparente, expedita e interactiva comunicación.

El CAPÍTULO III, brinda espacio a la explicación de la metodología utilizada para demostrar las necesidades, es decir la percepción que tienen los trabajadores respecto del problema observado, es cuando se desarrolla la **investigación de campo**, con este propósito se procede a ubicar las estructuras ocupacionales y establecer las características de los individuos por cuestionar, en esta fase del estudio se hecha mano de los métodos de investigación y estadística para determinar el procedimiento de muestreo, el tamaño adecuado de muestra y la forma de seleccionarla. Como complemento de este capítulo, se procede a elegir y diseñar el tipo de instrumento (*Escala Likert*) que se aplicara a los trabajadores por interrogar, con el objeto de demostrar la falta de reconocimiento, vinculación y comunicación de sus necesidades individuales, respecto de los objetivos y metas de la organización y propósitos y fines de la representación sindical, registrándose y clasificando los datos obtenidos, a efecto de proceder a su análisis y consecuente interpretación.

En el CAPÍTULO IV, se explica la **propuesta de “Modelo de Comunicación Interactiva Integral”**, por medio del cual se pretende resolver la falta de reconocimiento, vinculación y comunicación de las necesidades individuales de los trabajadores, los objetivos y metas de la organización y los propósitos y fines del sindicato, para lo cual, primero de manera breve se procede a argumentar desde un punto de vista conceptual (lógico y administrativo) las características y utilidad de los modelos.

Se expone su representación gráfica, lo cual permite de manera integral visualizar a los protagonistas y su interrelación, considerando y explicando los factores que conforman su entorno, mismos que de una u otra forma repercuten e influyen en el desarrollo de la *relación laboral*. En seguida, de manera sintetizada y con el propósito de que el modelo funcione, se argumentan los roles que desde un particular punto de vista deben adoptar: *Trabajadores, autoridades institucionales y representantes sindicales*.

Cómo parte final de este capítulo se incluye un *CD Multimedia*, que permite presentar a los protagonistas del fenómeno un “*Sistema de Comunicación Interactiva Integral para la Relación Laboral SEIEM-SNTE (Departamento de Educación Especial-Sección 36)*”, por medio del cual podrán acceder a los antecedentes, conceptos, teorías, análisis y conclusiones, que integran esta tesis y que en esencia buscan resolver esta falta de reconocimiento, vinculación y comunicación de sus necesidades, objetivos y metas y propósitos y fines.

Por último, en el CAPÍTULO V, se exponen los **resultados y conclusiones de la investigación**, y se presentan los aspectos más relevante de este trabajo, como son la descripción de los orígenes y estructura de la organización y el sindicato donde se gesta el problema; la explicación humanística de la concepción de la burocracia y los postulados que le dan sustento; el análisis que se hace de la organización y la similitud que esta guarda con el ser humano; confirmar la falta de reconocimiento, vinculación y comunicación de las necesidades de los individuos con relación a los objetivos y metas de la organización y propósitos y fines del sindicato y como producto final el diseño y propuesta de implementación de un modelo de comunicación con el que se pretende dar solución al fenómeno observado.

Enseguida exponemos las conclusiones finales, las cuales permiten valorar y diagnosticar el porque malos hábitos y vicios de trabajadores autoridades institucionales y representantes sindicales, originan el que no se dé un adecuado reconocimiento, vinculación y comunicación de sus necesidades individuales, objetivos y metas, y propósitos y fines, y por ende el que no logren satisfacerlas y alcanzarlos.

Después, a manera de comentario personal, narramos brevemente sobre los conocimientos adquiridos, al desarrollar la presente tesis, como son: el poder comprender mejor la concepción y organización del *Estado* y su burocracia, los preponderantes modelos sindicales que existen en el mundo y el que se aplica en México, y la interrelación que guardan organización y sindicato; además la trascendental importancia de la observancia de los valores, y la gran utilidad de los avances tecnológicos en el ámbito de la informática, como son la evolución del hardware y la forma en que debe diseñarse el software. Por lo que respecta a las experiencias, es importante resaltar que el presente trabajo nos permitió adquirir una mayor conciencia de lo que implica la investigación aplicada al campo, ya que brindo la oportunidad de conocer desde un punto de vista mas humano los sentimientos, necesidades y expectativas de los trabajadores, respecto de su relación laboral.

Finalmente, es de nuestro interés que a partir del presente estudio, se generen futuras investigaciones que permitan conocer sobre las actitudes que tomarían los trabajadores al aplicar el modelo propuesto; las repercusiones psicológicas y la productividad que pudiera generar la aplicación del mismo; el diseñar y proponer un nuevo modelo sindical que propicie mejores condiciones laborales y el vislumbrar la elaboración de una subsiguiente tesis doctoral que pudiera proponer una nueva teoría sobre la importancia de la retroalimentación de la comunicación al interior de la relación laboral.

# **CAPÍTULO I. LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA Y SU SINDICATO (UN MARCO DE REFERENCIA)**

## **I. 1. LA S.E.P. ÓRGANO INSTITUCIONAL DEL APARATO BUROCRÁTICO MEXICANO (UN MARCO NORMATIVO)**

### **I. 1. 1. EL SECTOR EDUCATIVO, MATERIA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Con el propósito de ubicar y explicar como se origina y esta estructurada la organización donde se presenta el fenómeno observado, primeramente se considero pertinente dejar establecido que corresponde al *Ejecutivo* la Administración Pública del país, que además tiene como objetivo primordial, el crear los órganos de *Gobierno* que en el ámbito de cada sector se hacen indispensables para satisfacer las necesidades de la sociedad, en un contexto de respeto a los derechos fundamentales de los individuos. En este orden de ideas debemos establecer como se origina el sector educativo y cuales son sus metas y objetivos, para posteriormente de manera inductiva guiar al lector hasta la identificación de la institución donde de manera específica se observa el problema.

En este sentido se considera conveniente exponer los siguientes conceptos:

En respuesta a esta legítima obligación del *Poder Ejecutivo*, de administrar y atender las necesidades de la población, es que se crea la *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*, misma que respondiendo a las demandas de la sociedad mexicana, establece en su contenido:

“TITULO PRIMERO. Capítulo Único;

DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

Artículo 2. En el ejercicio de sus atribuciones y para el despacho de los negocios del orden administrativo encomendados al Poder Ejecutivo de la Unión, habrá las siguientes dependencias de la Administración Pública Centralizada:

- I. Secretarías de Estado.
- II. Departamentos Administrativos, y
- III. Consejería Jurídica.

TITULO SEGUNDO. Capítulo Primero;

DE LAS SECRETARÍAS DE ESTADO Y LOS DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS

Artículo 12. Cada Secretaría de Estado o Departamento Administrativo, formulara respecto de los asuntos de su competencia, los proyectos de leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes del Presidente de la República”.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> “*Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*”, Ediciones Delma, S.A. de C.V., México, 1998.

De esta manera y atendiendo a una necesidad de adecuada organización se expone:

“Artículo 19. El titular de cada Secretaría de Estado y Departamento Administrativo expedirá los manuales de organización, de procedimientos y servicios al público necesarios para su funcionamiento, los que deberán contener información sobre la estructura orgánica de la dependencia y las funciones de sus unidades administrativas, así como sobre los sistemas de comunicación y coordinación y los principales procedimientos administrativos que se establezcan. Los manuales y demás instrumentos de apoyo administrativo interno deberán mantenerse permanentemente actualizados. Los manuales de organización general deberán publicarse en el Diario Oficial de la Federación. En cada una de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, se mantendrán al corriente los escalafones de los trabajadores y se establecerán los sistemas de estímulos y recompensas que determine la ley y las condiciones generales de trabajo respectivas”.<sup>1</sup>

De esta forma, con base en lo antes mencionado, quedan plasmadas las obligaciones que tiene cada Secretaría de Estado, por lo que se define en su:

“Artículo 26. Para el despacho de los asuntos del orden administrativo, el Poder Ejecutivo de la Unión contará con las siguientes dependencias:.....”.<sup>1</sup>

***Entre las cuales figura la Secretaría de Educación Pública; por lo que con esto queda perfectamente establecido que el Sector Educativo, será atendido por esta Secretaría, misma que tendrá a su responsabilidad, el plantear la política educativa, generando las normas y lineamientos que habrán de ser directriz en la regulación y operación de las actividades del sector.***

---

<sup>1</sup>“Ley Orgánica de la Administración Pública Federal”, Ediciones Delma, S.A. de C.V., México, 1998.

## I. 1. 2. LOS SERVICIOS EDUCATIVOS INTEGRADOS AL ESTADO DE MÉXICO

Los Servicios Educativos Integrados al Estado de México, son producto de un complejo proceso de evolución administrativa, organizativa y social, que se gesta en el Gobierno Federal, específicamente en la "Secretaría de Educación Pública, quien respondiendo a una de nuestras principales directrices Constitucionales consignada en el artículo 3º de nuestra Carta Magna, es el órgano encargado de atender el primordial derecho a la educación en nuestro país".<sup>2</sup>

"Atendiendo este derecho de los ciudadanos y obligación del Estado, en el año de 1978 en respuesta a una de las acciones más importantes de la Reforma Administrativa, da a luz el proceso de desconcentración, con base en el cual la SEP crea 31 Delegaciones Generales en los Estados de la República, como órganos operativos de la acción educativa en las entidades, cuyos objetivos prioritarios son:

- **Asegurar la educación básica a toda la población.**
- **Vincular la educación terminal con el sistema productivo de bienes y servicios social y nacionalmente necesarios.**
- **Mejorar la atmósfera cultural del país, y**
- **Aumentar la eficiencia del sistema".<sup>3</sup>**

De esta forma, nace el órgano encargado de brindar los servicios educativos en el Estado de México, mismo que a consecuencia de una sucesión de movimientos desconcentrados, descentralizadores, de coordinación e integradores, sufre una serie de transformaciones en su organización y denominación. Pues de lo que en un inicio fue Delegación de la SEP en el Estado de México, para 1982 pasa a ser Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar en el Estado de México (USEDEM), en 1986 se modifica a Servicios Coordinados de Educación Pública en el Estado de México (SCEPEM), ente que en el marco del *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica*, que refleja un sentir federalista que pretende corregir el centralismo y burocratismo del sistema y con la aprobación de la Legislatura del Estado de México, el 30 de mayo de 1992 se decreta la:

"Ley que Crea el Organismo Público Descentralizado de Carácter Estatal denominado *Servicios Educativos Integrados al Estado de México* de siglas SEIEM.

Ley que en su artículo 2º, establece: *El organismo tendrá como objeto hacerse cargo integralmente de los servicios de educación básica y normal que le transfiera la Federación.*

Y en su artículo 3º, específicamente en el inciso XV, dice que tendrá como atribución: *Administrar los recursos humanos, financieros, técnicos y materiales destinados al cumplimiento de su objeto".<sup>4</sup>*

Con lo anterior queda plasmado que los SEIEM, tienen la obligación de administrar al personal que compone su plantilla, y que por ende tiene el compromiso de atender la satisfacción de sus derechos y necesidades laborales.

<sup>2</sup> "Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos", Secretaría de Gobernación, México, 1998.

<sup>3</sup> "Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica", S.N.T.E., México, 18 de Mayo de 1992.

<sup>4</sup> "Ley que Crea el Organismo Público Descentralizado Denominado, *Servicios Educativos Integrados al Estado de México*", Gaceta Oficial del Gobierno del Estado de México, 30 de Mayo de 1992.

### I. 1. 3. EL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL

Antes de describir cuales son los objetivos y metas del departamento que tiene la función de impartir *Educación Especial en el Estado de México*, y que es la instancia donde se ubica la *Relación Laboral* (campo de estudio de esta tesis), se considera importante hacer una breve reseña de como surgen las primeras iniciativas para brindar este tipo de educación, y posteriormente establecer cuales son sus *objetivos*; los cuales desde el punto de vista de este estudio, de una u otra forma se encuentran vinculados a las necesidades de los trabajadores encargados de brindar esta modalidad educativa, las cuales aparentemente no se aprecian, pero que a decir verdad se encuentran implícitas *per se*.

“Así, corresponde la primer iniciativa a Don Benito Juárez, quién en 1867 fundó la Escuela Nacional de Sordos y en 1870 la Escuela Nacional de Ciegos.

En 1914, el Doctor José de Jesús González, precursor de la Educación Especial para deficientes mentales, organiza una escuela en la ciudad de León Guanajuato. Entre 1919 y 1927, se fundaron en el Distrito Federal dos escuelas de orientación para varones y mujeres; y comienzan a funcionar grupos de capacitación y experimentación pedagógica para atender a deficientes mentales en la Universidad Nacional Autónoma de México.

Posteriormente, el Maestro Lauro Aguirre y el Doctor Santamarina reorganizan como Departamento de Psicopedagogía e Higiene Escolar lo que hasta ese momento era la Sección de Higiene Escolar, dependiente de la Secretaría de Educación Pública.

El Doctor Roberto Solís Quiroga en el año de 1935, planteó al entonces ministro de Educación Pública, Lic. Ignacio García Téllez, la necesidad de institucionalizar la Educación Especial en nuestro país, y como resultado de esta iniciativa se incluyó en la Ley Orgánica de Educación un apartado referente a la protección de los deficientes mentales, creándose el Instituto Médico Pedagógico.

En 1937 se fundó la Clínica de la Conducta y Ortología, y en 1941 el Secretario de Educación Lic. Octavio Vejar Vázquez propone la creación de una Escuela de Especialización de Maestros en Educación Especial, lo cual se concreta en junio de 1943 al abrir sus puertas la Escuela de Formación Docente para Maestros Especialistas.

Para 1959 el entonces Oficial Mayor de la SEP, Prof. Manuel López Dávila creó la Coordinación de Educación Especial dependiente de la Dirección General de Educación Superior e Investigaciones Científicas.

De esta forma, el 18 de diciembre de 1970 se crea la Dirección General de Educación Especial, lo que representa un enorme paso en la evolución sociocultural del país, ya que se reconoce plenamente la necesidad de atención especializada a un importante segmento de la población”.<sup>5</sup>

Así, quedan establecidos los antecedentes que dan origen a los **OBJETIVOS DE LA EDUCACIÓN ESPECIAL** (necesidades de la población de este tipo de educación); a los cuales se les realizan **ANALOGÍAS**, a fin de vincularlos y asociarlos a las necesidades individuales de los trabajadores que tienen la responsabilidad de impartir esta modalidad educativa.

**NOTA: para efectos de esta tesis se deberá entender por analogías: las ideas y conceptos de relación y semejanza, que aunque no son evidentes, existen o deben existir entre objetivos, fines y postulados, con relación a las necesidades de los individuos.**

<sup>5</sup> “Bases para una Política de Educación Especial”, Dirección General de Educación Especial, Septiembre de 1995.

OBJETIVOS DE LA EDUCACIÓN ESPECIAL	ANALOGÍAS CON LAS NECESIDADES DE LOS INDIVIDUOS QUE LA IMPARTEN
“Capacitar al individuo con requerimientos de Educación Especial, para realizarse como una persona autónoma, posibilitando su integración y participación en el medio social para que pueda disfrutar de una vida plena”. <sup>6</sup>	Para que el profesional pueda capacitar, antes él a su vez debe tener acceso a técnicas y métodos actualizados de índole nacional e internacional en un contexto integral (educativo, legal y social), que le permita mejorar su preparación. <i>Esto responde a una necesidad cognoscitiva y de autoestima.</i>
“Actuar preventivamente en la comunidad y sobre el individuo, desde su gestación y a lo largo de toda la vida, para lograr el máximo de su evolución psicoeducativa”. <sup>6</sup>	El profesional necesita tener acceso expedito y transparente a la legislación que al respecto se genera en el mundo y en nuestro país. Y contar con la infraestructura organizativa, operativa y financiera que le permita realizar esta actividad preventiva. <i>Responde a necesidades cognoscitivas y de seguridad.</i>
“Aplicar programas adicionales para desarrollar, corregir o compensar las deficiencias o alteraciones específicas que los afecten”. <sup>6</sup>	Al hablar de programas adicionales se entiende que son actividades extraordinarias; en este sentido el especialista requiere de que se implementen sistemas de incentivos y reconocimiento que le motiven a investigar y autocapacitarse. <i>Responde a necesidades de estima y autorrealización.</i>
“Elaborar guías curriculares para la independencia personal, la comunicación, la socialización, el trabajo y el tiempo libre”. <sup>6</sup>	En este sentido es importante que se creen talleres con participación de especialistas de subsistemas de educación superior (IPN, UNAM, UPN, Universidades Privadas Nacionales y Extranjeras, etc.) que compartan conocimientos de alto nivel. Y que en lo relativo a la comunicación se integren como mínimo a cada centro de trabajo tecnologías como: equipo de cómputo (Pentium, fax, módem, impresoras láser, etc.) y conexión a Internet, para que el trabajador que lo solicite tenga pleno acceso a estos conocimientos. <i>Responde a una necesidad cognoscitiva.</i>
“Incentivar la aceptación de las personas con requerimientos de educación especial, por parte del medio social, haciendo progresivamente vigentes los principios de normalización e integración”. <sup>6</sup>	Por lo que respecta a esta posición, es trascendental que los maestros y los especialistas que apoyan estas actividades estén plenamente conscientes del rol que juegan en el desarrollo y la integración de las personas que acuden a solicitar estos servicios. <i>Responde a una necesidad de autoestima.</i>

**Con base en lo anterior; en síntesis queda establecido que el Departamento de Educación Especial en el Estado de México, con fundamento en los principios de Normalización e Integración de la Educación Especial, asume el compromiso de elevar la calidad de la educación de niños y jóvenes con requerimientos especiales; lo cuál de ninguna forma debe estar desvinculado del buscar satisfacer las necesidades de los individuos que integran su plantilla, enfatizando la crucial importancia que tienen los trabajadores que dedican su vida a esta actividad.**

<sup>6</sup> “Proyecto para la Reorientación de la Educación Especial”, Dirección General de Educación Especial, Septiembre de 1995.

## I. 2. EL MOVIMIENTO SINDICAL (UN MARCO SOCIETAL)

### I. 2. 1. ORÍGENES CONTEMPORÁNEOS DE LOS SINDICATOS

El otro elemento que forma parte del contexto donde se genera la *Relación Laboral*, es la organización sindical, por lo que se considero conveniente abordarla y explicarla a fin de contar con mayores elementos de ubicación y juicio. En este sentido, cuando hablamos de los sindicatos, de inmediato tenemos que vincular este concepto a la necesidad de los seres humanos por asociarse en el desarrollo de sus actividades laborales; partiendo de estos razonamiento debemos dejar perfectamente establecido que cuando el hombre empieza a organizarse para controlar los eventos de la naturaleza, satisfacer sus necesidades y defenderse de los peligros que los acechaban, nace inconscientemente en los individuos el deseo de agruparse y organizarse, ya que esto les da seguridad y fuerza para enfrentar la adversidad.

*En síntesis, la idea no conceptualizada de lo que es un Sindicato, nace con el hombre mismo.*

Establecido el preámbulo anterior es conveniente expresar los primeros indicios del sindicalismo, abundando en las formas que ha tomado y como ha evolucionado en las diferentes partes del mundo.

“Después de un período muy largo en el que los trabajadores han vivido en corporaciones y comunidades de oficios relativamente cerradas, de derecho público o semipúblico, en los que la mayoría de sus miembros son sometidos a una disciplina colectiva en el ejercicio de su profesión; el movimiento sindical ha nacido en la segunda mitad del siglo XIX, en el tiempo del maquinismo triunfante, en el sector de la industria pesada. Sindicalismo constituido para luchar contra la explotación de los trabajadores, ejercida por los patrones de las fábricas, de manera más global por la clase capitalista y en algunos momentos por la clase política al frente del Estado.

Es indiscutible, cuando se habla de sindicalismo, se tiene que comentar acerca de las ideologías anarquistas y Marxistas; en efecto de la existencia de clases antagónicas que representan diferentes ideas, en muchos casos de total contraposición. Es necesario hacer estos comentarios, ya que es imposible dejar a un lado estos conceptos cuando se reflexiona sobre sindicalismo”.<sup>7</sup>

“A finales del siglo XIX y principios del XX, el anarco-sindicalismo o sindicalismo revolucionario se desarrolló principalmente en Francia, Italia y España. La Confederación General del Trabajo francesa (CGT), la Unión Sindical italiana (US) y la Confederación Nacional del Trabajo española (CNT) afirmaron desde su creación, su independencia con respecto a todos los partidos políticos y a la doble dimensión de su lucha; estableciendo como principios fundamentales:

- ❑ **LA DEFENSA Y MEJORA INMEDIATA DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y DE VIDA DE LOS OBREROS A TRAVÉS DE REFORMAS.**
- ❑ **Y LA ACCIÓN REVOLUCIONARIA PARA LA INSTAURACIÓN DE UN NUEVO ORDEN ECONÓMICO Y SOCIAL, Y POR LA EMANCIPACIÓN INTEGRAL DE LOS TRABAJADORES”.<sup>8</sup>**

<sup>7</sup> “*Acerca de Los Sindicatos*”, Editorial Progreso, Moscú, 1979.

<sup>8</sup> “*Colección Sindicalismo y Democracia*”, Encuentro Internacional, Varios Autores y Ponentes (5 Vol.), Editorial del Magisterio, Benito Juárez, México, 1992.

“La práctica no siguió al pie de la letra la teoría. En el interior de la CGT francesa importantes minorías estaban ligadas a los socialistas y la US italiana y la CNT española debían afrontar la competencia de centrales sindicales socialistas. La Primera Guerra Mundial y la evolución del trabajo industrial acabaron reduciendo la influencia del sindicalismo revolucionario, pero éste constituyó siempre una referencia importante en estos tres países, donde incluso los sindicatos que no reclamaban de ese modelo, proclamaron su independencia de los partidos, donde la idea de un cambio de la sociedad por la acción directa, ha conservado durante mucho tiempo una cierta credibilidad.

En Gran Bretaña, el sindicato ha sido la primera forma de organización de los trabajadores ingleses; algunas centrales crearon un Comité de Representación del Trabajo en 1900 para acceder a una representación parlamentaria, y la mayoría de las uniones formaron el Partido Laborista en 1906.

Otro modelo se refiere a Alemania y Austria, incluyendo también a Bélgica, Holanda y los países escandinavos. En donde los partidos que defienden los intereses de los obreros no han sido creados por iniciativa de los sindicatos, sin embargo practican una estrecha cooperación: correspondiéndole a los sindicatos la lucha económica y a los partidos socialdemócratas la lucha política.

Como ejemplo, en Alemania después de 1945, la división de responsabilidades ha sido clara. La fusión de los sindicatos de tendencia socialdemócrata y de tendencia cristiana, demuestran poder propio muy importante; tratan en sus congresos todas las cuestiones que interesan al país, practican la cogestión en las empresas, gestionan en un importante sector de la economía social (turismo, cultura, bancos, etc.) e intervienen cerca de los parlamentarios y de la opinión pública.

En los países nórdicos la concepción partidos-sindicatos permanece consolidada. En Suecia, por ejemplo, el Partido Socialdemócrata, surgió de un agrupamiento de fuerzas sindicales y políticas, partido que dio origen al Sindicato Obrero de siglas LO en 1898, organización a la cual era obligatoria su adhesión.

Lenin teorizó su concepción de las relaciones sindicatos-partido en 1902, diciendo: *Dejen a los sindicatos la expresión naturalmente reformista de las aspiraciones espontáneas de la clase obrera y al partido la expresión y dirección política.* La evolución en los países ha sido bastante diferente, por lo que se pueden diferenciar cuatro grandes modelos de articulación entre los partidos políticos obreros y los sindicatos:

- 1.- EL MODELO COMUNISTA, DONDE EL PARTIDO DIRIGE AL SINDICATO.
- 2.- EL MODELO BRITÁNICO, DONDE EL SINDICATO CREÓ AL PARTIDO.
- 3.- EL MODELO ALEMÁN, DONDE EXISTE UNA DIVISIÓN DE TRABAJO CONFIADO.
- 4.- EL MODELO LATINO, DONDE EL SINDICATO COMPITE IDEOLÓGICAMENTE CON EL PARTIDO”.<sup>8</sup> (MODELO QUE SE APLICA AL CASO MEXICANO)

***En resumen debemos mencionar que el sindicalismo como tal, nació y se desarrolló en un contexto muy preciso: el de la industrialización. Está enraizado en las fuertes identidades de los oficios y de las profesiones, y básicamente en la imperiosa necesidad de los seres humanos (trabajadores) de crear poderosas colectividades a fin obtener mejores condiciones de vida y trabajo, prefigurando y preparando a la vez una profunda transformación de la sociedad.***

<sup>8</sup> “Colección Sindicalismo y Democracia”, Encuentro Internacional, Varios Autores y Ponentes (5 Vol.), Editorial del Magisterio, Benito Juárez, México, 1992.

## I. 2. 2. LOS SINDICATOS EN MÉXICO

“Las organizaciones sindicales en México tienen sus primeros antecedentes en la época de la colonia, en el año de 1766, es en este tiempo cuando se presentó propiamente el primer brote de sindicalismo; la historia registra que los trabajadores del *Mineral del Monte* en el actual Estado de Hidalgo, se reunieron para reclamar mejores salarios y condiciones de trabajo, ya que estas eran infrahumanas puesto que trabajaban hasta dieciséis horas en la humedad, expuestos a la quimicosis la cual mermaba su salud, todo por un mísero salario de cuando mucho cuatro reales.

En 1779 mineros de Guanajuato se levantaron y protestaron por las ínfimas condiciones laborales, así en los años de 1790, 1791, 1792 y 1793 se generalizaron estos movimientos, extendiéndose a San Luis Potosí e Hidalgo. Al desarrollarse los obrajes y telares, aparece el segundo brote sindicalista, cuando en 1829 se estableció la primera industria textil movida por máquinas de vapor en el Distrito Federal; por lo que los trabajadores influenciados por el naciente espíritu nacionalista consecuencia de la Independencia Política de México se reunieron para protestar sus derechos laborales. En aquellos días los trabajadores al obtener algunas o brevísimas conquistas se conformaban y se desvanecían como organización. Las condiciones políticas de México no estaban dadas para el desarrollo del sindicalismo, fue hasta 1870 siendo Presidente de la República el Licenciado Benito Juárez García cuando en el Distrito Federal nace la Confederación de Obreros de México.

Con la muerte de Juárez dos años después en 1872 hace su aparición el Porfiriato y con esto treinta años de ignominia y esclavitud, este régimen apaga el movimiento obrero de México a pesar de los esfuerzos de los círculos liberales que se empezaron a reunir hacia 1880, 1890 y 1902 principalmente en San Luis Potosí. Así la nefasta dictadura origina hacia 1906 y 1908 aquellos tristes sucesos de Cananea y Río Blanco, de Ojinaga y Acayucan y el de Baldepeña en Durango, donde se aplacaron brutalmente los movimientos obreros, que perseguían justo reconocimiento sindical.

No pasaron más de dos años, cuando en 1910 a causa del fraude electoral se levantan en armas Madero y sus seguidores, movimiento que culminó con la traición a manos de Huerta y el vil asesinato del Presidente Madero en la muy célebre *Decena Trágica*; sin embargo, estos sucesos fueron la base para que la semilla del sindicalismo germinara. De esta forma en 1912 empezaron a surgir las organizaciones gremiales: la Unión de Carteros en el Distrito Federal, el Sindicato de Albañiles en Veracruz, la restitución de la Casa del Obrero Mundial en 1914 cuando la invasión norteamericana, en Veracruz con la Unión de Estibadores, Cargadores y Checadores del Puerto y en Tamaulipas con la Unión de Alijadores del Puerto de Tampico.

En 1915 nace la Federación de Trabajadores de Mar y Tierra en el Puerto de Veracruz, para 1916 ya al Movimiento Obrero Mexicano inspirado en la Revolución no se le podía detener, mejorando en cada ocasión; así nace también en Veracruz la Federación de Trabajadores Obreros y Militares, y en 1918 se crea la Confederación Regional Obrera Mexicana (CROM). Con Luis N. Morones y el Maestro Vicente Lombardo Toledano la CROM cobra fuerza en 1921, al sumársele la Confederación General de Trabajadores de la Luz y al agrupar en su seno a muchos de los trabajadores de la Industria Textil y otras pequeñas factorías. En éste contexto las organizaciones sindicales siguen proliferando, en 1921 nace la Confederación General de Trabajadores (CGT) y para 1936 da a luz la Confederación de Trabajadores de México (CTM), organización patriarca del movimiento sindical mexicano”.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> “Breve Historia del Movimiento Sindical Mexicano y Comentario Histórico del Actual Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación”, S.N.T.E., Editorial del Magisterio, Benito Juárez, México 1981.

“Así, el sindicalismo mexicano ha sido piedra angular para la estabilidad político-social de nuestro país. En este sentido se debe mencionar, que es cierto que el sindicalismo mexicano surge de alguna manera *sui generis* dentro del movimiento sindical mundial, ya que fue el *Gobierno del Estado* después de una revolución, quien propicia la organización de los trabajadores.

Y es como resultado de la promoción del Estado al surgimiento de esta organización, que se origina un pacto entre trabajadores y gobierno para la construcción del país, estableciéndose que el sindicalismo en México, por encima de sus intereses de gremio, ha tenido el supremo interés de la nación.

En síntesis, el sindicalismo mexicano abriga una visión de largo plazo, tendiente a crear una clase obrera moderna y de sindicatos democráticamente fuertes, aptos para afrontar los retos de una revolución tecnológica y globalizada, capaces de participar protagónicamente en el proceso de transformación nacional y con la fuerza suficiente para propiciar el bienestar de los trabajadores y de la sociedad en su conjunto.

Un sindicalismo que sea capaz no sólo de mejorar el bienestar de los obreros y asegurar su participación proactiva en la economía, la sociedad y la política; si no también un sindicalismo que contribuya a alcanzar las metas históricas de la nación en materia de soberanía, democracia, justicia y desarrollo”.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> “Situación Actual y Perspectivas del Movimiento Sindical en México”, UAP, Puebla, 1978.

## I. 2. 3. EL SINDICATO NACIONAL DE TRABAJADORES DE LA EDUCACIÓN.

### I. 2. 3. 1. LOS MOVIMIENTOS MAGISTERIALES EN MÉXICO

“Para hablar conscientemente del movimiento magisterial mexicano, es preciso hurgar en la historia y de entrada hacer una retrospectiva de los grandes maestros pioneros de la manifestación de las ideas y promotores de la necesidad de educadores de libre pensamiento; partiendo de estos conceptos, debemos remontarnos a la época de la colonia con los primeros maestros; Fray Bartolomé de las Casas, en Quino Sonora, Toribio de Motolinía en el Altiplano y el *Tata Vasco* de Quiroga en Michoacán, todos ellos hombres religiosos amantes de la expresión de las ideas y enemigos acérrimos de la represión física e ideológica”.<sup>11</sup>

“De la colonia pasamos a los tiempos prerrevolucionarios, etapa que se caracterizó por el encuentro con otros nobles mentores de gran importancia, entre ellos Valentín Gómez Farías, Manuel López Cotilla, Vidal Alcocer y Rodríguez Puebla, insignes maestros que desde las primeras décadas de la época independiente de México, lucharon incansablemente abanderando el pensamiento filosófico y social del liberalismo político de su tiempo. Posteriormente, la Reforma Liberal da paso a otros célebres instructores; Ignacio Ramírez, Ignacio Manuel Altamirano, Benito Juárez, Melchor Ocampo, Guillermo Prieto y Lerdo de Tejada, quiénes en busca de la libertad de expresión, continúan la pugna por los más elevados conceptos que abraza el ser humano.

Como se puede percibir la organización de los trabajadores de la educación, surge paralelamente a los movimientos sociales que registra la historia de nuestro país. Con el desarrollo del capitalismo y la formación de los primeros círculos obreros y socialistas integrados por el proletariado; los maestros siguiendo los pasos de los gremios fabriles, pusieron manos a la obra en la construcción de sus organizaciones de resistencia, así surgen los movimientos de los grupos de San Casiano, sobre todo en Tabasco, Veracruz, Oaxaca, Chiapas y algunos estados del centro del país. El movimiento magisterial toma forma y en el marco de la Revolución Mexicana, se incorporan a las distintas facciones participantes cada vez más maestros, destacando de entre estos; Librado Rivera, Otilio Montaña, Antonio I. Villarreal, Manuel Chao, David G. Berlanga y Plutarco Elías Calles. Así los instructores encuentran ambientes propicios para crear ligas y uniones en Sinaloa, Sonora, Zacatecas y Durango, entes gremiales que reflejaban el creciente avance organizativo de los maestros.

El tiempo pasa, y en 1910, después de la Revolución Mexicana, nuevamente se hace patente la presencia de los maestros, con Lázaro Cárdenas, en aquella maravillosa escuela, orgullo de México, La Escuela Rural Mexicana. Muchos sucesos transcurren, en 1919 el magisterio desarrolló en la capital del país un gran movimiento de huelga, por lo que el Gobierno de Carranza, por conducto de su Secretario de Gobernación, intentó suprimir el derecho de huelga de los servidores públicos.

Es el año de 1920, cuando Vicente Lombardo Toledano organiza la Liga de Profesores del Distrito Federal, la cuál se vincularía con la Confederación Revolucionaria de Obreros Mexicanos (CROM).

En 1921, con la creación de la SEP por decreto del Presidente Álvaro Obregón, quién pone al frente del nuevo ministerio a José Vasconcelos, el profesorado vio incrementadas sus filas, lo cuál repercutió en la tendencia a organizarse para luchar por sus derechos laborales e intereses profesionales”.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Sánchez, W., Enrique. “*Apuntes Históricos sobre el Movimiento Sindical del Magisterio Nacional*”, S.N.T.E., México, 1969.

<sup>12</sup> Pérez, Gerardo. “*Historia del Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación*”, Ediciones de Cultura Popular, México, 1980.

“Un 4 de enero de 1927 se funda la Federación Nacional de Maestros, quedando al frente de esta Vicente Lombardo Toledano. Es importante mencionar que durante la década de 1920 a 1930 se crearon diversas organizaciones sindicales de maestros, surgieron Ligas, Uniones, Federaciones y Confederaciones.

Para 1930, se organizó la Unión de Directores e Inspectores Federales de Educación (UDIFE), organización que contaba con el respaldo de los funcionarios de la Secretaría de Educación Pública. En marzo de 1932, nació en Guadalajara Jalisco la Confederación Mexicana de Maestros (CMM), se puede decir que estos dos frentes fueron los precursores del sindicalismo moderno de los trabajadores de la educación.

Es el año de 1934 cuando se funda la Liga de Trabajadores de la Enseñanza, miembro de la Confederación Sindical Unitaria de México, la cuál a su vez se encontraba afiliada a la Internacional de Trabajadores de la Enseñanza, con sede en París Francia. Es en esta etapa de la evolución de los movimientos sindicales de los maestros donde por primera vez buscan alianza con organizaciones de la misma índole en otras partes del mundo y con esto el compartir sus diversas experiencias que les permitieran cerrar filas ante las directrices de los gobiernos.

Transcurre el tiempo, y en 1935 da a luz el Frente Único Nacional de Trabajadores de la Enseñanza (FUNTE), quedando integrados a este la Confederación de Organizaciones Magisteriales (COM), la Federación de Maestros Socialistas (FMS), la Liga de Trabajadores de la Enseñanza (LTE) y la Confederación Mexicana de Maestros (CMM), aunque esta última posteriormente se retiró. De esta forma se puede apreciar que los movimientos cohesionantes toman mayor auge.

En 1936 la FUNTE convoca a convención y surge la Confederación Nacional de Trabajadores de la Enseñanza (CNTE); en respuesta al empuje de ésta la CMM constituyó la Unión Nacional de Encauzadores Técnicos de la Educación (UNETE).

Nuevamente por fuertes pugnas entre estos dos grupos la CNTE y la UNETE, es que el mismo Presidente Lázaro Cárdenas, exhorta a los dirigentes de ambos organismos a conciliar intereses e integrar una central única.

Así, el Congreso de la Unidad se realizó, originándose la Federación Mexicana de Trabajadores de la Educación (FMTE); sin embargo, todavía existían sindicatos magisteriales afiliados a la Confederación de Trabajadores Mexicanos (CTM), lo cual se mantuvo hasta que en febrero de 1938, como resultado de la fusión de las fuerzas de la FMTE y los núcleos magisteriales cetemistas, se realizó el congreso que constituye al Sindicato de Trabajadores de la Enseñanza de la República Mexicana (STERM).

Si bien, el STERM fue sin lugar a dudas, un sindicato representativo de la inmensa mayoría del magisterio nacional, lo cierto es que las luchas entre las distintas corrientes siguieron en pie, esto producto del ambiente político que vivía el país, el cual se encontraba en un bamboleo entre las corrientes partidistas de izquierda y derecha, así todo esto afectó de gran forma la evolución e integración del movimiento magisterial, por lo que en 1940 al amparo de la Confederación Nacional Campesina (CNC) surge el Frente Nacional Revolucionario de Maestros de México (FNRMM), lo cual afectaría la unidad del STERM, y por si esto fuera poco hace su aparición el Sindicato Nacional Autónomo de Trabajadores de la Educación (SNATE).<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Pérez, Gerardo. “Historia del Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación”, Ediciones de Cultura Popular, México, 1980.

“El 30 de septiembre de 1941, con la intervención presidencial se firma un pacto entre el FNRMM y el STERM, no obstante esto se agudiza el divisionismo y se crean dos organizaciones que polarizan la unidad, por un lado el Sindicato Mexicano de Maestros y Trabajadores de la Educación (SMMTE) bajo la tutoría del Secretario de Educación Pública y por el otro el Sindicato Único Nacional de Trabajadores de la Enseñanza (SUNTE), mismo que a su vez posteriormente sufre divisionismo originándose el SUNTE bis o SUNTITO.

La división causaba grandes daños y el Estado Mexicano tenía enorme interés en terminar con las diferencias magisteriales, ya que los conflictos empezaban a trascender en el desempeño del gremio y por ende en el desarrollo social.

Esto no podía continuar, la unidad de los mentores era necesaria y estratégica para el desarrollo nacional, por lo que en 1943, auspiciado por el Presidente Manuel Ávila Camacho y en una etapa de la historia patria en la que prevalecía la política de unidad nacional, por fin se logra la integración de las diferentes organizaciones de maestros, y el 30 de diciembre de ese año, en el pleno del Congreso Nacional de Trabajadores de la Educación, después de agotadoras negociaciones, se acuerda la unidad de la organización magisterial quedando ésta plasmada en la fundación del *Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE)*, organización con mas de 50 años de antigüedad y actual representativo de los intereses de los maestros de México”.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Pérez, Gerardo. “*Historia del Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación*”, Ediciones de Cultura Popular, México, 1980.

### I. 2. 3. 2. EL S.N.T.E., ORGANIZACIÓN LÍDER DE LOS SINDICATOS EN MÉXICO

Con el objeto de brindar un antecedente a la descripción de los propósitos y fines del Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación, se considero adecuado exponer lo siguiente: ¿Porqué el SNTE se ha posicionado como el organismo gremial líder del sindicalismo mexicano?. Antes de entrar en materia, es pertinente reforzar el concepto que desde el punto de vista de esta corporación, se tiene de lo que es un sindicato:

***“Es el órgano de defensa y reivindicación de los trabajadores, es el espacio donde se organiza y construye la tesis ideológica cuya finalidad es la de mejorar las condiciones de vida de sus agremiados, mediante diversas estrategias que se relacionan con el trabajo y con el salario.***

Pues bien, parte del liderazgo que mantiene el SNTE se sustenta en la legalidad que lo origina; legalidad sobre la cual se ha desarrollado la organización y la lucha de la clase trabajadora de México y que fue establecida por el Congreso Constituyente de 1917, que recogió las demandas de la Revolución Mexicana y fijó en la Carta Magna los nuevos ordenamientos para la reconstrucción económica y social del país, entre los que sobresalen los derechos sociales. Así, el SNTE es producto de la convergencia amalgamada de dos principios fundamentales contenidos en la Constitución, por un lado el derecho a la educación (Art. 3º) y por el otro el derecho al trabajo (Art. 123º), de esta forma podemos observar que por su esencia el SNTE encabeza de por sí al más legítimo derecho de organización gremial.

Por otra parte el SNTE, es un sindicato de la mayor importancia en la vida nacional, no solamente por su historia y sus luchas sino por la impresionante afiliación que tiene, 1 millón 200 mil trabajadores de los cuales aproximadamente 800 mil son profesores, individuos con mayor capacidad de pensamiento y discernimiento que la mayoría de la clase obrera.

Es por todo esto que, el SNTE ha orientado sus cambios a fortalecerlo como una organización que represente con eficiencia y probidad los intereses de sus agremiados, que respete la pluralidad dentro de sus filas, que participe activamente en el mejoramiento de la educación y cuya actividad sea reconocida socialmente de tal manera, que promueva en la sociedad mexicana la convicción de que los sindicatos son organizaciones imprescindibles en toda sociedad moderna y democrática; y que sin caer en confrontaciones inútiles, busque el acuerdo que requiere el aval de otros grupos sociales.

El SNTE formula su estrategia en el plano laboral y de representación, tomando como eje integrador a la educación, concepto que no queda atrapado en la instrucción sino que la trasciende a su labor social y en la comunidad, abriendo los espacios de intervención respecto de que se enseña y como se enseña, puesto que su materia de trabajo es con sujetos y no con objetos; con seres humanos a los que hay que educar, de tal forma que se propugne por revisar los medios y los métodos, los planes y los programas de estudio para una mejor formulación del desarrollo armónico de los individuos. De esta forma, el SNTE da vital importancia al factor humano ya que conceptualiza a sus agremiados como sujetos que piensan, que reflexionan, que disciernen y que pueden hacer aportaciones valiosas a la praxis y a la calidad de su trabajo.

En resumen, el SNTE es una organización que se mantiene en constante movilización, porque establece como forma permanente de trabajo la discusión crítica sobre una gran diversidad de tópicos: la participación plural, el respeto a la democracia; la justicia social, la unidad en la diversidad, la concertación y la cohesión, la identidad sindical y nacional, la libertad y soberanía, la representación, la autonomía y como un aspecto central en sus discusiones la política educativa”.<sup>13</sup>

Los argumentos anteriores y su vinculación a las fundamentales necesidades de sus agremiados, quedan plasmados en la Declaración de Principios del SNTE y en sus Estatutos, que son:

### **“DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS DEL S.N.T.E.**

**PRIMERO.- Es la organización nacional de los trabajadores de la educación para la conquista y defensa de los derechos económicos, sociales, laborales y profesionales de sus agremiados.**

**TERCERO.- Está comprometido con una educación nacional que eleve la calidad del ser humano; que tome en cuenta los adelantos científicos y tecnológicos y fomenta además los valores democráticos, para conducir al cambio, en el marco de la ley y preservando la estricta vigencia y protección de los derechos humanos y la unidad nacional”.<sup>14</sup>**

### **“E S T A T U T O S**

**TITULO PRIMERO.- DE LOS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DEL SINDICATO.**

**CAPÍTULO II.- DURACIÓN, OBJETO, FINES Y PROGRAMAS DE ACCIÓN.**

**ARTICULO 10. *EL SINDICATO TIENE COMO OBJETO SOCIAL Y FINES:***

- I.- Defender los derechos laborales, sociales, económicos y profesionales de sus agremiados.**
- II.- Luchar por el desarrollo personal y el logro de las aspiraciones de sus agremiados.**

**ARTÍCULO 11. *EL PROGRAMA DE ACCIÓN DEL SINDICATO SERÁ ELABORADO Y APROBADO POR EL CONGRESO NACIONAL Y COMPRENDERÁ INVARIABLEMENTE LAS TAREAS QUE SINTETIZAN LAS DEMANDAS Y LUCHAS HISTÓRICAS DEL MAGISTERIO NACIONAL:***

- II.- Vigilar el respeto absoluto a los derechos de los trabajadores de la educación en términos de ley.**
- XXVI.- Promover el desarrollo de programas de comunicación que permitan la información sindical interna y externa, y el desarrollo de los valores gremiales”.<sup>15</sup>**

<sup>14</sup> “Declaración de Principios del S.N.T.E.”, Editorial del Magisterio, Benito Juárez, México, 1992.

<sup>15</sup> “Estatutos del S.N.T.E.”, Editorial del Magisterio, Benito Juárez, México, 1992.

Y es precisamente en los derechos laborales y sociales donde los Propósitos, Fines y Estatutos del SNTE dan sustento a esta investigación, ya que:

*Los derechos no son mas que la concepción pragmática de la necesidad que existe en los individuos de obtener sin reservas ni ocultamiento por parte de las autoridades institucionales y su representación sindical, suficiente y transparente información y comunicación respecto de los objetivos y metas, y propósitos y fines que orientan su Relación Laboral y sus actividades cotidianas.*

*Puesto que un conocimiento pleno de estos aspectos ofrecen al trabajador, mayor estabilidad y seguridad en el desarrollo de sus labores y el logro de sus objetivos individuales.*

*En resumen, es en el compromiso plasmado de incluir los adelantos científicos y tecnológicos, que se apoyan las propuestas plasmadas en esta tesis; como es la utilización de las teorías relacionadas al ser humano en el ámbito de la organización, las cuales permiten dar explicación a los problemas que surgen en la Relación Laboral, y por otro lado utilizar tecnología de punta que permita vincular las necesidades de los individuos, los objetivos y metas de la organización y los propósitos y fines de la representación sindical, para que de forma expedita, transparente e integral sean conocidas y difundidas por autoridades, representantes sindicales, trabajadores, y sociedad en general.*

### I. 3. 3. 3. LA SECCIÓN 36 DEL S.N.T.E.

Toda organización sindical para su mejor control y desempeño requiere del establecimiento de una estructura, con el propósito de definir y delimitar sus propósitos, fines y funciones a fin de brindar un mejor servicio, en este sentido el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), no podía ser la excepción.

De esta forma en el: “*Pleno del Segundo Congreso Nacional Extraordinario* realizado en febrero de 1992, se reforman los Estatutos que rigen al SNTE y con fundamento en el Título Segundo (De la Estructura y la Dirigencia Sindical), Capítulo Primero (Estructura del Sindicato), se establece en su Artículo 28 que:

El Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, como órgano unitario de carácter nacional se estructura para los efectos legales y de su régimen interno, con representaciones de los trabajadores en los ámbitos siguientes:

**I.- REPRESENTACIONES DE ESCUELA.**

**II.- REPRESENTACIONES SINDICALES DE CENTRO DE TRABAJO.**

**III.- DELEGACIONES SINDICALES.**

**IV.- SECCIONES SINDICALES.**

**V.- ORGANIZACIONES O ASOCIACIONES DE TRABAJADORES DE LA EDUCACIÓN AFILIADOS AL SNTE”.<sup>18</sup>**

*Con esto el SNTE, se conforma como una organización de carácter celular; donde el núcleo integrador de mayor representatividad de los trabajadores, es la Sección Sindical, pues es la que abandera en una región los derechos, necesidades, intereses y demandas de sus agremiados.*

ASÍ, “EL ARTÍCULO 37 DE LOS ESTATUTOS MENCIONA QUE:

**Para la integración de las secciones sindicales se adoptarán las reglas siguientes:**

*I.- En las Entidades Federativas, funcionarán Secciones que integren a las Delegaciones y Centros de Trabajo, constituidos por trabajadores dependientes del Gobierno Federal, de las Empresas del Sector Privado cuyas instituciones escolares estén incorporadas a la SEP y de los Organismos Descentralizados de la Administración Pública Federal..... ”.<sup>15</sup>*

Con base en lo anterior y como resultado de la situación geográfica del Estado de México se organizan dos Secciones Sindicales en la entidad, la 17 misma que funciona en la jurisdicción del Valle de Toluca, y la 36 la cuál opera en el Valle de México y que aglutina a los trabajadores que laboran en los centros de trabajo ubicados en la región.

Es importante mencionar que la Sección 36 agremia a trabajadores que a partir del *Acuerdo para la Modernización de la Educación Básica*, pasaron de ser federales a federalizados, término que surge como producto de la creación del Organismo Público Descentralizado del Gobierno del Estado de México, denominado Servicios Educativos Integrados al Estado de México, de siglas SEIEM.

<sup>15</sup> “*Estatutos del S.N.T.E.*”, Editorial del Magisterio, Benito Juárez, México, 1992.

***A esta Sección 36, pertenecen los trabajadores a los cuales esta dirigida la presente investigación, específicamente en el ámbito de su Relación Laboral con la institución y con la representación sindical.***

***Se considera de vital importancia hacer la observación, de que estos trabajadores forman un subgrupo del total de trabajadores que integran la Sección 36 y esta a su vez al SNTE; por lo que los fenómenos observados y las propuestas planteadas, en un momento dado pueden trascender en beneficio de todo el gremio, de otras instituciones públicas y posiblemente de algunas empresas privadas.***

***Una vez expuestos los anteriores conceptos, y desde el punto de vista de este trabajo, es conveniente dejar plenamente establecida la importancia del Sindicato, la cual radica en, proyectarse como una organización que:***

- ***Represente a sus agremiados en la búsqueda de mejores condiciones laborales, económicas y sociales.***
- ***Proponga propósitos y fines que satisfagan en lo colectivo e individual las legítimas aspiraciones de sus militantes.***
- ***Y que contribuya al logro de los objetivos y metas institucionales.***

***Como podemos advertir, en estos postulados encuentra sustento el desarrollo de esta tesis, ya que el Sindicato por conducto de sus representantes debe buscar en esencia el satisfacer las necesidades de sus agremiados, tanto en lo individual como en lo colectivo, esto sin soslayar la consecución de los objetivos y metas de la institución.***

## **CAPÍTULO II. LA ORGANIZACIÓN, LAS NECESIDADES DE LOS INDIVIDUOS Y SU INTEGRACIÓN MEDIANTE LA COMUNICACIÓN (UN MARCO TEÓRICO: SISTÉMICO, MOTIVACIONAL E INTERACTIVO)**

### **II. 1. BREVE RETROSPECTIVA DE LA BUROCRACIA (UN REFERENTE TEÓRICO)**

#### **II. 1. 1. PERTINENTE CONCEPCIÓN DEL ESTADO BUROCRÁTICO**

Antes de abordar el tema, es conveniente explicar que se presenta como un referente teórico, y no propiamente como parte del marco teórico, ya que la idea es brindar un antecedente del tipo de organización donde se observa el fenómeno; en este sentido se considero conveniente el exponer y explicar de manera muy breve y desde un punto de vista humanístico, los orígenes del *Estado Burocrático* y algunos de los planteamientos que según Max Weber brindan sustento a la *Teoría de la Burocracia*.

Por otra parte debe mencionarse que los conceptos elegidos para este fin, fueron seleccionados por su asimilación a las características de los individuos.

Una vez expresados los anteriores argumentos debemos establecer que cuando se pretende hacer una descripción de la organización burocrática, es conveniente de inicio dilucidar donde encuentra su origen.

“En este sentido primero es necesario establecer una adecuada interpretación de lo que significa [*Estado*], ente que se origina en la coexistencia humana, el cual toma como elementos básicos de su formación: *el territorio, la población, su organización, el gobierno y la soberanía*.

Surge con los estados teocráticos, sin embargo, la primera concepción firme y razonada de su ser da a luz con los pensamientos de Platón y Aristóteles en la antigua Grecia.

La organización humana como base del *Estado* ha ido evolucionando con el paso del tiempo, hasta que al confrontarse el principio de autoridad con el de libertad, surge el principio de legalidad como conciliador de ambos, de esta manera se hace necesaria una reglamentación, lo que culmina con el Estado Contemporáneo o Constitucional, cenit de su evolución. Como se puede observar, ya la misma idea del *Estado* implica las necesidades prioritarias del ser humano, como son el derecho a la libertad, y legislación adecuada que garantice la misma.

Así, en primer sentido el vocablo *Estado*, alude a una comunidad política, jurídicamente organizada, una corporación formada por un pueblo, dotada de un poder de mando originario, una agrupación humana hacinada en un territorio, donde los más fuertes imponen su voluntad a los mas débiles. En síntesis es el conjunto de acciones sociales considerando su unidad y orden.

En el segundo sentido la voz *Estado*, significa la idea ética en su desarrollo y actuación, es decir un conjunto de relaciones jurídicas, proyectadas como un sistema normativo, identificable con el ordenamiento jurídico mismo”.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> OMEBA, “*Enciclopedia Jurídica*”, Tomos X y XIII, Editorial Ancelo, S.A., Buenos Aires, Argentina, 1976.

“Nuestro país no podía estar al margen de estos pensamientos ideológicos, por lo que la primera concepción político-social del *Estado Mexicano*, encuentra su origen en las ideas del *Siervo de la Nación*, Don José María Morelos y Pavón, quien en 1813 al proclamar la emancipación política de nuestro país con el dogma de la *Soberanía Popular*, la que sólo debía depositarse en los representantes del pueblo, como lo sostiene en su ideario *Los Sentimientos de la Nación*, y atendiendo al principio de la *Separación de los Poderes*, apuntó que estos debían ser: el Legislativo, el Ejecutivo y el Judicial, compuestos por cuerpos y organismos, en cuya integración debían participar las provincias.

Pasado poco tiempo, con la *Constitución de Apatzingan en 1814*, se le da mayor formalidad a la figura del *Estado*, pues pretende instaurar el *Régimen de Separación de Poderes*, depositando el Legislativo en un organismo llamado *Supremo Congreso Mexicano*, el Ejecutivo en el *Supremo Gobierno* y el Judicial en un *Supremo Tribunal de Justicia*.

Finalmente, es con la redacción de la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, de fecha 4 de octubre de 1924, que de manera originaria y justa, se instaura lo que hasta hoy día sustenta legalmente el *Estado Mexicano*.

Entidad que surge como una *Institución Teleológica*, pues persigue una finalidad genérica, que se traduce en múltiples fines específicos.

Congruente con esta idea, el *Estado* para conseguir su finalidad, debe estar dotado de capacidad dinámica, que al desarrollarse origina el *Poder Público*.

Con base en los anteriores planteamientos se concluye que, es con el surgimiento del *Estado* donde se gesta otro concepto que ofrece mayor coherencia a la necesidad humana de organizarse y tener representación; el *Gobierno*, superestructura que no es más que un conjunto de órganos encargados del ejercicio del *Poder Público*, y donde precisamente se origina la organización, e intermedia clase social denominada *Burocracia*.

Así, *Gobierno y Burocracia* concebidos como la puesta en marcha del poder en una sociedad política concreta, son considerados elementos esenciales en la conformación del *Estado*, integrado por instituciones a las que la Constitución confía la potestad de organizar, representar y regir a la sociedad”.<sup>17</sup>

***Como podemos apreciar es con él Estado, su Gobierno, su Organización y su Burocracia como se establecen normas, órganos y personal que regulan y atienden las relaciones entre los ciudadanos y sus autoridades.***

***Por esto es importante conocer cuales son sus efectos en la sociedad; enfatizando que al fin y al cabo es en la satisfacción de las necesidades y demandas de la sociedad y sus sectores donde la Burocracia encuentra su justificación.***

***En resumen debemos comentar que así como los trabajadores que integran la Burocracia, son los que tienen la responsabilidad de atender a la sociedad; también ellos deben ser sujetos de que se atiendan sus necesidades individuales lo cual además de ser justo redundaría en un mejor servicio y atención.***

<sup>17</sup> Burgoa, Orihuela, Ignacio. “*Derecho Constitucional Mexicano*”, Editorial Porrúa, S.A., México, 1989.

## II. 1. 2. PLANTEAMIENTOS ANALÓGICOS A LA TEORÍA DE LA BUROCRACIA

Una vez hechas las reflexiones anteriores, se encuentran argumentos suficientes para sostener que la *Burocracia* encuentra su razón de ser en la necesidad de un *Gobierno* que atienda a la ciudadanía. De esta forma y puesto que principalmente son los funcionarios que integran, dirigen y controlan la burocracia quienes tienen la obligación de hacer cumplir los objetivos y metas del *Gobierno del Estado*, y tomando en cuenta el marco de legalidad que debe regir las relaciones laborales con sus trabajadores; es que se considera pertinente hacer algunos planteamientos al respecto, pues desde esta perspectiva existen diferencias conceptuales entre lo que la Teoría de la Burocracia sostiene, con relación a las Teorías que consideran al ser humano y sus necesidades individuales.

Con base en lo anterior y atendiendo a estas ideas, se considero conveniente seleccionar y exponer algunos de los **POSTULADOS** que según Max Weber sostienen a la Teoría de la *Burocracia*, y que contrastan con el Marco Teórico que da sustento a esta tesis y a los cuales de alguna forma se busca reorientar, haciéndoles **ANALOGÍAS CON LAS NECESIDADES DE LOS INDIVIDUOS** a fin de intentar conciliarlos a las teorías y conceptos utilizados para dar explicación al problema observado.

<b>POSTULADOS QUE SEGÚN MAX WEBWER SOSTIENE LA TEORIA DE LA BUROCRACIA</b>	<b>ANALOGÍAS CON LAS NECESIDADES DE LOS INDIVIDUOS</b>
"La superioridad puramente técnica de la organización burocrática, ha sido siempre la razón decisiva de su progreso respecto de toda forma de organización". <sup>18</sup>	Si se habla de una superioridad técnica, esto implica profundos conocimientos teóricos, por lo que es conveniente que las autoridades administrativas, no soslayan el estudio y la aplicación de Teorías de la Corriente Humano-Relacionista, situación que permitiría a los funcionarios actuar con mayor sensibilidad, respecto de las necesidades de los trabajadores al servicio del Estado.
"Precisión, velocidad, certidumbre, conocimiento de los archivos, continuidad, discreción, subordinación estricta, reducción de desacuerdo, y disminución de costos materiales y fricciones personales; son cualidades que en la administración burocrática pura y fundamentalmente en su forma monocrática, alcanzan su nivel óptimo". <sup>18</sup>	Lo anterior es más factible de conseguir, si se reconocen, respetan, promueven y satisfacen las necesidades individuales de los trabajadores.
"La administración, debe necesariamente enfatizar el secreto de sus medidas más importantes, y esto se hace más imperioso a medida que prevalecen los aspectos puramente técnicos". <sup>18</sup>	Esta premisa no debe ser válida ni aplicable cuando se trata de ocultar y/o manipular los objetivos y metas, las normas y lineamientos que regulan y garantizan las actividades y derechos laborales de los trabajadores. Puesto que cuando las reglas son claras y su aplicación es precisa, sucede que genera un sentimiento de seguridad y estabilidad en los trabajadores, evitándose además inobservancia a las disposiciones por parte de estos.

<sup>18</sup> Weber, Max. *¿Qué es la Burocracia?*, Editorial La Pleyade, Buenos Aires, Argentina, 1977.

<p>“Solo la burocratización del Estado y de la Ley en general, brinda una posibilidad determinada de diferenciar drástica y conceptualmente un orden legal objetivo de los derechos subjetivos del individuo, garantizados por aquel”.<sup>18</sup></p>	<p>A esta idea puede y debe dársele otro sentido; ya que la objetividad en la apreciación de los derechos, garantías y necesidades de los individuos, debe ser directriz en el diseño y aplicación de las normas y lineamientos que deben regirlos.</p>
<p>“Una vez instaurada en su plenitud la burocracia, constituye una de las estructuras sociales más difíciles de destruir. La burocracia es el medio de transformar la <u>acción comunitaria</u> en una <u>acción societal</u> organizada racionalmente. Por esto la burocracia como instrumento de societalización de las relaciones de poder, ha sido y es un instrumento de poder de gran importancia para quien controle el aparato burocrático”.<sup>18</sup></p>	<p>Esta es una de las afirmaciones que en esencia vinculan un poco más a la Teoría de la Burocracia con las Teorías Humano-Relacionistas; pues es en la acción societal donde la burocracia le da reconocimiento e importancia a las organizaciones de los trabajadores, como son los Sindicatos, y a los derechos y necesidades que de sus agremiados abanderan.</p>

“Así pues, Max Weber concluye: “La burocracia por doquiera, es un producto reciente del desarrollo humano. Cuanto más ascendemos en la historia, más típica se vuelve la ausencia de una burocracia y de un conjunto de funcionarios en el seno de una estructura dominante. La burocracia tiene un carácter racional: su actitud esta determinada por normas, medios, fines y situaciones de hecho. Por esta razón, su origen y expansión han tenido consecuencias revolucionarias en un sentido peculiar que todavía no hemos discutido. Son las mismas consecuencias que en general han provocado el avance del racionalismo”.<sup>18</sup>

*Finalizando con un comentario a los planteamientos del autor, es pertinente exponer que si la burocracia y muy en especial los funcionarios que la encabezan no se preparan con el objeto de evolucionar en la verdadera aplicación de un racionalismo acorde a la globalización y a los avances teóricos, metodológicos y tecnológicos que en la sociedad se están gestando, y si no vinculan sus estructuras y patrones a nuevos modelos de administración y a las necesidades individuales de los seres humanos (sus trabajadores) se enfrenta inevitablemente en un futuro próximo a su total extinción.*

<sup>18</sup> Weber, Max. *¿Qué es la Burocracia?*, Editorial La Pleyade, Buenos Aires, Argentina, 1977.

## II. 2. LA ORGANIZACIÓN, LOS SISTEMAS Y SU ASIMILACIÓN AL INDIVIDUO

### II. 2. 1. NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN

Antes de iniciar a exponer, los argumentos teóricos que dan sustento a la presente tesis, es conveniente recordar que el campo de estudio, lo constituye la interrelación que existe entre los Trabajadores, la Organización y su Representación Sindical, es decir la *Relación Laboral*, lo anterior desde un punto de vista integral.

Por esto hubo necesidad de darse a la tarea de estructurar un Marco Teórico, que permitiera primero definir a la Organización y después al Ser Humano, estableciendo como constantes su similitud y puntos de vinculación.

Con base en estas ideas, se aborda la naturaleza de la organización desde un punto de vista *Humanístico*, lo cual permite plantear a la misma, como un ente que en su funcionamiento, muestra características propias de los organismos vivos, es decir que su concepción no debe estar tan alejada de lo que son y como funcionan los individuos.

Entrando en materia, vale la pena acotar ciertos conceptos, que desde este punto de vista, tienen algunos teóricos sobre el tema de la organización y su asimilación al ser humano, mismos que para efectos de la presente tesis se citan en función de que sus ideas dan explicación al problema observado.

“El Modelo Biológico de las organizaciones sociales, y en particular las organizaciones industriales, implica el tomar como modelo el organismo viviente y los procesos y principios que regulan su crecimiento y desarrollo. Significa buscar procesos sometidos a leyes del crecimiento organísmico.

Tiene algún sentido considerar una organización real como un organismo, esto es, hay razón para creer que esta comparación no es una estéril analogía metafórica como era común en la especulación escolástica acerca del cuerpo político. En las organizaciones son demostrables funciones cuasibiológicas, ya que se mantienen, a veces se reproducen o metastatizan, responden a tensiones, envejecen y mueren. Las organizaciones tienen anatomías discernibles, cuando menos las que transforman insumos materiales.

Pasa lo mismo con las instituciones, también crecen, se reparan, se reproducen, decaen y se disuelven. En sus relaciones externas exhiben muchas características de la vida orgánica. Hay quienes piensan que en sus relaciones internas también las instituciones están destinadas a tornarse crecientemente orgánicas. El hecho de que las leyes simples del crecimiento sean aplicables a entidades sociales, tales como las compañías manufactureras, la urbanización, la división del trabajo, etc. Prueba a este respecto que la *analogía organísmica* es correcta”.<sup>19</sup>

“La sociología enseña, que las organizaciones son sistemas sociales, por lo cual las actividades que éstas comprenden están gobernadas por leyes sociales y psicológicas. Al igual que las personas tienen necesidades psicológicas, desempeñan papeles sociales y guardan una posición particular. Su conducta se ve influenciada por su grupo al igual que por sus impulsos individuales”.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Bertalanffy, Von, Ludwing. “*Teoría General de los Sistemas*”, Fondo de Cultura Económica, México, 1995.

<sup>20</sup> Davis, Keith and Newstrom, W., Jhon., “*El Comportamiento Humano en el Trabajo*”, McGraw Hill, S.A., México, 1994.

“Las organizaciones son consecuencia de la necesidad que tiene el hombre de relacionar su comportamiento con los comportamientos de los otros, con el fin de poder realizar sus objetivos. En toda organización social encontramos elementos, que son comportamientos, es decir las respuestas dadas a un determinado estímulo y estructuras, que son las categorías de comportamiento o conjuntos de comportamiento agrupados.

Los anteriores argumentos vinculados a las necesidades de las personas, encuentran respaldo en las proposiciones expresadas por Chester Barnard, quien al respecto comenta:

*Las personas no actúan aisladamente, sino a través de interacciones con otras personas, para poder alcanzar sus objetivos con mayor facilidad; en las interacciones humanas, las personas ejercen mutua influencia, originándose así las relaciones sociales.*

En este sentido, las organizaciones son sistemas cooperativos, que tienen como base la racionalidad, de esta forma, la contribución de cada persona al logro de los objetivos de la organización, depende de las satisfacciones obtenidas en realidad o de las insatisfacciones percibidas imaginariamente como resultado de su participación. Las personas cooperan si su esfuerzo proporciona satisfacciones y ventajas personales que justifiquen tal esfuerzo.

Si un grupo de personas se reúne para formar una empresa, los objetivos de ésta son consecuentes con los objetivos individuales que llevaron a cada persona a cooperar en ella. Sin embargo, a medida que esa empresa crece y requiere de un mayor volumen de actividades, y por ende, de personas, se hace necesaria una mayor división del trabajo y de la jerarquía. De esta manera, los objetivos organizacionales como: productividad, lucratividad, reducción de costos, orden, horario, etc., son comunes a los objetivos personales de aquellos que crearon la organización y que están en la alta jerarquía, pero se distancian gradualmente de los objetivos personales de aquellos que están en los niveles más bajos de la escala jerárquica, como son: salarios, beneficios, regalías, prestaciones, reconocimientos, etcétera.

En este orden de ideas, la organización es un sistema de fuerzas o actividades, concientemente coordinadas, de dos o mas individuos. El deseo de cooperación depende de los incentivos ofrecidos por la organización y esta necesita influir en el comportamiento de las personas a través de la motivación, por medio de incentivos materiales, de oportunidades de crecimiento, de consideración, de prestigio personal, etcétera. En otros términos la organización debe ofrecer una variedad de estímulos para obtener la participación comprometida de los individuos que la integran.

En este esquema, cada persona necesita alcanzar simultáneamente por un lado los objetivos organizacionales, para mantenerse y crecer en la organización, y por el otro lado realizar sus objetivos personales, para obtener satisfacciones. Lo cual encuentra aval en lo propuesto por Barnard al decir: Para que el individuo sobreviva en el sistema; necesita ser eficaz alcanzando los objetivos organizacionales y necesita ser eficiente alcanzando los objetivos personales”.<sup>21</sup>

“Es importante considerar que en algunos casos: *La cuestión del orden jerárquico esta íntimamente ligado a la diferenciación, la evolución y la medición de la organización, que no parecen expresadas como es debido, ni en términos de energética (entropía negativa), ni de teoría de la información*”.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Bertalanffy, Von, Ludwig. “Teoría General de los Sistemas”, Fondo de Cultura Económica, México, 1995.

<sup>21</sup> Chiavenato, Idalberto. “Introducción a la Teoría General de la Administración”, McGraw Hill, S.A., México, 1995.

“Además, al estudiar a la organización es pertinente tener siempre en cuenta, el factor humano y la comunicación, así lo advierte la *Ley de las Dimensiones Optimas de las Organizaciones* al sostener:

Mientras más crece una organización, mas se alarga el camino de la comunicación, lo cual y según la naturaleza de la organización, actúa como factor limitante que no permite a la organización crecer mas allá de ciertas dimensiones criticas.

Asimismo la *Ley de la Inestabilidad*, establece:

Muchas organizaciones no están en equilibrio, estables, sino que exhiben fluctuaciones cíclicas, resultantes de la interacción entre subsistemas”.<sup>19</sup>

*Con base en los anteriores argumentos, podemos comentar que al estudiar a la organización debe darse reconocimiento al factor humano, ya que uno y otro guardan una gran relación y similitud en su funcionamiento; de no darse este enfoque al realizar este tipo de análisis sobre las organizaciones, nos llevaría a incurrir en errores de apreciación al intentar verificar su evolución y desarrollo.*

---

<sup>19</sup> Bertalanffy, Von, Ludwing. “*Teoría General de los Sistemas*”, Fondo de Cultura Económica, México, 1995.

## II. 2. 2. EL ENFOQUE SISTÉMICO EN LA ORGANIZACIÓN

Cuando se estudia a la organización desde un punto de vista humanístico, es inevitable el abordar el enfoque sistémico, pues desde todos los ángulos en que se observa un problema, nos ofrece conceptos que nos permiten dar explicación a muchos de los fenómenos que se presentan en la realidad.

Desde este punto de vista, la *“Teoría General de los Sistemas* nos ofrece un útil requisito con respecto a problemas concretos de la ciencia. En particular conduce a la elucidación de cuestiones que no son tomadas en cuenta en los esquematismos y cuadrículas de los campos especializados.

*La Teoría General de los Sistemas*, es metodológicamente un importante medio de controlar y estimular la transferencia de principios de un campo a otro, evitando analogías superficiales inútiles para la ciencia y perniciosas en las consecuencias prácticas, además de que nos sirve de dispositivo regulador para discernir analogías y homologías parecidas, dándoles sentido y evitando traslados significativos de modelos.

Por esto es importante reconocer la significativa trascendencia de la *Teoría General de los Sistemas*, que radica en el hecho de que: *El progreso de las ciencias de la conducta y de las ciencias sociales parecen imponer un ensanchamiento a nuestros esquemas conceptuales a fin de dar cabida a sistemas de leyes en campos donde no es suficiente la aplicación de ciertos conocimientos.*

Así, el análisis de sistemas, trata a la organización como un sistema de variables mutuamente dependientes; definiéndolo como un sistema abierto, que intercambia materia con el medio circundante, es decir, exhibe importación y exportación, y constitución y degradación de sus componentes materiales”.<sup>19</sup>

De esta forma y puesto que el elemento principal de esta tesis está representado por el ser humano, se considera pertinente el reproducir algunos conceptos que vinculan a la *“Teoría General de los Sistemas* con la *Teoría de la Personalidad*, y que al respecto propone el concepto de *Sistema*, este es lo bastante abstracto y general para permitir su aplicación a entidades de cualquier denominación; aspectos como equilibrio, homeostasis, retroalimentación, estrés, etc., son de origen tecnológico o fisiológico, pero aplicables a fenómenos psicológicos. Los teóricos de sistemas coinciden en que el concepto de *Sistema*, no está limitado a entidades materiales, sino que puede aplicarse a cualquier ente que conste de componentes que interactúen. Aun bajo condiciones externas constantes y en ausencia de estímulos externos, el organismo no es un sistema pasivo sino básicamente activo; esto se aplica en particular a la función del sistema nervioso y el comportamiento. Se diría que la actividad interna se desarrolla aún sin reacción a estímulos externos; es fundamental.

Por último y con el propósito de destacar la importancia del buen desarrollo y desempeño de las partes que conforman un sistema, se hace necesario enfatizar el concepto de *Sinergia* que al respecto propone:

*No puede sumarse el comportamiento de las partes aisladas y obtener el del todo; hay que tener en cuenta las relaciones entre los varios sistemas subordinados y los superordinados a fin de comprender el comportamiento de las partes”.<sup>19</sup>*

*Como podemos observar el enfoque sistémico, nos permite analizar a la organización, desde un punto de vista, más integral; esto nos brinda la oportunidad de valorarla no como un ente aislado, sino como un ente que guarda íntima relación con sus componentes, como lo son los individuos que le dan vida.*

<sup>19</sup> Bertalanffy, Von, Ludwig.. *“Teoría General de los Sistemas”*, Fondo de Cultura Económica, México, 1995.

## II. 3. LAS NECESIDADES DE LOS INDIVIDUOS EN LA RELACIÓN LABORAL

### II. 3. 1. EL HOMBRE PROTAGONISTA EN LA ORGANIZACIÓN

Al referirnos al hombre como ser pensante, y con el propósito de hacer patente su importancia al interior de la organización, se considero pertinente el retomar algunos conceptos plasmados por Bertalanffy, quien al respecto sostiene:

“Es concebible, la comprensión científica de la sociedad humana y de sus leyes por un camino diferente y más modesto, tal conocimiento no solo nos enseña, lo que tiene de común en otras organizaciones, el comportamiento y la sociedad humana, sino también cual es su unicidad. El Postulado principal sería: El hombre no es un animal político; es antes y sobre todo un individuo. Los valores reales de la humanidad, no son los que comparte con las entidades biológicas, con el funcionamiento de un organismo o una comunidad de animales, sino los que proceden de la mente individual. La sociedad humana no es una comunidad de hormigas o termites, regida por instinto heredado y controlada por las leyes de la totalidad superordinada; se funda en los logros del individuo, y esta perdida si se hace de este, una rueda de la máquina social.

En mi opinión, tal es el precepto último que ofrece una teoría de la organización: no un manual para que dictadores de cualquier denominación sojuzguen con mayor eficiencia a los seres humanos, aplicando científicamente las leyes férreas; si no una advertencia de que el Leviatán de la organización no debe engullir al individuo si no quiere firmar su sentencia inapelable de muerte.

Es importante también, con relación a los fines y finalidades de los individuos, valorar lo que propone la *Teleología Dinámica* (Directividad de Procesos). Al respecto es posible distinguir aquí diferentes fenómenos que son confundidos a menudo:

*Como lo es la genuina finalidad o intencionalidad, que significa que el comportamiento actual esta determinado por la previsión de la meta. Tal es el concepto aristotélico original, que presupone que la meta futura esta ya presente en el pensamiento que dirige la acción presente. Sin considerar que la verdadera intencionalidad es característica del comportamiento humano, y esta vinculada a la evaluación del simbolismo, del lenguaje y los conocimientos.*

*La inadecuada conceptualización de éste tipo de finalidad, es uno de los factores responsables de la confusión imperante en Epistemología.*

Con base en lo anterior es importante tener siempre presente que:

**El hombre vive en un mundo no de cosas, sino de símbolos.**

**Y que: Los trastornos mentales en el hombre, comprenden por regla general perturbaciones de las funciones simbólicas”.**<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Bertalanffy, Von, Ludwig. “Teoría General de los Sistemas”, Fondo de Cultura Económica, México, 1995.

## II. 3. 2. EL CONFLICTO EN LA INTERRELACIÓN ORGANIZACIÓN-INDIVIDUO

El ser humano es piedra angular en el desarrollo de la sociedad y de las organizaciones; con el reconocimiento de la conciencia y el pensamiento filosófico los individuos trascienden en el dominio de su medio ambiente y los factores que repercuten en el desarrollo de sus actividades. Así, una vez creadas las organizaciones, el individuo se encuentra en la necesidad de establecer si las mismas realmente contribuyen a su crecimiento personal y logro de sus objetivos, en vinculación a la satisfacción de necesidades y objetivos de la sociedad.

Al respecto, Chris Argyris, teórico que con sus aportaciones dan explicación al problema observado y abordado en la presente tesis, expone:

“La incongruencia entre el individuo y la organización puede servir de base a un incesante desafío; a medida que va siendo colmado, ayuda a la persona a enriquecer su propio desarrollo y a construir organizaciones viables y efectivas”.<sup>22</sup>

Con base en estos razonamientos el autor establece, que los criterios primordiales para formar una organización son los siguientes:

### *“DE LOS INDIVIDUOS*

- 1.- Competencia Individual.**
- 2.- Compromiso por el Propio Trabajo.**
- 3.- Responsabilidad Personal.**
- 4.- Plena Actualización Personal.**

### *DE LA ORGANIZACIÓN*

- 5.- La Actividad, Viabilidad y Vitalidad de las Organizaciones.**

Con relación al individuo arguye, los principales factores de la personalidad que más aportan a la permanencia de la organización son aquellos que:

- 1.- Ayudan a originar, a crear y mantener la organización.**
- 2.- Podrían llevar a ignorar la capacidad coercitiva de la organización.**
- 3.- Podrían destrozar la organización”.<sup>22</sup>**

<sup>22</sup> Argyris, Chris. “*El Individuo dentro de la Organización*”, Editorial Herder, S.A., Barcelona, España, 1979.

Así mismo reflexiona, la organización es un Sistema Abierto:

“El problema reside en comprender los cambios que las organizaciones y los individuos tendrán que hacer, si se requiere obtener el máximo posible de energía humana aplicada al esfuerzo productivo.

Por lo tanto nuestras organizaciones van a ser descritas como entes donde convergen factores tales como:

- 1.- Necesidades, Sentimientos, Actitudes y Valores de los Individuos.
- 2.- Atractivo, Procesos, Normas y Objetivos Grupales.
- 3.- Actividades y Políticas Organizacionales relativas al Poder, las Recompensas los Castigos, la Comunicación y la Carga de Trabajo.
- 4.- Actividades Informales, tales como: el Trabajo a Ritmo Lento, la Apatía, la Indiferencia, el Conflicto, el Conformismo y la Desconfianza.<sup>22</sup>

*Al respecto podemos comentar que, es en el punto número uno, tres y cuatro, donde se encuentran argumentos que dan explicación al problema observado, ya que los individuos (trabajadores) al no obtener satisfacción a sus aspiraciones, como consecuencia del desconocimiento, desvinculación y falta de adecuada comunicación de los objetivos y metas de la organización y propósitos y fines de la representación sindical en relación a sus necesidades individuales, les origina, primero desconfianza y después conflicto, como consecuencia inseguridad y apatía, lo cual repercute en trabajo a ritmo lento.*

Así, Argyris infiere que existe una relación entre personalidad y organización, y sostiene que:

“Uno no puede entender plenamente al individuo, sin entender la organización de la cuál forma parte y viceversa. El interés primario, se sitúa en la frontera entre ambos, en la zona donde se interpretan y se interrelacionan.

Además establece que los individuos deben proporcionar a la organización un *input* lo cual no es mas que la energía psicológica que generan, y que esta existe en las necesidades del individuo, estas necesidades son consideradas como parte de la personalidad humana, que al activarse entran en *tensión*, las necesidades activadas siempre están en tensión respecto de algún objetivo o meta existente en el medio ambiente. Esta tensión es la que se supone motiva la conducta. Por consiguiente, una necesidad psicológica puede definirse como un elemento que se postula de la siguiente forma:

- 1.- Existe en la personalidad del individuo.
- 2.- Esta relacionada con las demás necesidades.
- 3.- Esta relacionada con un objetivo situado en su medio ambiente.
- 4.- Es iniciadora y guía de la conducta, hasta que se haya logrado el objetivo”.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Argyris, Chris. “El Individuo dentro de la Organización”, Editorial Herder, S.A., Barcelona, España, 1979.

“Y la energía psicológica se define en los siguientes términos:

- 1.- Existe en todos los individuos.
- 2.- Su expresión no puede bloquearse permanentemente, si se le coloca una barrera, hallará la forma de superarla o rodearla.
- 3.- Su cantidad varía de acuerdo al estado mental del individuo, dicha cantidad no está prefijada ni limitada.

Todos los seres humanos necesitan sentirse competentes, se esfuerzan por tratar con su entorno con la mayor habilidad posible.

Por lo que sostiene que el incremento de la autoestima en el individuo tiene una correlación positiva con los siguientes factores:

- 1.- El individuo es capaz de definir sus propios objetivos.
- 2.- Sus objetivos se relacionan con sus necesidades y valores centrales.
- 3.- Es capaz de definir los caminos que llevan a estos objetivos.
- 4.- La consecución de sus objetivos corresponden a un realista nivel de aspiraciones.

De esta forma al obtener un incremento de la autoestima se observa el siguiente proceso lógico:

- 1.- Cuanto más elevada es la autoestima, tanto más se valora el individuo a sí mismo; lo cuál es verdadero por definición.
- 2.- Cuanto más se valore el individuo a sí mismo, tanto mayor será la necesidad de hacerse más autoconciente, para conocer su propio potencial no utilizado y los límites de su capacidad.
- 3.- Una autoestima incrementada, exige la recepción de un *feedback* no distorsionado del medio ambiente.
- 4.- A medida que los individuos se muestran menos defensivos respecto del *feedback* que proporciona el medio ambiente; se incrementa la probabilidad de obtener el entorno un *feedback* objetivo y verdadero.
- 5.- A medida que la conducta del individuo tiende a eliminar la actitud defensiva en los demás; mayor será la probabilidad de que los demás le transmitan un *feedback* con mínimas distorsiones.
- 6.- A medida que decrece el conflicto interno en el individuo, aumenta su autoconciencia y autoaceptación, y estará en mejores condiciones de ayudar a los demás a que reduzcan su defensividad”.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Argyris, Chris. “El Individuo dentro de la Organización”, Editorial Herder, S.A., Barcelona, España, 1979.

El autor aborda ciertas ideas sobre la organización, y en ese sentido argumenta:

“Las organizaciones forman parte de la sociedad y como subsociedades pueden influir en:

- 1.- Lo que el individuo tiende a desear.
- 2.- La probabilidad de conseguirlo.
- 3.- El sentido del éxito.

Recapitula y dice: la organización tiene dilemas que resolver y plantea las siguientes proposiciones:

- I. Hay incongruencia entre las necesidades de los individuos que aspiran al éxito psicológico; y las demandas iniciales de la organización formal. La perturbación variará en proporción al grado de incongruencia entre las necesidades de los individuos y los requerimientos de la organización.
- II. Las resultantes de esta perturbación son: la frustración, el fracaso, una perspectiva de corto alcance y el conflicto.

Si los miembros de una organización desean el éxito psicológico tenderán a:

- 1.- Sentir frustración, porque bloquean su autoexpresión.
  - 2.- Experimentar fracaso, porque no se les permite definir sus propios objetivos y los caminos a seguir, en relación con sus necesidades básicas.
  - 3.- Adquirir una perspectiva de corto alcance, porque no dispondrán de ningún control sobre la claridad y la estabilidad de su futuro.
  - 4.- Incurrir en conflicto porque en su calidad de personas psíquicamente maduras, rechazarán la frustración, el fracaso y las perspectivas de corto alcance.
- III. En determinadas condiciones, el grado de frustración, de fracaso, de corto alcance de perspectivas y de conflicto tenderá a aumentar.

Esto sucede cuando sufren un incremento cuantitativo, los factores que se mencionan a continuación:

- 1.- A medida que aumenta en los individuos el deseo de éxito psicológico.
- 2.- A medida que el grado de dependencia, subordinación y pasividad vaya aumentando.
- 3.- A medida que aumenta el rigor con que se ponen en práctica los principios formales tradicionales.
- 4.- A medida que el trabajo es más especializado”.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Argyris, Chris. “*El Individuo dentro de la Organización*”, Editorial Herder, S.A., Barcelona, España, 1979.

***Con base en lo anterior, podemos comentar que es indiscutible que los seres humanos dentro de las organizaciones son factor de desarrollo integral, y que la cohesión que provocan hacia el interior de las mismas los obligan a agruparse con la finalidad de obtener satisfactores a sus justas necesidades y aspiraciones.***

***Como respuesta a esta necesidad de aglutinarse integralmente surgen los Sindicatos, entes con personalidad jurídica y social que han de representar los intereses y abanderar las demandas de los individuos que a estos organismos se afilian.***

A este respecto Argyris propone:

“Cuando las actividades de la organización no se muestran eficaces para que los trabajadores se adapten a la frustración y al conflicto, éstos pueden tomar otras medidas; una de ellas se logra constituyendo un Sindicato, el cuál no solamente represente sus intereses y los respalde con las armas apropiadas (una huelga por ejemplo), sino que reclame ser escuchado, en cuestiones como: productividad, normatividad, traslados, despidos, salarios, etcétera.

Un factor clave para el surgimiento del sindicalismo lo constituye la frustración que el trabajador experimenta dentro de la organización.

Una de las justificaciones principales del sindicato es que ha servido como canal de expresión de las exigencias y necesidades del trabajador y como vehículo de manifestación de su insatisfacción.

Por lo que se concluye:

“No todas las organizaciones eliminan la autoexpresión de los individuos, ni todos los individuos desean éxito psicológico.

La hipótesis básica consiste en que la organización tiende a generar consecuencias originalmente no intencionadas, esto cuando existe una falta de congruencia entre las necesidades del individuo y las exigencias de la organización”.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Argyris, Chris. “*El Individuo dentro de la Organización*”, Editorial Herder, S.A. Barcelona, España, 1979.

## II. 3. 2. 1. LA GENERACIÓN DEL ESTRÉS Y SU IMPACTO EN EL TRABAJADOR

Cuando se acota el tema del conflicto, es conveniente abordar el tema del estrés que se genera, en cuanto a su acepción, características y su impacto en el ser humano, esto en función de que cuando se suscita un conflicto en un individuo o en un grupo, y en especial cuando se presenta dentro de una organización, este conflicto detona en un estado de tensión y ansiedad que ataca al trabajador y en consecuencia su desempeño.

Con base en los anteriores argumentos, se considero pertinente exponer algunos conceptos e ideas sobre el estrés, mismos que dan explicación al problema observado, y que ilustran los efectos, sentimientos y actitudes que el estrés produce en los individuos, como son. La inseguridad, inestabilidad e improductividad. Es conveniente exponer que estas actitudes son observadas en los trabajadores sujetos de este estudio y que interactúan con la organización y la representación sindical, es decir que están inmersos en la *Relación Laboral*. Expuesto lo anterior, primero se hizo adecuado abundar definiciones y conceptos sobre el estrés y posteriormente exponer sus implicaciones y repercusiones tanto psicológicas como morales.

En este sentido, "La palabra *estrés*, encuentra sus raíces en el griego, en la palabra *stringere*, que significa provocar tensión. A mediados del siglo XIX, el fisiólogo francés Claude Bernard sugirió que los cambios externos en el medio ambiente pueden perturbar al organismo, por lo que era esencial que este intentara restablecer el equilibrio interno. Este parece ser uno de los primeros reconocimientos de las consecuencias potenciales de disfunción provocada por el rompimiento del equilibrio en el organismo, o sea de someterlo al estrés.

Por otra parte la definición funcional del *estrés*, sustenta que: es una respuesta adaptativa mediada por las características individuales y/o por procesos psicológicos, lo cual es a la vez consecuencia de alguna acción, de una situación o un evento externo que plantean a la persona especiales demandas físicas y/o psicológicas.

Todos los seres vivos responden bioquímicamente a su ambiente. Una característica del ser humano es que además responde psicológicamente. La adaptación que exige afrontar el estrés, da lugar a numerosas alteraciones bioquímicas, estas resultan muy importantes para garantizar una respuesta eficaz, sin embargo también pueden resultar inadecuadas y disfuncionales y los efectos de estas alteraciones pueden acumularse al paso del tiempo y manifestarse en algún tipo de enfermedad.

De esta forma el estrés tiene consecuencias de índole laboral, que también afectan a la organización, como son: inseguridad e inestabilidad en el trabajo, relaciones laborales pobres, impuntualidad, ausentismo, absentismo, alto índice de accidentes, excesiva rotación de personal e insatisfacción en el trabajo. El estrés es uno de los grandes inhibidores de la efectividad en el proceso de los negocios, al neutralizar el impacto negativo del estrés en las personas y las organizaciones, se optimiza la realización de los negocios.

Reflexionemos acerca de lo que sucede en la vida de las personas, muchas compañías quedarían sorprendidas si contaran con una computadora que mensualmente les mostrara la cantidad de horas de trabajo que su personal utiliza para estar pensando y sintiendo respecto de sus problemas. Y si tuvieran otra que les mostrara la cantidad de vibraciones negativas generadas por este personal como resultado de los hábitos de pensamiento y sentimiento, quedarían sorprendidas de la magnitud y las consecuencias que estas vibraciones representan en la salud del intelecto de las personas y su repercusión en los negocios".<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Cryer, Bruce, A. "Advance Tools for Human Performance and Organizational Effectiveness. *Re-engineering the Human System: A New Model of Personal and Organizational Intelligence*", Conference, February, 4-7, 1996. Traducción.

“Las computadoras no pueden ofrecernos estos datos, sin embargo cotidianamente tenemos que enfrentarnos a este hecho; el estrés siempre esta presente. El estrés inhibe el flujo de las habilidades, entorpece los procesos analíticos, minimiza al individuo en su pensamiento, estandariza su actuar y nulifica el desarrollo intelectual, mismo que es necesario en la actualidad en la cual se requieren decisiones y acciones inmediatas.

*Nuestra investigación indica que el estrés se incrementara drásticamente en los próximos diez años, especialmente mientras las estructuras gubernamentales, sociales y de negocios continúen deformándose a causa de su propia rigidez, torpeza y falta de comunicación, causando una pronunciada caída en los niveles de vida en el ámbito personal y profesional de los individuos.*

Los medios ambientes caracterizados por exceso de estrés, contención y ansiedad genera inseguridad, improductividad e inhibición de creatividad. Las personas no quieren trabajar con rigidez e inflexibilidad del medio ambiente. Las actitudes negativas presionan más a una organización ya de por sí presionada. Una vez que las personas entienden que el estrés es un problema y aunque invisible pueden darse cuenta de algunos de los síntomas de éste y como afectan a la cultura organizacional de forma sutil, estos síntomas se manifiestan como:

**Humor negro de las personas, Flujo constante de quejas, Derrotismo, Resentimiento, Mentalidad “Nosotros vs. Ellos”, Prejuicios, Desconfianza, Ansiedad, Miedo, Intolerancia, Resignación, Antagonismo, Desesperación e Ironía.**

Por otra parte, las organizaciones que se liberan del estrés, muestran las siguientes características:

**Adaptabilidad, Balance Emocional, Habilidad para descubrir rápidamente síntomas de estrés.**

**Equilibrio entre metas corporativas y personales, Flexibilidad en momentos de crisis.**

**Comunicación apropiada , oportuna y sensible, Habilidad para aprender rápido y con profundidad.**

Es definitivo, si la meta es llevar al máximo la productividad, entonces es obvio que la mejor manera de lograrlo es haciendo que las personas sean felices, motivándolas en su trabajo, sobre todo si ellas desean apertura e innovación”.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Cryer, Bruce, A. “Advance Tools for Human Performance and Organizational Effectiveness. *Re-engineering the Human System: A New Model of Personal and Organizational Intelligence*”, Conference, February, 4-7, 1996. Traducción.

### II. 3. 3. LA MOTIVACIÓN FACTOR COADYUVANTE A LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DEL INDIVIDUO.

- **PLANTEAMIENTOS QUE ABRAHAM H. MASLOW HACE SOBRE LA MOTIVACIÓN**

Una vez que hemos asimilado la organización al ser humano y que se ha ponderado su protagonismo abordando aspectos como el conflicto y el estrés, es conveniente acotar algunos conceptos sobre motivación mismos que en esencia sustentan la gran importancia que representa el satisfacer las necesidades individuales de los trabajadores, tanto en lo particular como en el ámbito organizacional. En este sentido y con el propósito de complementar el marco teórico con el que se busca explicar el problema observado, se considero pertinente examinar y comentar ciertos planteamientos que respecto a la motivación hace Abraham H. Maslow.

“Cuando se habla de motivación, primeramente es indispensable abordar la universalidad de los deseos humanos, en este sentido existen suficientes pruebas antropológicas que indican que los deseos fundamentales o últimos deseos de los seres humanos apenas difieren de sus deseos conscientes cotidianos. La principal razón de ello, es que la cultura de forma directa puede generar dos formas distintas de satisfacer un mismo deseo en particular; como podría ser la propia estima, por ejemplo: en una sociedad se obtiene la estima siendo el mejor cazador, en otra siendo el mejor curandero.

De esta manera, es definitivo que en cualquier sociedad, grupo u organización los individuos siempre tendrán deseos y estos serán satisfechos de acuerdo a la escala de valores que esa sociedad, grupo u organización tengan.

Ahora, si bien es cierto que el deseo en el ser humano no es mas que la expresión práctica de la búsqueda por satisfacer una necesidad, también es cierto que este deseo esta ligado a un estado emocional, al respecto Maslow comenta que una teoría consciente de la motivación debe asumir que la motivación es: constante, inagotable, fluctuante y compleja; y que es una característica casi universal de prácticamente todos los estados orgánicos de los individuos.

Es un hecho, el deseo origina la motivación que tiene como objetivo lograr la satisfacción de la necesidad generadora del deseo. Este ciclo es continuo, por ello cabe establecer que el ser humano es un animal necesitado, y raramente alcanza un estado de completa satisfacción, tan pronto como ha satisfecho un deseo, busca satisfacer otro mas complejo; siempre esta deseando algo”.<sup>24</sup>

*Con base en lo anteriormente expuesto, se advierte la suma importancia que tiene la satisfacción de los deseos, pues ésta consecuentemente ofrece la posibilidad de realización. La oportunidad de obtener algo que se desea en la práctica, nos permite entender las diferentes formas de motivación, sus clases y como se manifiestan en los individuos que conforman un grupo.*

En este orden de ideas, Maslow sostiene:

*“Es importante establecer que es lo que se quiere conseguir, para definir en que sentido debe motivarse y como se desarrollara este proceso motivador”<sup>24</sup>.*

<sup>24</sup> Maslow, Abraham, H. “Motivación y Personalidad”, Ediciones Díaz de Santos, México, 1991.

Y en función de estos razonamientos, propone una jerarquización de las necesidades, como son:

- “1.- Necesidades Fisiológicas ( alimentación, reposo, abrigo, sexo, etcétera ).  
Estas se dinamizan y enseguida surgen otras superiores.**
- 2.- Necesidades de Seguridad ( peligro incertidumbre, dolor, etcétera ).  
Se caracterizan por el dominio del medio.**
- “3.- Necesidades de Pertenencia (aceptación, interacción, consideración, etcétera). Se relacionan con la integración del individuo.**
- 4.- Necesidades de Estima ( se clasifican en dos: )**
  - Deseo de Fuerza: logro, maestría, independencia y libertad.
  - Deseo de Reputación: estatus, fama, dignidad y aprecio.
- 5.- Necesidades de Autorrealización ( auto desarrollo y autosatisfacción )”.**<sup>24</sup>

*Es conveniente mencionar que para efectos de correlación con el problema observado, se procedió a subrayar las necesidades, que desde el punto de vista de esta tesis deben satisfacerse con el objeto de coadyuvar al desarrollo integral de los individuos (trabajadores).*

*Aclarado lo anterior, debemos comentar que, es en las necesidades de seguridad y de pertenencia, donde se encuentra fundamento para argumentar las observaciones realizadas, ya que la falta de reconocimiento y aceptación de estas necesidades de los trabajadores, por parte de sus autoridades y representantes sindicales, les genera sentimientos de inseguridad incertidumbre, rechazo y desprecio; sin dejar de lado la desintegración que esto genera, al interior de la Relación Laboral.*

Bien, una vez hechas las anteriores observaciones y con el propósito de proponer alternativas que permitan solucionar esta problemática, cabe mencionar lo que Maslow propone sobre la:

#### **“GRATIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES BÁSICAS Y SUS CONSECUENCIAS.**

Al saciar cualquier necesidad ésta desaparece y surge una superior, se producen cambios en las capacidades cognitivas: atender, percibir, aprender, recordar, pensar y olvidar. Todas ellas cambian en una dirección realmente previsible debido a los nuevos intereses y valores del organismo.

Cuando las necesidades de seguridad están gratificadas el organismo está libre para buscar otras, como son: amor, independencia, respeto por los demás y por sí mismo.

Además cualquier gratificación de una necesidad verdadera lleva al perfeccionamiento, el fortalecimiento y el desarrollo sano del individuo, consolidando sentimientos subjetivos de seguridad, tranquilidad, pérdida del sentimiento de peligro, mayor audacia y valor”.

<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Maslow, Abraham, H. “*Motivación y Personalidad*”, Ediciones Díaz de Santos, México, 1991.

“Así, se puede apreciar que al satisfacer estas necesidades de seguridad, esto propicia la búsqueda por satisfacer una superior: la autorrealización. Por otra parte cuando no se satisfacen estas necesidades básicas surge frustración, de ésta forma la persona que meramente sobrevive no se preocupa mucho de otras cosas superiores en su vida o en su actividad profesional.

Se necesita cierta dosis de gratificación de las necesidades inferiores para inducir a un individuo a tal punto de pensamiento como para llevarlo a la frustración por no satisfacer otras superiores como son las intelectuales, sociales y personales . Con base en lo anterior, se afirma que elevar el nivel de frustración no solo tiene consecuencias personales, sino también organizacionales y sociales”.<sup>24</sup>

Ahora bien cuando se gratifican estas necesidades se obtienen los siguientes resultados:

#### **“VOLITIVO-AFECTIVOS:**

1. **Respecto de la organización:** sentimientos de seguridad, paz, confianza, protección, ausencia de peligro y amenaza.
2. **Respecto del grupo:** Sentimientos de pertenencia , de formar parte de un grupo, de identificación con las metas y triunfos del grupo, de aceptación, de sentirse en casa.
3. **Respecto del individuo:** Sentimientos de confianza en sí mismo, de respeto propio, de autoestima, de fiarse en uno mismo, de capacidad , de logro, de competencia, de éxito, de fuerza en el yo, de respetabilidad, de prestigio, de liderazgo, de autorrealización, de cumplir consigo, de satisfacción, de mayor desarrollo y crecimiento de las capacidades propias, de madurez, de salud y de autonomía.
4. **Respecto del entorno:** De independencia de pensamiento, de curiosidad, de aprendizaje (de saber más) de comprensión filosófica más amplia y receptiva, de admiración, de compromiso y de valor.

#### **COGNITIVOS:**

1. Cognición de todo tipo: más realista, más eficiente y más profunda; mejor comprobación de la realidad.
2. Mayor intuición, mejores posibilidades en función de los presentimientos.
3. Más énfasis en la realidad (objeto-problema); menos énfasis en el ego y en la proyección; de traumas y complejos, cogniciones más transpersonales y transhumanas.
4. Mejoría en la visión filosófica del mundo ( en el sentido de hacerse más verdadera, más realista, menos destructiva del yo y de los otros, más comprensiva, más integrada y holística).
5. Más creativa en la profesión, en la ciencia, en la técnica y en la disciplina.
6. Más actitudes profundas y básicas ( respeto básico democrático por todos los seres humanos y respeto por las personas de diferente estatus social, nivel de preparación, edad, género y raza).
7. Menos miedo a lo novedoso o desconocido, (como a nuevas teorías, técnicas y tecnologías).
8. Mas posibilidad de aprendizaje latente o incidental.
9. Menor aprecio por lo simple; mayor interés por lo complejo”.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Maslow, Abraham, H. “*Motivación y Personalidad*”, Ediciones Díaz de Santos, México, 1991.

**“DE CARÁCTER:**

- 1. Amabilidad, simpatía, falta de egoísmo.**
- 2. Mayor tolerancia a la frustración.**
- 3. Más valor, menos temor.**
- 4. Salud mental (alejamiento de la neurosis).**
- 5. Más honradez, autenticidad y franqueza.**
- 6. Voluntad más fuerte, mayor disfrute de la responsabilidad”.**<sup>24</sup>

*En resumen, con fundamento en las ideas del autor y con base en las observaciones realizadas, podemos comentar que los trabajadores son entes que aunque aparentemente no demuestran o en su caso reprimen el deseo de satisfacer sus necesidades en el ámbito de la Relación Laboral; en lo profundo de sus pensamientos y sentimientos están latentes, y si por lo general no las demuestran, no es porque no quieran hacerlo, sino porque no las reconocen y conceptualizan adecuadamente y por ende no las saben expresar.*

*Por otra parte, las autoridades institucionales y representantes sindicales, en la mayoría de los casos, desconocen estas teorías y conceptos, lo que los lleva a tomar una actitud cerrada respecto de su consideración.*

*Enfatizando que esta situación se da, no por falta de voluntad, sino más bien por desconocimiento y por ende desvinculación e inadecuada comunicación.*

---

<sup>24</sup> Maslow, Abraham, H. “*Motivación y Personalidad*”, Ediciones Díaz de Santos, México, 1991.

## II. 3. 4. LAS ACTITUDES DE LOS INDIVIDUOS EN EL TRABAJO

### • PLANTEAMIENTOS QUE FREDERICK HERZBERG HACE SOBRE LAS ACTITUDES

Una vez que ha quedado establecido como la motivación es factor coadyuvante a la satisfacción de las necesidades de los individuos, se considero pertinente exponer los siguientes planteamientos, mismos que explican como se dan las actitudes de las personas durante la realización de sus actividades dentro de las organizaciones y como se pueden conocer e investigar, estos puntos de vista fueron tomados en cuenta, partiendo de que la investigación de campo esta dirigida a un grupo de trabajadores, por lo que fueron considerados a fin de sustentar el desarrollo de la misma.

En este sentido, Frederick Herzberg, Bernard Mausner y Barbara B. Snyderman, en su libro *The Motivation to Work* (La Motivación en el Trabajo), nos ofrecen algunos planteamientos que en adición a los antes expuestos en el presente capítulo, refuerzan el marco teórico con el que se explica como se pretende indagar sobre el problema observado, en este sentido los investigadores mencionados enfocan sus observaciones hacia las actitudes que toman las personas durante la realización de sus trabajos, relacionándolos a los factores asociados con esas actitudes, los efectos de estas actitudes frente a la ejecución del trabajo y como se pueden conocer estas actitudes.

Es conveniente mencionar que lo escrito a continuación, es traducción de su obra en ingles y que solo se utilizaron los conceptos que se consideraron acordes a los propósitos de la presente tesis; al respecto estos científicos sostienen:

#### **“¿POR QUÉ ESTUDIAR LAS ACTITUDES EN EL TRABAJO?”**

Se hacia necesario el que se desarrollara un estudio sobre las actitudes en el trabajo, puesto que se hacia imperativo el buscar productividad, evitar el ausentismo y eliminar las relaciones de trabajo asfixiantes. A muchos les parecía un proyecto estéril, sin embargo las repercusiones psicológicas y las necesidades de incrementar la producción de la planta industrial, obligaban a una apropiada utilización de los recursos humanos. Básicamente en lo individual, ya que el atender las fuerzas que mueven el crecimiento de la moral, produce en el individuo gran felicidad y plena autorrealización.

El problema de las actitudes de los individuos hacia su trabajo, permanece constante. Para los intereses de las organizaciones, es determinante que la capacidad de producción sea utilizada al 100% y el logro de esto depende en gran medida de la actitud de sus empleados hacia el trabajo, del conseguir una adecuada relación de estos factores seria determinante entre el triunfo y el fracaso de la organización. De hecho debería ser que en tiempos difíciles la supervivencia de una empresa dependerá del nivel de la moral de sus empleados.

Un notable científico Peter Drucker, en un simposium de la Asociación Psicológica Americana, cito que, una investigación de los empleados y sus actitudes en el trabajo era inmoral e injustificado. Sin embargo la realidad demuestra lo contrario las percepciones de los trabajadores hacia su trabajo y las actitudes que esto genera son determinantes en el éxito de una organización. El estudio de las actitudes en el trabajo permite establecer la necesidad de descubrir y reforzar las cosas que hacen a la gente mas feliz, y minimizar las que la hacen infeliz”.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard and Snyderman, Barbara B. “*The Motivation to Work*”, John Wiley & Sons, Inc., New York\* London\* Sydney., July 1959.

“La gente habla del trabajo de muchas formas, hombres que trabajan juntos platican de su trabajo continua e incesantemente, algunas veces estas platicas son acerca de los demás, de los jefes o de las condiciones de trabajo, pueden comentar: *Quien puede o no manejar una promoción. Quien se resbalo. Sam es el hombre que te puede ayudar a salir de tanto papeleo. El aire acondicionado no trabaja hoy. Hay que poner mayor atención a la seguridad o de otra manera nos mataran.* Este tipo de pensamientos es a veces el continuo intercambio de ideas, experiencias, problemas y casualmente de preocupaciones mutuas.

Cuando a la gente se le conoce bien a menudo se les ve hablando de sus trabajos, de los sentimientos que albergan acerca de estos, de cómo trasciende en sus vidas y de si sus trabajos les genera felicidad, alegría, tristeza o frustración. La naturaleza de sus sentimientos emerge expresándose primero de manera confusa hasta llegar al detalle. Esto se infiere aun de mínimas anécdotas, comentarios pasajeros y de los tonos de voz. En muchos casos cuando viejos amigos se encuentran, surge la pregunta directa: ¿Te gusta tu trabajo?, entonces muchos se detienen a pensar y evaluar las circunstancias en las que trabajan, lo cual exige plena reflexión y franqueza para contestar.

#### **Un hombre quizás diga:**

Si, en general me gusta lo que estoy haciendo, el enseñar no es una mala forma de ganarse la vida, si se le puede llamar a esto vida, me gusta ver crecer a los niños, al final es lo único que se hace. Me gustaría saber que voy estar haciendo dentro de 15 años, aunque por el momento no se si lo que hago dejara algún beneficio.

#### **Otro quizás diga:**

Tengo bajo control mi trabajo, mi trabajo es fácil; los compañeros con los que trabajo hacen un buen equipo. No estoy progresando pero al menos tengo 12 años como supervisor, aunque el año pasado bajo la producción en un 35% y se fueron 15 empleados de mi departamento, sin embargo me he mantenido. Solía pensar que no había nada por que vivir y que nunca haría nada por mi mismo, ahora tengo el control de mi barco.

#### **O aun peor:**

Me siento sofocado, mi jefe siempre me tiene en la mira, no puedo moverme porque siempre esta al acecho de mis fallas, me rechazaron 5 planos el mes pasado y se que a otros compañeros se los aprobaron con menos requisitos. Por el momento estamos viviendo una tremenda recesión y no puedo salirme del trabajo, pero cuando las cosas mejoren buscare otro trabajo, mientras tanto tengo que aguantar. Cuando se realiza un trabajo en el que no estas a gusto, no puedes entregar el corazón, si en lo que estas pensando es en irte. Por lo regular la que primero se percata de esto es la esposa, sobre los detalles de estas inconformidades y vicios en el trabajo. Ella siempre escucha lo que sucede en la oficina o en la fabrica.

Platicas como: Estaba haciendo una llamada de larga distancia en la oficina para ponerme al corriente en el trabajo y no esta permitido, el jefe me sorprendió y me quito el auricular de la mano, me provoco a tal punto que preferí retirarme, todo el día me fue imposible concentrarme, me subió la presión sanguínea y estuve sumamente nervioso. En la primera oportunidad que tenga me voy”.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard and Snyderman, Barbara B. “*The Motivation to Work*”, John Wiley & Sons, Inc., New York\* London\* Sydney., July 1959.

## **“O mas irónica:**

He sido asignado a hacer nada, no tengo ninguna oportunidad de demostrar que puedo hacer algo satisfactoriamente, solo soy un número mas para la compañía, mi trabajo es un desorden y se prevén cambios. Estas son las experiencias y el material de actitudes en el trabajo. El científico que desea estudiar los sentimientos de las personas sobre su trabajo, tiene que hacer mas que coleccionar experiencias; su investigación debe enfocarse en preguntas específicas.

Existen cuestiones que están implícitas en las anécdotas y comentarios que se plasmaron. El primero de estos es ¿Cómo puedes identificar las actitudes de cualquier individuo hacia su trabajo?, el segundo es ¿Qué motiva estas actitudes? y el tercero es ¿Cuáles son las consecuencias de estas actitudes?.

Una forma preliminar de lograr un acercamiento y poder estudiar las actitudes en el trabajo, fue el conocer detalladamente lo que se ha hecho y pensado en este campo.

### ***LA MEZCLA DE LAS ACTITUDES EN EL TRABAJO.***

Hay una gran variedad, básicamente hay 3 maneras de identificar las actitudes en el trabajo:

En la **primera**, el trabajador es cuestionado para que exprese su satisfacción dentro de su trabajo, por medio de preguntas que buscan conocer si le agrada o disgusta lo que hace en su trabajo. La utilidad que se obtiene de este acercamiento se ubica en la investigación de variables de grupo. Estas pueden mostrar en forma simple la moral o la satisfacción en relación al trabajo de diferentes empleados de acuerdo a su edad, sexo, nivel de preparación, clase social, carácter ocupacional, o posición jerárquica. Esto es de mucha ayuda para los investigadores ya que no solo les permitía establecer la actitud de los trabajadores hacia su trabajo, sino que además podían evaluar sus sentimientos sobre aspectos específicos del mismo.

En la **segunda** manera de hacerlo se estableció una escala en forma de inventario en relación a la moral y las actitudes en el trabajo, inventarios que fueron utilizados para llegar a establecer los niveles de animo de los trabajadores, estos fueron adaptados y usados para estudios de grupo, ya que utilizando técnicas estadísticas hacen posible investigar los componentes específicos de la moral.

En la **tercera** forma, la medida de la moral no es previamente especificada; en este caso un psicólogo observa la conducta de los trabajadores, e infiere las actitudes, los sentimientos y motivos de la conducta que observo, un estudio típico similar es el de *Hawthorne*, el cual trata sobre los efectos y las formas de las presiones ha que esta sometido un grupo. Con base en esto se realiza una evaluación del nivel de la moral que tiene el grupo.

### ***FACTORES QUE INCIDEN EN LAS ACTITUDES EN EL TRABAJO***

Una de las mejores razones para medir la moral en el trabajo, surge del responder la pregunta: ¿Qué espera el empleado de su trabajo?, las respuesta a esta preguntas son muy importantes para la industria, debido a que ofrecen respuestas a los directivos en la interminable búsqueda del como motivar a sus trabajadores, cuestión que también es de interés para los científicos conductuales en sus estudios, principalmente cuando se abordan los factores ambientales y los agentes que causan o motivan estas conductas”.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard and Snyderman, Barbara B. “*The Motivation to Work*”, John Wiley & Sons, Inc., New York\* London\* Sydney., July 1959.

“En este sentido existen 3 formas distintas de atender y encontrar respuestas a esta pregunta:

La **primera**, es mediante el diseño de una lista de factores establecidos por rangos o niveles, que se presenta a todos los trabajadores que habrán de ser cuestionados. Por ejemplo el conocer la deseabilidad, con el objeto de proponer respecto de las formas de emprender un proyecto, como es la supervisión, como son las políticas de la compañía y la gerencia, como es la comunicación, etcétera.

La **segunda** forma se realiza cuestionando a los trabajadores sobre lo que les gusta y/o disgusta de su trabajo. Esto permite realizar un análisis de sus respuestas, para después relacionarlos con los factores previamente establecidos y enlistados. La importancia de estas respuestas, pueden ser deducidas también mediante la frecuencia con la cual le han dado prioridad a un determinado factor, con base en el gusto o disgusto que les ocasiona en su trabajo.

La **tercera** se lleva a cabo mediante una combinación de las dos formas anteriores, es decir por medio de la contrastación e interrelación que guardan los resultados obtenidos de el diseño y aplicación de un inventario de factores que influyen en la moral de los trabajadores; y las respuestas obtenidas a los cuestionamientos directos a los trabajadores.

Como resultado de un enorme conjunto de análisis sobre las investigaciones antes descritas, varias listas de factores han sido desarrolladas, estas listas en esencia son muy similares, pero varían en algunos aspectos, esto depende de los recursos utilizados en la obtención de la información y en relación a las técnicas que han sido utilizadas para obtenerla. En análisis mas finos, a menudo es posible utilizar esto, para hacer un estudio de grupos, sobre las variaciones respecto de la importancia de los diferentes factores; de estos se puede notar las diferencias en las clases de cosas deseadas, que van desde una clase de trabajo en una determinada compañía, en los mas altos o bajos niveles, trátase de viejos o jóvenes, hombres o mujeres.

El aspecto mas dramático en la mayoría de los análisis realizados, fue el hecho de que se encontraron diferencias respecto de las prioridades, esto en función de lo que observaba el investigador; que es lo que mas gustaba al trabajador o que es lo que mas disgusta al mismo. El concepto es que habían algunos factores que fueron satisfactorios y otros que no, esta situación fue descubierta como resultado de los estudios. De esto se desprende una de las hipótesis básicas de nuestro estudio.

### ***ESTUDIO DE LOS EFECTOS DE LAS ACTITUDES EN EL TRABAJO***

La industria desea saber si las actitudes del trabajador hacia su trabajo, hace alguna diferencia en la forma en que el trabaja o su buena voluntad para desarrollarlo. El científico conductual desea saber si estas actitudes se pueden predecir, desafortunadamente es difícil evaluar la magnitud de este fenómeno, esto como resultado de los estudios al tratar de correlacionarlos entre grupos de alta y baja moral, productividad o cambio.

La conclusión de nuestros análisis es que existía una relación de proporcionalidad entre las actitudes en el trabajo y la productividad, lo que contradice otras investigaciones que sostienen que no hay relación entre las actitudes en el trabajo y el mejoramiento sobre el mismo. La diferencia entre nuestro estudio y los que lo contradicen es el gran escepticismo existente. Es contundente existe gran relación entre las actitudes de los trabajadores y el ausentismo, inconformidad, rotación de personal, ajustes de personal, etcétera”.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard and Snyderman, Barbara B. “*The Motivation to Work*”, John Wiley & Sons, Inc., New York\* London\* Sydney., July 1959.

## *“TEORÍA DESARROLLADA AL RESPECTO”*

Encontramos pocos lugares en los cuales otras investigaciones de las actitudes de las personas hacia su trabajo, habían sido integradas por un cuerpo básico de psicología. La teoría de la psicología fue utilizada como un punto de arranque de estas investigaciones, por supuesto hay algunas excepciones.

Uno de los más importantes fue hallada en el trabajo de Elton Mayo y sus colegas en la Escuela de Negocios de Harvard, ellos manejaban muy poco los sistemas formales teóricos de cualquiera de las ciencias sociales, sin embargo estos estudios ofrecen una gran contribución a la teoría.

El descubrimiento de las relaciones trabajadores-supervisores deja establecida una tremenda influencia, en las relaciones de productividad, esta relación tiene mucho mayor peso que cualquier manipulación que se realice a las condiciones ambientales de trabajo, así como de las relaciones informales que se dan al interior de un grupo de trabajadores al desarrollar su actividad. Los estudios realizados a este respecto demuestran que el individuo juega un rol primordial, en términos de su posición en la estructura del grupo y su contribución al proceso de consolidación del grupo. Con base en este marco de investigación, algunos conceptos usados han sido desarrollados y han permitido establecer que:

**Primero**, un grupo puede ser estudiado en su estructura y forma. Donde su estructura depende de la naturaleza de la comunicación entre sus miembros y de las líneas de influencia de la autoridad. Una actitud individual hacia el trabajo, puede ser efecto de su posición dentro de la estructura del grupo y/o por la propia naturaleza del trabajo.

**Segundo**, en su forma, un grupo puede ser considerado como dominante, ya que puede ser demostrado el grado de atracción de sus miembros hacia el grupo; su integración puede afectar el desempeño del grupo o controlar la conducta de sus miembros, lo cual puede llegar a repercutir en un incremento de la productividad, cuando el grupo acepta que el mejorar la producción es un logro propio; o lo contrario observar una baja de productividad cuando no hay una adecuada integración del grupo.

**Tercero**, un grupo requiere de dirección y esta recae usualmente en un líder, en recientes estudios se llegó a la conclusión de que el liderazgo “AUTOCRÁTICO”, prevaleció sobre el “DEMOCRÁTICO”, en razón de una inferior moral y baja productividad de los individuos.

En uno de los estudios realizados con respecto a la naturaleza de la relación supervisor-grupos de trabajo, se observó sistemáticamente que el liderazgo “AUTOCRÁTICO”, parecía aumentar el rendimiento de los trabajadores, sin embargo repercutía en nefastos efectos sobre el estado de ánimo de los individuos y por ende a la larga en baja de la productividad. Es en este sentido que resaltamos la importancia de la participación de los trabajadores en el desarrollo de las actividades, lo cual dio sentido a los resultados de nuestro estudio.

Uno de los más importantes conjuntos de conceptos encontrado en la literatura sobre el trabajo de grupo, es el de la supervisión centrada en el empleo, esta idea ha encontrado mayor sustento en el hecho de que un supervisor es más eficaz en función de que enfoque sus esfuerzos a la satisfacción de las necesidades de sus subordinados, sobre todo en lo individual lo cual se encuentra directamente relacionado a las metas de producción”.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard and Snyderman, Barbara B. “*The Motivation to Work*”, John Wiley & Sons, Inc., New York\* London\* Sydney., July 1959.

“En contraste con el anterior punto de vista, encontramos un punto de vista que hace énfasis en la experiencia técnica del supervisor, aspectos como: la competencia organizacional de supervisores en función de su productividad y rotación de personal, con relación a el estado de animo de sus trabajadores no es enteramente clara, sin embargo nos indica que un grupo con mas independencia será mas productivo, esto como resultado de que la autoridad del supervisor se manifiesta otorgándole al grupo la responsabilidad de cumplir con su trabajo, lo cual deja de manifiesto el alto grado de competencia organizacional. Como se puede observar de los argumentos anteriores, la importancia de la orientación al trabajo no puede negarse, pero esta claro que esta orientación no es suficiente para generar un trabajo de grupo que en su funcionamiento sea optimo.

En este sentido Argyris observa al mundo de la industria desde un diferente punto de vista, en vez de concentrarse en un grupo se enfoca en lo individual. Su contribución es una vigorosa defensa de la integridad del individuo; lo que se manifiesta en la necesidad de las persona en mantener su autoestima y su derecho a crecer en correspondencia a las demandas de la organización de trabajar en equipo”.<sup>25</sup>

*En resumen, podemos comentar que los anteriores argumentos, nos brindan herramientas para poder definir y explicar como se dan y que motiva las actitudes de los individuos (trabajadores) respecto de su trabajo, en el ámbito de Relación Laboral, y porque estas actitudes reflejan; apatía, frustración, ironía, derrotismo, resentimientos, antagonismo, etcétera.*

*Finalmente, con base en estos estudios, contar con elementos de juicio para poder proceder a desarrollar la investigación de campo, esto en función de que enfocan el problema desde un punto de vista grupal, lo cual ofrece justificación respecto del método y cuestionario empleado para conocer las percepciones de los trabajadores investigados respecto del problema observado.*

---

<sup>25</sup> Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard and Snyderman, Barbara B. “*The Motivation to Work*”, John Wiley & Sons, Inc., New York\* London\* Sydney., July 1959.

## II. 4. LA COMUNICACIÓN INTERACTIVA SATISFACTOR DE LAS NECESIDADES DE LOS INDIVIDUOS

### II. 4. 1. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA RELACIÓN LABORAL

En este sentido, se estimo pertinente incluir los siguientes conceptos, los cuales ofrecen una concepción mas completa de que es y como debe darse la comunicación, porque tiene tanta importancia y como influye al interior de la organización y lo trascendental que es para los individuos el que esta se de en forma directa, transparente e interactiva; al respecto Stephen R. Covey argumenta:

“Leer y escribir son formas de comunicarse. También lo son hablar y escuchar. En realidad estos son los cuatro tipos de comunicación. Piense el lector en las horas que dedica a por lo menos una de esas cuatro cosas. Hacerlas bien es absolutamente esencial para la efectividad.

La aptitud para la comunicación es la mas importante de la vida. Dedicamos a la comunicación la mayor parte de nuestras horas de vigilia. Pero consideremos esto: pasamos años aprendiendo a leer y escribir, años aprendiendo a hablar. ¿Y a escuchar? ¿Qué adiestramiento o educación nos permite escuchar de tal modo que comprendamos real y profundamente a otro ser humano en los términos de su propio marco de referencia individual. Son relativamente pocas las personas que han tenido algún adiestramiento en la escucha. Y por lo general ese adiestramiento se basa en la ética o técnica de la personalidad, y no en una base de carácter y relaciones absolutamente vitales para la comprensión auténtica de otra persona.

Si usted quiere interactuar efectivamente conmigo, influir en mí - supongamos que, soy su cónyuge, su hijo o hija, su vecino, su jefe, su colaborador, su amigo – lo primero que necesita es comprenderme. Y para hacerlo no basta la técnica. Si yo siento que usted está empleando alguna técnica, percibo duplicidad, manipulación. Me pregunto por que lo hace, cuales son sus motivos. Y no me siento lo bastante seguro como para abrirme. La clave real de su influencia en mí es su ejemplo, su conducta real. Su ejemplo fluye naturalmente de su carácter o del tipo de persona que usted verdaderamente es, y no de lo que los otros dicen que usted es o de lo que usted quiere que yo piense que es. Se pone de manifiesto en el modo en que yo realmente lo experimento de usted.

Su carácter esta constantemente irradiando, comunicando. A partir de él, a largo plazo, llego a confiar en usted, o a desconfiar instintivamente de su persona y de los esfuerzos que realiza conmigo. Si sus estados de ánimo son volubles, si usted es alternativamente mordaz y amable, y sobre todo, si sus actos privados no concuerdan con su conducta pública, para mí será muy difícil abrirme a usted. Entonces, por mucho que desee e incluso necesite recibir su amor e influencia, no me sentiré lo bastante seguro como para sacar a la luz mis opiniones, mis experiencias y mis sentimientos más íntimos. No podré saber qué sucederá. Pero si no me abro a usted, si usted no me comprende, si no comprende mi situación y mis propios sentimientos, tampoco sabrá cómo aconsejarme. Lo que usted dice es perfecto, pero no tiene nada que ver conmigo.

Podrá decir que se preocupa por mí y que me aprecia. Yo querré creerlo desesperadamente. Pero, ¿cómo podría apreciarme si ni siquiera me comprende?. Sólo tengo sus declaraciones, y no puedo confiar en sus palabras. Estoy demasiado irritado y a la defensiva (tal vez me sienta demasiado culpable o tenga demasiado miedo) como para que se pueda influir sobre mí, aunque por dentro sepa que necesito lo que podría decirme”.<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Covey, Stephen, R. “*Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*”, Editorial Paidós Mexicana, S.A., México 1996.

“A menos que usted se vea influido por mi singularidad, yo no voy a verme influido por su consejo. De modo que si quiere ser realmente efectivo en el hábito de la comunicación interpersonal, la técnica no habrá de bastarle. Tiene que desarrollar esa capacidad para la escucha empática, basada en el carácter, que suscita apertura y confianza. Y tiene también que crear la cuenta bancaria emocional que genera un comercio entre los corazones.

## ESCUCHA EMPÁTICA

*Procure primero comprender*; supone un cambio de paradigma muy profundo. Lo típico es que primero procuremos ser comprendidos. La mayor parte de las personas no escuchan con la intención de comprender, sino para contestar. Están hablando o preparándose para hablar. Lo filtran todo a través de sus propios paradigmas, leen su autobiografía en las vidas de las otras personas.

*¡Oh, sé exactamente cómo se siente!, He pasado por lo mismo. Permítame que le cuente mi experiencia.* Constantemente proyectan su propia película sobre la conducta de las otras personas. Les recetan sus propias percepciones a todos aquellos con los que interactúan. Si tienen un problema con alguien – un hijo, una hija, el cónyuge, un empleado – su actitud es: *Esa persona no comprende.*

Esto es lo que ocurre con muchos de nosotros. Estamos llenos de nuestras propias razones, de nuestra propia autobiografía. Queremos que nos comprendan. Nuestras conversaciones se convierten en monólogos colectivos, y nunca comprendemos realmente lo que está sucediendo dentro de otro ser humano.

Cuando otra persona habla, por lo general la *escuchamos* en uno de cuatro niveles. Podemos estar *ignorándola*, no escucharla en absoluto. Podemos  *fingir*.  *Sí Ya. Correcto.* Podemos practicar la escucha selectiva, oyendo sólo ciertas partes de la conversación. A menudo lo hacemos con el parloteo incesante de un niño pequeño. Finalmente, podemos brindar una *escucha atenta*, prestando atención y centrando toda nuestra energía en las palabras que se pronuncian. Pero muy pocos de nosotros nos situamos en el quinto nivel, la forma más alta de escuchar, la *escucha empática*.

Cuando digo escucha empática, no me estoy refiriendo a las técnicas de la escucha *activa* o *refleja*, que básicamente consiste en imitar lo que la otra persona dice. Este tipo de escucha se basa en habilidades, es limitada desde el punto de vista del carácter y la relación, y suele ser un insulto para los que *son escuchados*, de esa forma. Es también esencialmente autobiográfica. Quien practica esas técnicas tal vez no proyecte su autobiografía en la interacción presente, pero el motivo de la escucha es autobiográfico. Escucha utilizando técnicas de reflejo, pero con la intención de contestar, controlar, manipular.

Cuando digo escucha empática quiero decir, *procurar primero comprender*, comprender realmente. Se trata de un paradigma realmente distinto. La escucha empática (palabra derivada de empatía) entra en el marco de referencia de la otra persona. Ve las cosas a través de ese marco, ve el mundo como lo ve esa persona, comprende su paradigma, comprende lo que siente.

Empatía no es simpatía. La simpatía es una forma de acuerdo, una forma de juicio. Y a veces es la emoción y la respuesta más apropiada. Pero a menudo la gente se nutre, se alimenta con la simpatía, lo cual la hace dependiente. La esencia de la escucha empática no consiste en estar de acuerdo; consiste en comprender profunda y completamente a la otra persona, tanto en lo emocional como en lo intelectual”.<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Covey, Stephen, R. “*Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*”, Editorial Paidós Mexicana, S.A., México 1996.

“La escucha empática incluye mucho más que registrar, reflejar o incluso comprender las palabras pronunciadas. Los expertos en comunicación estiman que, en realidad, sólo el 10% de lo que comunicamos está representado por palabras. Otro 30% se transmite a través de diversos sonidos, y el 60% restante es lenguaje corporal. En la escucha empática, uno escucha con los oídos, pero también (y esto es más importante) con los ojos y con el corazón. Se escuchan los sentimientos, los significados. Se escucha la conducta. Se utiliza tanto el cerebro derecho como el izquierdo. Usted percibe, intuye y siente.”

La escucha empática es tan poderosa porque nos proporciona datos precisos. En lugar de proyectar nuestra propia autobiografía y dar por supuestos ciertos pensamientos, sentimientos, motivos e interpretaciones, abordamos la realidad que está dentro de la cabeza y el corazón de la otra persona. Escuchamos para comprender. Nos concentramos en la recepción de las comunicaciones profundas de otra alma humana.

Ésta es una de las mayores comprensiones en el campo de la motivación humana: las necesidades satisfechas no motivan. Sólo motivan las necesidades insatisfechas. Inmediatamente después de la supervivencia física, viene como mayor necesidad del ser humano, la supervivencia psicológica: ser comprendido, afirmado, valorado, apreciado. Cuando uno escucha con empatía a otra persona, le proporciona aire psicológico. Y después de dejar satisfecha esa necesidad puede centrarse en influir o en resolver problemas. Esa necesidad de aire psicológico afecta a la comunicación en todas las áreas de la vida. Cuando se aprende a escuchar profundamente a otras personas, se descubren diferencias enormes en la percepción. También se empieza a apreciar el efecto de esas diferencias pueden determinar cuando las personas tratan de trabajar conjuntamente en situaciones de interdependencia.

Primero procure comprender... y después ser comprendido. Ya hemos definido la madurez como el equilibrio entre el coraje y la consideración. Procurar comprender requiere consideración; procurar ser comprendido exige coraje. De modo que en situaciones interdependientes es importante ser comprendido. Los antiguos griegos tenían una filosofía extraordinaria, manifestada en tres palabras presentadas en secuencia: *ethos, pathos y logos*. Sostengo que esas tres palabras contienen la esencia de procurar primero comprender y realizar planteamientos efectivos. *Ethos* es la credibilidad personal, la fe que la gente tiene en nuestra integridad y competencia. Es la confianza que inspiramos. *Pathos* es el lado empático, el sentimiento. Significa que uno está alineado con el impulso emocional de la comunicación de otra persona. *Logos* es la lógica, la parte razonada de la exposición. Cuando uno puede exponer sus ideas con claridad, concretamente, gráficamente y, lo que es más importante, en su contexto (en el contexto de una comprensión profunda de los paradigmas y las preocupaciones de los otros), consigue aumentar significativamente la credibilidad de las propuestas que presenta.

## COMUNICACIÓN SINÉRGICA

Cuando uno se comunica con sinergia, simplemente abre su mente, su corazón y sus expresiones a nuevas posibilidades, nuevas alternativas, nuevas opciones. Al comprometerse en la comunicación sinérgica uno no está seguro de cómo saldrán las cosas o cuál será el resultado, pero interiormente experimentamos una sensación de entusiasmo, seguridad y aventura; confiamos en que todo será mejor después del proceso. Y ese es el objetivo en el que pensamos.

Se empieza con la creencia de que las partes implicadas obtendrán más comprensión, y de que el estímulo de ese aprendizaje y esa comprensión recíprocos creará a su vez un impulso hacia una mayor comprensión, aprendizaje y desarrollo”.<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Covey, Stephen, R. “*Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*”, Editorial Paidós Mexicana, S.A., México 1996.

“Muchas personas nunca han experimentado ni siquiera un grado moderado de sinergia, ya sea en su familia, en su trabajo o en otras interacciones. Su adiestramiento y sus guiones las han programado para la comunicación protectora y defensiva, o para creer que no se puede confiar en la vida ni en las otras personas. Esto constituye una de las grandes tragedias y despilfarros de la vida, debido al gran potencial que queda inexplorado, completamente subdesarrollado y sin uso. Las personas inefectivas viven día tras día con un potencial sin usar. La sinergia es estimulante. La creatividad es estimulante. Es extraordinario lo que pueden producir la apertura y la comunicación. Las posibilidades de que se produzca una ganancia verdaderamente significativa, un progreso importante, son tan reales que vale la pena correr el riesgo que esta apertura entraña.



El diagrama anterior ilustra lo estrechamente relacionada que está la confianza con los diferentes niveles de comunicación.

El nivel inferior de la comunicación en las situaciones de baja confianza se caracteriza por la actitud defensiva y autoprotectora, y a menudo por un lenguaje legalista que abarca todas las bases, califica las alternativas y estipula cláusulas para la huida en el caso de que las cosas salgan mal. Esta comunicación no es efectiva y crea nuevas razones para defender y proteger.

La posición media es la comunicación respetuosa. En este nivel interactúan las personas maduras. Se respetan entre sí, pero quieren evitar la posibilidad de confrontaciones desagradables, de modo que se comunican con diplomacia, aunque no con empatía. Tal vez se entiendan en un plano intelectual; sin embargo no tienen una visión profunda de sus propios paradigmas y supuestos subyacentes, ni se abren a nuevas posibilidades.

La comunicación respetuosa opera en situaciones independientes e incluso en situaciones interdependientes, pero sin acceso a posibilidades creativas. En las situaciones interdependientes habitualmente se opta por la transacción. La transacción significa  $1+1=1^{1/2}$ . Las dos partes dan y toman. La comunicación no es defensiva o autoprotectora, ni amenazadora o manipulativa; es honesta, auténtica y respetuosa. Pero no es creativa ni sinérgica. Produce una forma devaluada de ganar/ganar. La sinergia significa que  $1+1$  puede ser igual a 8, 16 o incluso a 1,600. La posición sinérgica de alta confianza produce soluciones mejores que cualquiera de las originalmente propuestas, y todas las partes lo saben. Además disfrutan auténticamente de la empresa creativa. Se constituye una minicultura satisfactoria en y por sí misma”.<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Covey, Stephen, R. “Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva”, Editorial Paidós Mexicana, S.A., México 1996.

***En resumen, con base en los anteriores planteamientos, queda de manifiesto la gran importancia de una adecuada comunicación, en términos de apertura, honestidad y sinceridad, de darse así estos procesos, permitiría a los trabajadores una mejor expresión de sus necesidades ante la organización y representación sindical y que estos entes por conducto de sus autoridades a su vez los escuchen, comprendan y retroalimenten de manera empática y sinérgica, a efecto de reconocerlas integrarlas y vincularlas a los objetivos y metas de la institución, y a los propósitos y fines del sindicato.***

***Por otro lado si las autoridades institucionales y los representantes sindicales consideran y aplican este tipo de técnicas y métodos de comunicación, tendrán herramientas que les permitan, por una parte, expresar adecuadamente los objetivos, metas, propósitos y fines que persiguen, y por la otra una mejor respuesta de sus trabajadores agremiados.***

## II. 4. 2. TRASCENDENCIA DE LA INTERACTIVIDAD

A continuación, se aborda la interactividad y su trascendencia, lo cual desde el punto de vista de la presente tesis ofrece una perspectiva de su importancia y su aplicación, además de que establece una postura del como vislumbrar y enfrentar los problemas de comunicación, como deben conceptualizarse y que criterios pueden adoptarse para darles solución. Con este propósito se decidió plasmar algunos conceptos que sobre la interactividad sostiene el profesor Russell L. Ackoff:

“Los interactivistas no están dispuestos a conformarse con el estado actual de las cosas ni con la forma en que se desarrollan; tampoco están dispuestos a regresar al pasado. Desean diseñar un futuro deseable e inventar la forma de lograrlo. Creen que somos capaces de controlar una parte importante del futuro, tanto como sus efectos sobre nosotros. Tratan no sólo de prepararse para afrontar las amenazas sino de *prevenir* y crear; no sólo explotar las oportunidades.

Los interactivistas no desean conformarse sólo con la supervivencia o el desarrollo. Buscan el autodesarrollo, la autorrealización y el autocontrol: No son ni satisfactores ni optimizadores; son *idealizadores*. Hacen planes para desempeñarse mejor en el futuro de lo que parece ser lo mejor posible en la actualidad. Persiguen ideales que saben que jamás se pueden alcanzar sino acercarse paulatinamente. Por tanto, para ellos la formulación de ideales y el diseño de futuros idealizados no son ejercicios vacíos ni utopías, sino pasos necesarios para establecer directrices a largo plazo en el desarrollo continuo.

Consideran los ideales como absolutos-relativos: son objetivos finales cuya formulación depende de nuestro conocimiento actual y comprensión de nosotros mismos y nuestro medio ambiente. En consecuencia, requieren de la reformulación continua de la luz de lo que aprendemos cuando nos acercamos a dichos ideales.

Debido a la forma en que se aceleran los cambios tecnológicos y sociales, los interactivistas tratan de diseñar los sistemas que controlan para aumentar su habilidad de aprender y adaptarse rápidamente. Sostienen que la experiencia ya no sigue siendo la mejor consejera; es demasiado lenta, demasiado ambigua y demasiado imprecisa. Por tanto, tratan de sustituir la experiencia por los experimentos siempre que sea posible; tratan de diseñar la implementación de cada decisión como un experimento que prueba su efectividad y la del proceso por el cual se logra. No se desconsidera ningún aspecto de un sistema. Los interactivistas están dispuestos a modificar la estructura, funcionamiento, organización y personal de un sistema, tanto su asignación como uso de recursos.

Los interactivistas consideran que la tecnología no es ni buena ni mala por sí misma, sino que tiene un potencial de ambas. Creen que sus efectos dependen de la forma en que las personas la utilizan. Por tanto, opinan que el comportamiento y la tecnología son aspectos interrelacionados de los *sistemas sociotécnicos*. Consideran las ciencias y las humanidades como dos aspectos de una cultura, y no como dos culturas. Análogamente a los dos lados de una moneda, se pueden estudiar o apreciar por separado estos aspectos aunque no se les pueda separar.

De acuerdo con los interactivistas, la ciencia es la búsqueda de similitudes entre las cosas que aparentemente son diferentes, y las humanidades son la búsqueda de diferencias entre cosas que aparentemente son semejantes. Los científicos buscan lo general en tanto que los humanistas buscan lo particular”.<sup>27</sup>

<sup>27</sup> Ackoff, Russell, L. “*Rediseñando el Futuro*”, Editorial Limusa, S.A. de C.V., México 1995.

“Para encarar con efectividad los casos problemáticos, se debe poder determinar tanto lo que tienen en común como los casos que se hayan experimentado con anterioridad y sus diferencias. La percepción de las similitudes permite utilizar lo que ya se conoce; la percepción de las diferencias permite determinar lo que falta por aprender para poder encarar efectivamente la situación. Las humanidades facilitan los problemas; la ciencia y tecnología, los medios para resolverlos. Los interactivistas son radicales; tratan de cambiar tanto las bases como la superestructura de la sociedad así como sus instituciones y organizaciones. No desean resistir ni viajar con la corriente ni por delante de ésta; solamente tratan de encauzarla. Si uno no está de acuerdo en conformarse con el pasado, el presente o el futuro que parece viable en la actualidad, el interactivismo es apropiado. Mi inclinación por el interactivismo proviene de que creo que nuestra sociedad puede mejorar mucho, pero en la actualidad no tiende a la mejoría: Por tanto, se requiere nuestra intervención.

Los sistemas sociales operan en un medio ambiente social y físico. Las condiciones del medio ambiente tanto afectan como son afectadas por el comportamiento de los sistemas que contienen. La mejora del medio ambiente como su impacto en los sistemas que contiene, requieren que estos sistemas consideren la forma en que pueden mejorar el medio ambiente y a sí mismos a la vez.

**LA HUMANIZACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN REQUIERE QUE SUS OBJETIVOS SEAN COMPATIBLES CON LOS DE SUS MIEMBROS INDIVIDUALES PARA QUE SE REFUERZEN MUTUAMENTE”.<sup>27</sup>**

*En síntesis y con base en los conceptos anteriores, podemos observar que estos tienen aplicación a la forma en que, pueden abordarse los problemas sociales científicos y tecnológicos, en especial el que nos ocupa, en este sentido se podría decir que aparentemente la falta de una adecuada comunicación es un fenómeno de índole humanístico-social, sin embargo la interactividad nos permite llevarlo al ámbito de lo científico-tecnológico; y es precisamente en esta relación que la presente tesis encuentra justificación, ya que el modelo propuesto se complementa con un sistema informático que permite a los protagonistas del fenómeno observado, conocer los planteamientos que se hacen en la presente tesis, lo anterior desde un punto de vista interactivo e integral.*

<sup>27</sup> Ackoff, Russell L. “Rediseñando el Futuro”, Editorial Limusa, S.A. de C.V., México 1995.

## II. 4. 3. LA TECNOLOGÍA HERRAMIENTA INSUSTITUIBLE DE LA COMUNICACIÓN

Una vez abordado el tema de la comunicación y la interactividad, a continuación se plasman algunos conceptos sobre el como podemos transmitir la información, enfocándonos al uso de la tecnología existente, como son las computadoras, los programas y las redes, herramientas que podemos utilizar para resolver el problema de la comunicación, en este sentido el maestro e investigador del *Massachusetts Institute of Technology MIT/CECI Cambridge, Estados Unidos*, Ben Davis sostiene:

“La era de la información es multidimensional: nos enfrentamos a una enorme cantidad de información utilizable aunque sólo tengamos una manera de captarla. El concepto multimedia (utilización combinada de los medios) no es nuevo. La vida de una persona corriente se ve a diario rodeada de teléfonos, prensa, radio, televisión y fotocopiadoras.

Resolver problemas visuales no es algo nuevo. Las pinturas de las cavernas eran una manera de explicar la relación de los hombres con la naturaleza. La elaboración de los primeros mapas fue una manifestación de la creencia de que los destinos futuros podían ser representados gráficamente. La antigua escritura cuneiforme registraba el lenguaje en tablillas portátiles de barro que convertían a su portador en transmisor.

Tom McArthur lo describe con bastante precisión: Los testimonios son escasos pero impresionantes: en ellos se sugiere que nuestros mas remotos antepasados sólo tenían dos formas burdas de registrar y relacionar las cosas: el lugar de referencia y el objeto de referencia. \* (TOM McARTHUR, *WORLDS OF REFERENCE*. NEW YORK: McGRAW HILL, 1965).

Si con un ordenador “hacemos virtuales” estas condiciones de lugar y objeto de referencia crearemos un modelo de información completamente flexible y transmisor. Según le añadamos canales de información híbridos tales como sonido, imágenes animadas, modelación de sólidos y otros alternativos adecuados al tema en cuestión, nos iremos encontrando con problemas de complejidad del diseño de las condiciones de la información. La convergencia de tecnologías es un fenómeno natural.

La potencia de proceso distribuida proporciona una estructura nueva de entendimiento y ha convertido en una de las mayores diversiones la historia natural y cultural.

La *visualización científica* en el mundo informático es la modelación geométrica de fenómenos derivados de números. El término *visualización multimedia* se utiliza para indicar un contexto en el que se combinan representaciones gráficas, textuales, audio y video (imágenes fijas y en movimiento).

Este contexto no sólo comprende la visualización científica de la información sino que permite que se realice el cruce de los modelos científicos (o algún tipo de modelación que convenga) con información audio/visual y textual procedente de otras disciplinas.

“El uso de las tecnologías de comunicación y de las redes de proceso distribuido serán los vehículos que proporcionen información interactiva multimedia a los estudiantes, trabajadores y personas a distancia. Las innovaciones técnicas de la década de los noventa serán el aumento de la velocidad de transferencia de datos y el incremento de la banda ancha”.<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Davis, Ben; Hodges, Matthew and Sasnett, Russell. “*Educational Multimedia at MIT*”. *Advanced Imaging Magazine*, Julio de 1989.

“A fines del siglo XX podemos considerar a los ordenadores como instrumentos poderosos capaces de sorprendentes proezas de memorización y organización. En estos momentos hay cerebros electrónicos lo suficientemente potentes como para llevar al hombre a la luna y tomar fotos de planetas distantes. Asimismo podemos unir enormes bancos de datos y crear con ellos bibliotecas electrónicas que abarcan más y son mas grandes que cualquier universidad.

¿Qué ocurre si combinamos la memoria visual óptica basada en la luz con el ordenador?, ¿Qué clase de metáfora visual es ésta, de condición tan engañosa que tanto deja pasar la luz como puede bloquearla?.

Podemos considerarla como una especie de ventana o aun mejor, una serie de ventanas, cada una con un tipo de vista diferente, que pueden ser utilizadas individualmente o correlacionadas si nos asomamos por ellas simultáneamente. La primera ventana es el dialogo, permite al usuario realizar una búsqueda. Podemos llamarla menú porque presenta una selección de acciones. La siguiente ventana es una imagen, es la representación de la memoria visual. A continuación, la ventana de texto para, desde el teclado, introducir la información en el sistema y referirse a ella. Hay una ventana de gráficos que se utiliza para comentarios y animación. Todas estas ventanas se pueden cambiar, suprimir, reorganizar, cambiar de tamaño, mover e *iconizar*.

He dicho que la computadora es una máquina de aprendizaje y no una máquina de enseñar. Aprender es una situación de relación: conectamos información de manera que formen una idea. Cada uno de nosotros tiene una forma de relacionar la información; la computadora posee la capacidad extraordinaria de imitar este proceso mental. La computadora es el teatro de la memoria. Almacena y muestra información y tiene capacidad para organizarla de infinitas maneras. Recuerda todo lo que se almacena en ella y puede asociar los datos de acuerdo con numerosos modelos.

Se habla de visualización de una manera muy trivial. La cuestión fundamental de si el usuario de la visualización electrónica distingue verdaderamente el modelo de la realidad y si la experiencia mediatizada disminuye de hecho la sensación de auténtico descubrimiento no se resolverá nunca. La habilidad del investigador de modelar con el sentido que tenga mejor definición es algo fundamental para el concepto de visualización. Hablamos de visualización pero lo que queremos decir en realidad es aquello que fomenta la imaginación, lo que produce comprensión. La claridad de discernimiento depende de que se ofrezca un modelo que se pueda diseccionar y volver a componer según las necesidades. Esta definición de visualización incluyendo todos los sentidos esta corroborada por interesantes investigaciones en el campo de los comportamientos de aprendizaje visual.

Las razones por las que se visualiza la información son: para recordarla y para ser capaces de utilizar lo recordado. El funcionamiento de la memoria humana y su necesidad de reconocimiento de modelos se ven claros en la estructura mental que utilizamos para *acceder al objeto y recuperarlo*. A medida que el ordenador siga incesantemente integrando las tecnologías y los medios, y creando una continua hibridación de la información, los sistemas que sirvan para gestionar las nuevas condiciones serán de extrema importancia.

El futuro de la *hiper-visualización* es intimidador. Las redes multimedia, conectadas entre si por futuros sistemas de presentación de realidad virtual, crearan una nueva dimensión de inmersión natural y cultural”.<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Davis, Ben; Hodges, Matthew and Sasnett, Russell. “*Educational Multimedia at MIT*”. Advanced Imaging Magazine, Julio de 1989.

*En resumen, el lector podrá preguntarse ¿Por que se abordan estos conceptos?, ¿Cuál es el objeto?; en este sentido debemos explicar que los mismos sirven de antecedente al uso de las nuevas tecnologías como son las computadoras, los programas multimedia el internet e intranet, y su aplicación a efecto de dar atención a la satisfacción de las necesidades de los individuos, mediante la comunicación interactiva, relacionándolos a los objetivos y metas de la organización, y a los propósitos y fines de la representación sindical.*

*En este sentido y con el propósito de complementar la aportación que hace la presente tesis a la solución de un problema humanístico-sociolaboral, se hecha mano de la tecnología multimedia, por lo que se acompaña de un CD, que presenta el Modelo propuesto y que además permite mostrar de manera interactiva el marco referencial, normativo y societal, y las teorías utilizadas para dar explicación al problema; además presenta a los protagonistas, su convergencia, la Relación Laboral que esto genera y los factores externos que la permean; ofreciéndoles a los trabajadores, a las autoridades y a los representantes sindicales, una visión más integral del problema observado y acceso a las herramientas que les permitan enfrentarlo, comprenderlo y resolverlo.*

# CAPITULO III. METODOLOGÍA APLICADA A LA IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS INDIVIDUOS EN LA RELACIÓN LABORAL (INVESTIGACIÓN DE CAMPO)

## III. 1. UBICACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN (N) POR INVESTIGAR

### III. 1. 1. DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRUCTURAS OCUPACIONALES

En el presente capítulo se explica como se estructuro la metodología utilizada para desarrollar la correspondiente *Investigación de Campo*, en este sentido antes de abordar la descripción de las estructuras ocupacionales donde se ubican a los trabajadores por sondear, es conveniente ofrecer una breve explicación introductoria del porque se atiende en esta forma y en este orden, lo que en este capítulo se expone, a fin de que el lector tenga una mejor, comprensión de lo realizado.

Es importante recordar que es prioridad de este estudio el percatarse de que tanto conocimiento vinculación y comunicación existe respecto de las necesidades de los individuos (trabajadores) con relación a los objetivos y metas de la organización y los propósitos y fines de la representación sindical; partiendo de esta premisa y con el objeto de establecer que concepción tienen los trabajadores al respecto, surgió la pregunta:

¿Como poder identificar y conocer las percepciones de los individuos (trabajadores), que forman parte del *Objeto de Estudio*, que es la *Relación Laboral*, y que desde el punto de vista de esta tesis, es donde se escenifica el fenómeno observado?.

En este sentido, primero fue necesario diseñar una metodología que permitiera de una manera lógica y ordenada ubicar e identificar el universo (N) de trabajadores por cuestionar y cuales son sus características; después con base en criterios teóricos-técnicos como habría de seleccionarse el método de muestreo y determinarse el tamaño adecuado de muestra (n) de trabajadores, en seguida proceder a elegir el tipo de cuestionario mas adecuado, que nos permitiera conocer sus percepciones, posteriormente realizar el acopio y clasificación de la información, para finalmente hacer el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

Con este propósito, primero se decidió identificar los Centros de Trabajo por modalidad a fin de ubicar donde se encuentran los trabajadores, después identificar las Estructuras Ocupacionales de estos Centros de Trabajo, esto con la finalidad de cuantificar el total de trabajadores que conforman la población, de la cual se obtendría la muestra representativa.

Con base en lo anterior, después de investigar a fondo y con base en lo plasmado en el “**Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000**”<sup>29</sup>, específicamente en lo que se refiere a la *Atención de Grupos Vulnerables*, se encontró que los centros de trabajo por medio de los cuales brinda el servicio el Departamento de Educación Especial en el Estado de México; son los siguientes:

NOTA: Se hace mención de las características de cada uno de estos centros de trabajo, a efecto de ilustrar al lector, sobre la importancia de las funciones que realizan.

<sup>29</sup> “*Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000*”. Presidencia de la República, 1995.

**SUPERVISIONES DE EDUCACIÓN ESCOLAR:** Son las unidades técnicas en lo psicopedagógico y administrativo, por medio de las cuales el Departamento de Educación Especial, coordina y controla los servicios que opera (CAM y USAER) en la entidad. Supervisiones Escolares que tienen la función de promover, orientar, asesorar, evaluar y verificar el cumplimiento de las normas, los programas y proyectos en materia de: administración de recursos, apoyos psicopedagógicos, control escolar, extensión educativa y escuelas particulares; lo anterior conforme a lo establecido por el Departamento de Educación Especial, los S.E.I.E.M. y la Secretaría de Educación Pública.

**CENTROS DE ATENCIÓN MÚLTIPLE (CAM):** Son los servicios educativos que ofrecen educación básica y tecnológica, promoviendo la integración escolar, familiar y socio-laboral de los alumnos que presentan necesidades educativas especiales, tengan o no alguna discapacidad; y que mediante apoyos alternativos permanentes, brindan la atención indispensable que les permita cursar sus estudios conforme a las normas y requisitos establecidos por el Sistema Educativo Nacional. Asimismo, ofrecen atención complementaria a los alumnos con discapacidad que cursan su educación básica en escuela regular, apoyándolos específicamente para que logren acceder a la currícula oficial.

**UNIDADES DE SERVICIOS DE APOYO A ESCUELAS REGULARES (USAER):** Son los servicios educativos que ofrecen apoyo psicopedagógico a los alumnos integrados a escuela de Educación Básica Regular (Preescolar, Primaria y Secundaria), que presentan necesidades de educación especial, tengan o no alguna discapacidad, con el objeto de que accedan con mayor facilidad a la currícula establecida por el Sistema Educativo Nacional, y que adicionalmente brindan orientación a maestros, padres de familia y sociedad en general.

*Para dar orden y congruencia a esta información, se considero pertinente elaborar cuadros que permitieran concentrar los datos de los Centros de Trabajo, y sus Estructuras Ocupacionales (personal que labora en estos); abundando en su adscripción administrativa, su ubicación por municipio, número de servicios por modalidad y número de puestos por servicio, lo anterior con el propósito de definir el total de trabajadores por investigar, lo cual quedo plasmado en tres tablas que permiten ubicar, identificar y cuantificar al personal que labora en estos servicios, población de donde se obtendrá la muestra de individuos por cuestionar, mediante la Escala Likert; estos cuadros son:*

- 1. CONCENTRADO DE CENTROS DE TRABAJO POR MODALIDAD Y UBICACIÓN, DONDE SE ENCUENTRA EL PERSONAL QUE ES SUCEPTIBLE DE APLICARLE EL CUESTIONARIO, Y QUE SE VERÍA BENEFICIADO CON LOS RESULTADOS Y PROPUESTAS DE ESTA INVESTIGACIÓN.**
- 2. ESTRUCTURAS OCUPACIONALES DE LOS SERVICIOS QUE ATIENDE EL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL DE LOS S.E.I.E.M.**
- 3. TOTAL DE CENTROS DE TRABAJO, PUESTOS POR CENTRO DE TRABAJO Y TOTAL DE PUESTOS; ES DECIR LA POBLACIÓN A MUESTREAR (N).**

**1.- CONCENTRADO DE CENTROS DE TRABAJO POR MODALIDAD Y UBICACIÓN, DONDE SE ENCUENTRA EL PERSONAL QUE ES SUCEPTIBLE DE APLICARLE EL CUESTIONARIO, Y QUE SE VERÍA BENEFICIADO CON LOS RESULTADOS Y PROPUESTAS DE ESTA INVESTIGACIÓN**

MUNICIPIO	SUPERVISIÓN ESCOLAR	MUNICIPIO	C.A.M.	MUNICIPIO	U.S.A.E.R
Atizapan	No. 1	Atizapan	No. 9	Atizapan	No. 17
		Atizapan	No. 10	Atizapan	No. 18
		Nicolas Romero	No. 11	Nicolas Romero	No. 37
				Nicolas Romero	No. 38
				Atizapan	No. 40
				Atizapan	No. 41
				Atizapan	No. 42
				Atizapan	No. 54
Coacalco	No. 2	Coacalco	No. 2	Coacalco	No. 3
		Coacalco	No. 3	Coacalco	No. 4
		Coacalco	No. 4	Coacalco	No. 5
		Coacalco	No. 5		
Cuautitlan Izcalli	No. 3	Cuautitlan Izcalli	No. 12	Cuautitlan Izcalli	No. 9
		Cuautitlan Izcalli	No. 13	Cuautitlan Izcalli	No. 10
				Cuautitlan Izcalli	No. 25
				Cuautitlan Izcalli	No. 43
				Cuautitlan Izcalli	No. 45
Ecatepec	No. 4	Ecatepec	No. 6	Ecatepec	No. 11
		Ecatepec	No. 8	Ecatepec	No. 12
				Ecatepec	No. 32
				Ecatepec	No. 33
				Ecatepec	No. 46
Ecatepec	No. 5	Ecatepec	No. 7	Ecatepec	No. 15
				Ecatepec	No. 16
				Ecatepec	No. 21
				Ecatepec	No. 24
				Ecatepec	No. 36
Naucalpan	No. 6	Naucalpan	No. 14	Naucalpan	No. 1
		Naucalpan	No. 15	Naucalpan	No. 2
				Naucalpan	No. 5
				Naucalpan	No. 6
				Naucalpan	No. 47
Nezahualcoyotl	No. 7	Nezahualcoyotl	No. 1	Nezahualcoyotl	No. 11
				Nezahualcoyotl	No. 19
				Nezahualcoyotl	No. 20
				Nezahualcoyotl	No. 29
				Nezahualcoyotl	No. 48
				Nezahualcoyotl	No. 56
Tlalnepantla	No. 8	Tlalnepantla	No. 16	Tlalnepantla	No. 13
				Tlalnepantla	No. 14
				Tlalnepantla	No. 34
				Tlalnepantla	No. 35
				Tlalnepantla	No. 49
				Tlalnepantla	No. 57
Texcoco	No. 12	Papalotla	COPROCESO	Papalotla	No. 26
		Tecamac	Jóse Clemente O.	Tecamac	No. 52
				Texcoco	No. 53
				Los Reyes La Paz	No. 55
<b>TOTAL DE SUPERVISIONES ESCOLARES</b>	<b>9</b>	<b>TOTAL DE C.A.M.</b>	<b>18</b>	<b>TOTAL DE U.S.A.E.R.</b>	<b>47</b>

**2.- ESTRUCTURAS OCUPACIONALES DE LOS SERVICIOS QUE ATIENDE EL  
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL DE LOS S.E.I.E.M.**

<b>SUPERVISIÓN DE EDUCACIÓN ESCOLAR</b>	
<b>PUESTOS</b>	<b>NUMERO DE PUESTOS</b>
Supervisor Escolar	1
Auxiliar de Supervisión	1
Asesor de Maestro Especialista	1
Asesor de Psicología	1
Asesor de Trabajo Social	1
Secretaria	1
Intendente	1
<b>Total de Trabajadores por Supervisión de Educación Escolar</b>	<b>7</b>

<b>CENTRO DE ATENCIÓN MÚLTIPLE</b>	
<b>PUESTOS</b>	<b>NUMERO DE PUESTOS</b>
Director	1
Asesor Técnico del C.A.M.	1
Maestro de Grupo (estos pueden aumentar de acuerdo a las necesidades)	6
Maestro Especialista	2
Terapeuta de Lenguaje	2
Maestro de Taller Escolar (10 hrs.)	1
Maestro de Capacitación para el Trabajo (30 hrs.)	2
Maestro de Educación Física	2
Terapeuta Físico (10hrs.)	2
Psicólogo	1
Trabajador Social	1
Niñera (para intervención temprana)	1
Administrador	1
Secretaria	1
Intendente (estos pueden aumentar de acuerdo a las necesidades)	1
Conserje	1
Velador	1
<b>Total de Trabajadores por Centro de Atención Múltiple</b>	<b>27</b>

<b>UNIDAD DE SERVICIOS DE APOYO A ESCUELAS REGULARES</b>	
<b>PUESTOS</b>	<b>NUMERO DE PUESTOS</b>
Director	1
Maestros Especialistas (estos pueden aumentar de acuerdo a las necesidades)	10
Terapeuta de Lenguaje	1
Psicólogo	1
Trabajador Social	1
Secretaria	1
<b>Total de Trabajadores por Unidad de Servicios de Apoyo a Escuelas Regulares</b>	<b>15</b>

**3.- TOTAL DE CENTROS DE TRABAJO, PUESTOS POR CENTRO DE TRABAJO Y  
TOTAL DE PUESTOS; ES DECIR LA POBLACIÓN A MUESTREAR (N)**

<b>TOTAL DE SUPERVISIONES ESCOLARES</b>	9
<b>TOTAL DE CENTROS DE ATENCIÓN MÚLTIPLE</b>	18
<b>TOTAL DE UNIDADES DE SERVICIOS DE APOYO A ESCUELAS REGULARES</b>	47

<b>TOTAL DE PUESTOS POR SUPERVISIÓN ESCOLAR</b>	7
<b>TOTAL DE PUESTOS POR C.A.M.</b>	27
<b>TOTAL DE PUESTOS POR U.S.A.E.R.</b>	15

<b>CENTROS DE TRABAJO</b>	<b>No. DE CENTROS</b>	<b>PUESTOS X CENTRO</b>	<b>TOTAL DE PUESTOS</b>
Supervisiones Escolares	9	7	63
Centros de Atención Múltiple	18	27	486
Unidad de Servicios de Apoyo a la Escuela Regular	47	15	705
<b>POBLACIÓN TOTAL (N)</b>			<b>1,254</b>

### III. 1. 2. CARACTERÍSTICAS DE LOS INDIVIDUOS (TRABAJADORES)

Para poder establecer un criterio consistente que ofreciera elementos validos de juicio, respecto del nivel de preparación, así como de la percepción y de los sentimientos que los trabajadores tienen de sus propias necesidades, de los objetivos y metas de la organización y el papel que juegan los propósitos y fines de la representación sindical; se tuvo que reflexionar respecto de los requisitos que debe reunir un aspirante para ingresar al servicio y evaluar las características y nivel de preparación de los trabajadores, que laboran en el Departamento de Educación Especial y que están afiliados a la Sección 36; individuos a quienes en esencia se dirigen las observaciones y beneficios que resulten a la culminación de la presente tesis.

Estos análisis llevaron primero a identificar el tipo de categorías y puestos (techos financieros con los que se remunera a los trabajadores) que operativamente funcionan dentro de los Servicios de Educación Especial; y después, a corroborar los perfiles académicos que establece el profesiograma autorizado para que un trabajador pueda acceder a cada una de las categorías y puestos.

En este sentido, se considero pertinente diseñar formatos que permitieran concentrar esta información de manera objetiva y veraz. Estos datos se organizaron en dos tablas que presentan el tipo de plazas, sus codificadores clave y el perfil requerido para ocuparlas; estos son:

#### **1.- PLAZAS/CATEGORÍAS DIRECTIVAS, DOCENTES Y ASIMILABLES ADSCRITAS AL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL.**

#### **2.- PLAZAS/PUESTOS ADMINISTRATIVOS, PROFESIONAL, TÉCNICO Y MANUAL ADSCRITO AL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL.**

DE LOS DATOS OBTENIDOS SE CONCLUYE QUE DE UN TOTAL DE **1,254** PLAZAS:

*1,054 Plazas/Categoría, son ocupadas por trabajadores que cuentan con un nivel de preparación de por lo menos licenciatura y que desempeñan funciones directivas, docentes y asimilables como son las de asesor, psicólogo o pedagogo.*

*61 Plazas/Puesto, están asignadas a trabajadores sociales los cuales también cuentan con licenciatura.*

*25 Plazas/Puesto, pertenecen a trabajadores que acreditan estudios de bachillerato con carrera técnica titulados.*

*3 Plazas/Puestos mas con perfil de bachillerato concluido.*

*42 Plazas/Puesto, otorgadas a secretarias con carrera comercial, y*

*69 Plazas/Puesto, ocupadas por trabajadores con actividades de índole manual, quiénes como mínimo tienen secundaria terminada.*

<b>1.- PLAZAS/CATEGORIAS DIRECTIVAS, DOCENTES Y ASIMILABLES ADSCRITAS AL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL</b>			
<i>No. Plazas</i>	<i>CLAVE</i>	<i>NOMBRAMIENTO</i>	<i>PERFIL REQUERIDO PARA OCUPAR LA PLAZA</i>
32	E0181	Maestro de Jardín de Niños Foráneo	Profesor de Educación Preescolar Titulado
263	E0281	Maestro de Grupo de Primaria Foráneo	Profesor de Educación Primaria Titulado
1	E0363	Profesor de Enseñanza Secundaria Foráneo	Profesor de Educación Secundaria con Especialidad Titulado
1	E0371	Profesor Orientador de Enseñanza Secundaria Foráneo	Licenciado en el Área Titulado
120	E0461	Profesor de Adiestramiento de Secundaria Técnica Foráneo	Licenciado en el Área Pasante
46	E0465	Profesor de Adiestramiento de Secundaria Técnica Foráneo Titulado	Licenciado en el Área Titulado
64	E0629	Director de Escuela de Educación Especial	Lic. en Educ. Esp. o Equivalente Titulado C/5 años Experiencia
8	E0633	Supervisor de Educación Especial	Lic. en Educ. Esp. o Equivalente Titulado C/10 años Experiencia
42	E0671	Profesor Orientador de Enseñanza Superior Foráneo	Lic. en Pedagogía o Psicología Titulado
215	E0681	Maestro de Escuela de Experimentación Pedagógica Foráneo	Lic. en Educación Especial o Equivalente Titulado
219	E0687	Maestro de Educación Especial	Lic. en Educación Especial o Equivalente Titulado
40	E0689	Maestro Psicólogo Orientador de Educación Especial	Licenciado en Psicología Titulado
1	E0692	Maestro de Grupo de Primaria de 3/4 de Tiempo Foráneo	Profesor de Educación Primaria Titulado
1	E0963	Maestro de Enseñanza Tecnológica Foráneo	Licenciado en la Asignatura Titulado
1	E2781	Maestro de Telesecundaria Foráneo	Licenciado en la Asignatura Titulado
<b>1,054</b>			

<b>2.- PLAZAS/PUESTOS ADMINISTRATIVOS, PROFESIONAL, TÉCNICO Y MANUAL ADSCRITO AL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL</b>			
<i>No. Plazas</i>	<i>CLAVE</i>	<i>NOMBRAMIENTO</i>	<i>PERFIL REQUERIDO PARA OCUPAR LA PLAZA</i>
22	A01803	Administrativo Especializado	Bachillerato con Carrera Técnica Titulado
1	A01806	Analista Administrativo	Bachillerato Terminado
2	A01820	Ayudante Administrativo	Bachillerato Terminado
42	A03803	Secretaria de Apoyo	Carrera Comercial (Secretariado)
25	S01803	Oficial de Servicios y Mantenimiento	Secundaria Terminada
40	S01807	Asistente de Servicios en Plantel	Secundaria Terminada
2	S01808	Asistente de Servicios y Mantenimiento	Secundaria Terminada
2	S01812	Auxiliar de Servicios y Mantenimiento en Plantel	Secundaria Terminada
1	T03804	Especialista Técnico	Bachillerato con Carrera Técnica Titulado
1	T08802	Dibujante	Bachillerato con Carrera Técnica Titulado
1	T14807	Niñera	Bachillerato con Carrera Técnica en Puericultura Titulado
61	T26803	Trabajador Social	Licenciado en Trabajo Social
<b>200</b>			

**TOTAL DE PLAZAS: 1,254 (Un mil doscientas cincuenta y cuatro)**

NOTA: En algunos casos un trabajador puede tener más de una plaza, lo cual depende de el número de horas consignadas a cada plaza.

La anterior información nos ofrece la siguiente distribución, respecto del:

- NIVEL DE PREPARACIÓN,
- NÚMERO DE PLAZAS, y
- PORCENTAJE QUE REPRESENTAN DEL UNIVERSO.

NIVEL DE PREPARACIÓN	No. de PLAZAS	% QUE REPRESENTAN DEL UNIVERSO
Licenciatura	1,115	88.92 %
Bachillerato con Carrera Técnica	25	1.99 %
Bachillerato Terminado	3	0.24 %
Secretarías con Carrera Comercial	42	3.35 %
Primaria o Secundaria Terminada	<u>69</u>	<u>5.50 %</u>
TOTALES	1,254	100.00 %

*De los datos obtenidos anteriormente, se corrobora que:*

*Casi el 90 % de los trabajadores que conforman la población, objeto de estudio de esta investigación, cuenta con un nivel de preparación bastante alto (Licenciatura); lo que aunado a las observaciones realizadas, nos permite sostener que los trabajadores que integran la población, tienen la capacidad intelectual para tener un grado de percepción y sensibilización bastante amplio de lo que se pretende demostrar mediante la información obtenida de la aplicación del cuestionario propuesto en esta tesis.*

*Además de que garantiza confiabilidad en la conceptualización del grado de conciencia que tienen de sus propias necesidades, lo importante que es el reconocimiento de las mismas, y la falta de vinculación que guardan con los objetivos y metas de la organización institucional y con los principios y fines de la representación sindical.*

### III. 1. 3. SELECCIÓN DEL MÉTODO DE MUESTREO Y TAMAÑO DE MUESTRA

#### III. 1. 3. 1. ELECCIÓN DEL MÉTODO DE MUESTREO

Una vez identificada la población que conforma el total de trabajadores, misma que es finita y que consta de 1,254 individuos, fue necesario reflexionar respecto a la necesidad de obtener una muestra representativa de la población a efecto de aplicarle el cuestionario (Escala Likert), en este sentido y a efecto de argumentar teóricamente nuestro proceder surgieron ciertos cuestionamientos, los cuales se cristalizaron en la pregunta ¿POR QUÉ MUESTREAR UNA POBLACIÓN?.

Al respecto, se concluyeron las siguientes razones para proceder a obtener una muestra:

1. **LA IMPOSIBILIDAD FÍSICA DE ENTREVISTAR A TODOS LOS TRABAJADORES INTEGRANTES DE LA POBLACIÓN.**
2. **EL COSTO DE ESTUDIAR A TODOS LOS TRABAJADORES INTEGRANTES DE LA POBLACIÓN ES PROHIBITIVO.**
3. **EL TIEMPO QUE TOMARÍA CUESTIONAR AL TOTAL DE LOS TRABAJADORES INTEGRANTES DE LA POBLACIÓN SERIA SUMAMENTE EXCESIVO, Y**
4. **ES POCO PROBABLE QUE LA INCLUSIÓN DEL TOTAL DE TRABAJADORES QUE INTEGRAN LA POBLACIÓN AFECTE SIGNIFICATIVAMENTE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

De esta forma, se procedió a elegir y argumentar el método de muestreo:

“No hay un *mejor* método de muestreo que el elegido para seleccionar una muestra probabilística, lo cual tienen un objetivo fundamental que es: permitir que al azar se determinen los integrantes que se incluirán en la muestra.

Así se determino utilizar el **MUESTREO ALEATORIO SIMPLE**, que no es mas que el obtener:

**UNA MUESTRA FORMULADA DE MANERA QUE CADA INTEGRANTE DE LA POBLACIÓN TENGA LA MISMA PROBABILIDAD DE QUEDAR INCLUIDO”.**<sup>30</sup>

Para tal efecto primero se hizo necesario diseñar una tabla que incorpora todos los REGISTROS FEDERALES DE CONTRIBUYENTES DEL PERSONAL QUE INTEGRA EL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL, la población (N), que es de 1,254 individuos.

Posteriormente con base en una TABLA DE NÚMEROS ALEATORIOS, seleccionar los números de Registros Federales de Contribuyentes de los individuos (Trabajadores) que conformaran la muestra (n).

NOTA: Las dos tablas que se mencionan con anterioridad se presentan más adelante, al termino de la exposición del Punto III. 1. 3. 3. Procedimiento utilizado para seleccionar la muestra.

<sup>30</sup> Mason, Robert, D. and Lind, Douglas, A. “*Estadística para Administración y Economía*”, Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V., México, 1998.

### III. 1. 3. 2. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO ADECUADO DE MUESTRA (n)

Identificada la población (N), de trabajadores que integran el Departamento de Educación Especial, dependencia donde se aplica el presente estudio, y elegido el método de muestreo, se tuvo que proceder a determinar el tamaño adecuado de muestra, *a efecto de conocer la opinión de los trabajadores que representativamente forman parte de la población y de los cuales se desea conocer la percepción y sentimientos que tienen respecto de las afirmaciones que se proponen en el cuestionario (Escala Likert) que se aplicó, y en consecuencia obtener respuestas que den sustento y validez a los planteamientos y premisas expuestos en esta tesis.*

Con este propósito se tuvo que hechar mano de los conocimientos desarrollados por la inferencia estadística.

“En este sentido, hay varios errores comunes acerca del tamaño adecuado de una muestra. Al respecto es falso que una muestra que conste del 5% (o un porcentaje constante semejante), sea adecuada para todo problema. Sin embargo, una muestra de 3 de una población de 60 podría ser demasiado pequeña, y un tamaño de muestra de 50,000 de una población de 1 millón demasiado grande.

Hay tres factores que determinan el tamaño de la muestra, *ninguno de los cuales tiene relación directa con el tamaño de población.* Estos son:

1. **El grado de confianza seleccionado (Z).** Por lo general es de 0.95 o 0.99, pero puede ser cualquier nivel. El investigador especifica el grado de confianza.
2. **El máximo error permisible (E).** Debe decidirlo el investigador también. Es el máximo error tolerable en un nivel de confianza específico.
3. **La variación de la población (&).** La variación o variabilidad de la población la mide la desviación estándar. (Por supuesto, una población con poca variación requiere muestras mas pequeñas:

Hay dos formas de calcular la desviación poblacional:

- A. **Realizando una encuesta piloto** (por ejemplo, de 50) y utilizando la desviación estándar, o
- B. **Calculando la desviación estándar con base en un conocimiento de la población”.**<sup>30</sup>

Para efectos de nuestro estudio, con el propósito de economizar y puesto que se tiene un conocimiento previo de la población, se procedió a determinarlo.

<sup>30</sup> Mason, Robert, D. y Lind, Douglas, A. “*Estadística para Administración y Economía*”, Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V., México, 1998.

De esta forma, con fundamento en lo antes expuesto, se determino que:

1. LA POBLACIÓN A INVESTIGAR ES FINITA Y CONSTA DE 1,254 TRABAJADORES.
2. SE DESEA OBTENER UNA MUESTRA DE TRABAJADORES DE LA POBLACIÓN QUE PERMITA CONOCER CON LA MAYOR VERACIDAD, CUANTOS TRABAJADORES CONSIDERAN QUE SUS NECESIDADES INDIVIDUALES SON CONGRUENTES, VINCULADAS Y ADECUADAMENTE COMUNICADAS, EN RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES Y CON LOS PRINCIPIOS Y FINES DE LA REPRESENTACIÓN SINDICAL .
3. EL NÚMERO DE TRABAJADORES DE LA MUESTRA QUE NO CONTESTEN OBJETIVA Y VERAZMENTE EL CUESTIONARIO, NO DEBERÁ SER MAYOR DE 10 INDIVIDUOS, (E = 10).
4. LOS RESULTADOS QUE ARROJE LA MUESTRA DEBEN SER LO MAS PRECISOS POSIBLE, POR LO QUE SE ESTABLECIO UN NIVEL DE CONFIANZA DEL 99%, (Z = 2.58).
5. SE CONSIDERA QUE DE LOS TRABAJADORES QUE CONFORMAN LA POBLACIÓN UN 5% PUDIERA TERGIVERSAR O DESVIRTUAR LAS RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO (ESCALA LIKERT) POR APLICAR, LO CUAL EQUIVALDRÍA A 63 TRABAJADORES (& = 63)

“Así, con los datos anteriores y con el propósito de determinar el tamaño de muestra, se decidió utilizar la formula estadística siguiente”<sup>31</sup>:

### PROCEDIMIENTO

#### FORMULA

$$n = \frac{Z * \& ^ 2}{E}$$

#### DATOS

$$\begin{aligned} E &= 10 \\ Z &= 2.58 \\ \& &= 63 \end{aligned}$$

#### SUSTITUYENDO

$$n = \frac{2.58 * 63 ^ 2}{10}$$

$$n = \frac{162.54 ^ 2}{10}$$

$$n = 16.254 ^ 2$$

$$n = 264.19251$$

$$\boxed{264 = \text{Tamaño Adecuado de Muestra (n)}}$$

<sup>31</sup> Shao, Stephen, P. “Estadística para Economistas y Administradores de Empresa”, Herrero Hermanos, Sucesores S.A. México, 1980.

### III. 1. 3. 3. PROCEDIMIENTO UTILIZADO PARA SELECCIONAR LA MUESTRA

Para proceder a obtener la Muestra Aleatoria Simple se tuvo que echar mano de dos tablas, ya mencionadas con anterioridad:

**1.- TABLA DE REGISTROS FEDERALES DE CONTRIBUYENTES DEL PERSONAL QUE INTEGRA EL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL.** Que en concreto contiene al total de la Población, y;

**2.- TABLA DE NÚMEROS ALEATORIOS.** Con base en la cual se van a identificar 264 números a fin de seleccionar los Registros Federales de Contribuyentes de los trabajadores que conformarán la Muestra.

Ahora bien, antes de explicar el procedimiento utilizado para seleccionar la Muestra, es conveniente explicar brevemente lo que es una Tabla de Números Aleatorios y como se utiliza.

“La tabla de números aleatorios es una colección de dígitos tomados al *azar*. El término *aleatorio* significa que cada uno de los diez números (0,1,2,3,.....,9) tiene la misma oportunidad de ocurrir. Los dígitos de la Tabla de Números Aleatorios utilizada, pueden considerarse como números de una sola cifra (0-9), de dos cifras (00-99), de tres cifras (000-999), o bien como cualquier número de guarismos que se desee. Los dígitos mostrados en la Tabla utilizada están ordenados por parejas y agrupados en bloques o grupos de cinco hileras y cinco columnas. Se utiliza este formato por conveniencia.

Los números aleatorios se utilizan principalmente por una de dos razones:

- (1) Para identificar el elemento de una población (la fuente de datos).
- (2) Para simular un experimento”.<sup>32</sup>

Una vez explicado lo anterior, se procedió de la siguiente forma a efecto de obtener la Muestra (n), de trabajadores a cuestionar. Se va a seleccionar una *Muestra Aleatoria Simple* de 264 individuos de una población de 1254. Esta población esta representada por los Registros Federales de Contribuyentes del Personal que Integra el Departamento de Educación Especial, a los que se les asigno un número entre 0001 y 1254. Se considera la Tabla de Números Aleatorios, como una colección de números de cuatro dígitos (la unión de dos columnas), donde los números 0001, 0002, 0003,.....1254 identifican a las 1254 personas. Los números 0000, 1255, 1256,....., 9999 no representa a nadie en la población; es decir, serán descartados si son seleccionados.

Todo esta listo para seleccionar a las 264 personas, que serán cuestionadas. Para ello es necesario seleccionar en la *Tabla de Números Aleatorios* un punto de partida y un camino o sendero a seguir. En este sentido se procedió de la siguiente manera: el número seleccionado fue el 1009, que se ubica en la Columna I identificado por las Subcolumnas A y B en la primera línea. Tomando éste como punto de partida , se siguen leyendo cifras de cuatro números hacia abajo, continuando, de ser necesario en la parte superior del siguiente conjunto de columnas. En este orden de ideas la primer persona será la identificada por el número 1009, es la primer fuente de datos en ser seleccionada, leyendo hacia abajo se encuentra el número 3754, este número se descarta. El siguiente número es el 0842, en consecuencia la persona identificada por él es la segunda fuente de datos en ser seleccionada. Prosiguiendo de esta forma hasta obtener el total de Registros Federales de Contribuyentes que contendrá la muestra especificada de 264 trabajadores.

<sup>32</sup> Johnson, Robert. “*Estadística Elemental*”, Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V., México 1999.

Con base en el procedimiento antes descrito se identificaron los siguientes 264 números.

1009	0306	0461	0881	0798	0947	<u>1176</u>	<u>1025</u>	0093	0446	0558	<u>0048</u>	0787
0842	0795	0708	<u>0374</u>	1072	0162	0998	0246	1020	0597	<u>0078</u>	0527	1006
<u>1180</u>	0695	0878	0973	0355	1246	0737	0171	<u>0836</u>	0406	0210	0106	0634
<u>0989</u>	0750	0553	0190	<u>0833</u>	0828	1162	0863	0325	0097	<u>1025</u>	<u>1176</u>	<u>1051</u>
0449	0556	<u>0833</u>	0657	0611	0757	<u>0862</u>	0644	0336	0207	0290	1171	1239
0054	0533	1236	0601	0722	0676	1021	<u>0078</u>	0739	0348	<u>0212</u>	0324	0967
1166	0229	0082	1243	0276	0119	0627	<u>0297</u>	0564	1134	0091	0791	0216
0918	0422	0443	1048	1225	0803	<u>0989</u>	<u>1100</u>	0823	0668	0939	0498	0554
0835	0068	1217	0588	0669	0892	0064	0047	0903	0264	0402	<u>0836</u>	0396
0763	0568	1119	<u>0862</u>	0323	0508	0124	<u>1168</u>	<u>1233</u>	0976	<u>0344</u>	0358	<u>0689</u>
0691	1012	0720	0294	1094	1033	0181	<u>1168</u>	<u>0099</u>	0715	0610	<u>0344</u>	<u>1100</u>
0045	0512	0552	0749	0477	1189	0135	0934	0728	0950	0881	0883	0109
0937	0747	0501	0458	1196	0145	0368	1139	<u>0374</u>	<u>0851</u>	0118	0802	0187
0205	1188	0038	0164	0102	0409	0020	0899	1192	0949	0024	1073	0075
0532	0428	0184	0010	0499	<u>0200</u>	0799	0333	0193	0774	0033	1150	1132
0352	0775	0770	1254	0239	1190	0922	0408	1084	0654	0539	0932	0147
0628	1116	0800	0801	0538	0074	0284	0425	0551	1003	0475	<u>1207</u>	0311
0139	0307	0385	0727	0395	0303	<u>1180</u>	1120	0436	0591	0400	0435	0741
0175	0154	0471	0516	1157	0247	0337	1248	<u>0048</u>	0288	0561	<u>0099</u>	<u>0689</u>
0039	0545	0411	1000	0711	1110	0379	<u>0836</u>	0805	0507	1069	1144	0703
1130	0997	0546	0518	<u>0212</u>	0108	0746	0354	<u>0200</u>	1184	<u>0851</u>	0982	<u>1207</u>
0130	<u>1051</u>	0981	1174	0479	0177	<u>1233</u>	0761	0505	1165	1062	0886	0057

NOTA: Se hace mención que al seleccionar los números se observó que algunos de estos se repetían, por lo que se tuvieron que elegir más guarismos hasta obtener los 264 necesarios para conformar la muestra especificada, se subrayaron los números repetidos a efecto de considerarlos una sola vez. Estos son: 0862, 0833, 0989, 1233, 1025, 1168, 0836, 1180, 0374, 0200, 0078, 0212, 0851, 0048, 1176, 0344, 0099, 1051, 1100, 0689 y 1207.

Con base en la elección de los anteriores números, se procedió a seleccionar los Registros Federales de Contribuyentes que correspondían a cada uno de los números obtenidos, esto se refleja en la:

**TABLA DE REGISTROS FEDERALES DE CONTRIBUYENTES DEL PERSONAL QUE INTEGRA EL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL.**

**TABLA DE REGISTROS FEDERALES DE CONTRIBUYENTES DEL PERSONAL QUE INTEGRA EL  
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL**

0001	AAAA568912RA2	0035	AALC628784NJ8	0069	AESB75861173D	0103	AUSE768786886	0137	BARU7785148D0	0171	CAAS658218UB9
0002	AAAM638487HV6	0036	AAKE568282689	0070	AESF778915JP7	0104	AUSL598726R95	0138	BATE561228003	0172	CAAS658218UB9
0003	AAAL528519FT5	0037	AAJA498724FY8	0071	ATCL558327P24	0105	AUSR7686831N2	0139	BATE561228003	0173	CAAS708928EQ4
0004	AAAJ618989JK4	0038	AAJG618728G25	0072	ATGF618728G25	0106	AAJG618728G25	0140	BAUR5287826R9	0174	CABA588423JU5
0005	AAAI558885L08	0039	AAJG618728G25	0073	ATGP688687HR7	0107	BAAR688531567	0141	BEBS688711TI8	0175	CABL548418613
0006	AAAH90818FR3	0040	AAHA568117LV3	0074	ATNA728321LJ8	0108	AAJG618728G25	0142	BECR611188AF7	0176	CABL548418613
0007	AAAG6483285UA	0041	AAAR641181E8	0075	ATNA728321LJ8	0109	AAJG618728G25	0143	BECR638327EG4	0177	CACR568881ZX3
0008	AAAG591122845	0042	AAAG691071LI8	0076	ADAR6187847Y3	0110	BAAD661123RVT	0144	BEGA7318297M8	0178	CACR568881ZX3
0009	AAAF528988KL4	0043	AAAS631284RU4	0077	ADAS688522NL4	0111	BAAE4582266X2	0145	BECC62821221N	0179	CACC7211855R4
0010	AAAG651087	0044	AAAC531218H56	0078	ADCS588215712	0112	BAAF528789QRT	0146	BEHC578787209	0180	CACD578728CH5
0011	AAAC578384TS5	0045	AAAS518124G3	0079	ADAR478911KJ9	0113	BAAG661223TRE	0147	BEHE71288336	0181	CACD578728CH5
0012	AAAC561181R9	0046	AAAC561238542	0080	ADJ558119NL6	0114	BAAH558321HFT	0148	BEOH618223LJ2	0182	CACL641889CS4
0013	AAAB5412216T8	0047	AAAC561181R9	0081	ADHD488588ASU	0115	BAAR641211E9	0149	BEON698121QU4	0183	CACU568329T29
0014	AAAB651881881	0048	AAAC561181R9	0082	ADHS558183J2	0116	BAAS6911388J1	0150	BEPU648217F23	0184	CACU568329T29
0015	AAAV598782HU6	0049	AAAF578925FE6	0083	ADML688824CF6	0117	BABB721221987	0151	BERG6211261J6	0185	CADB778185J13
0016	AAAU6483152H6	0050	AAAE658587SY5	0084	ADPA678629C36	0118	BAAG661223TRE	0152	BETA668114FR8	0186	CADE511228SD4
0017	AAUJ621189HC4	0051	AAAB6312214DA	0085	AUAR581126GQ4	0119	BAAG661223TRE	0153	BEUS628412EW9	0187	CACD578728CH5
0018	AAUG788488ED8	0052	AAAP558287AS1	0086	AUAS628387FD6	0120	BACF718783ZXC	0154	BEBE718783ZXC	0188	CADR5384151M6
0019	AAUD598483TX2	0053	AAAR498521DER	0087	AUAY598587ABP	0121	BACG558986105	0155	BOLC6887873J3	0189	CADR668789GT2
0020	AAAU6483152H6	0054	AAAR498521DER	0088	AUBL658828UE4	0122	BACG698628RG4	0156	BORC358823UK3	0190	CADR668789GT2
0021	AAUC378583SR7	0055	AAAT648487YA7	0089	AUCG568482EL5	0123	BACT5718838R2	0157	BORMS48921SPA	0191	CADS7188823W2
0022	AAATE621129NUQ	0056	AAEU581123GF5	0090	AUCG6888235Y9	0124	BAAG661223TRE	0158	BUCP548822CGF	0192	CAFA598618439
0023	AAAM618638HB4	0057	AAEU581123GF5	0091	AUSM658223SS2	0125	BADG628985374	0159	BUGR678180Q9	0193	CAFA598618439
0024	AAAM618638HB4	0058	AAEV5288858NB	0092	AUCU658989H9A	0126	BAGG6585888R8	0160	BUINF5187842D4	0194	CAFC648989QU5
0025	AAAT6111168FA	0059	REGU578318A43	0093	AAJG618728G25	0127	BAGL718322U86	0161	BUINL628615RU3	0195	CAFDS41211GH1
0026	AAAG688737C94	0060	REGU588131F47	0094	AUGA6582898TA	0128	BAIB788813DN7	0162	SUPE8881887S	0196	CAGAG98181678
0027	AAAP688737C72	0061	AEHF6287888L2	0095	AUHJ518721MT8	0129	BAJE6389167U2	0163	CARA5582838R7	0197	CAGE578285QR5
0028	AAAE621229OPT	0062	ALL5318988C3	0096	AULS688612PH2	0130	BAAG661223TRE	0164	CARA5582838R7	0198	CAGG591128PU8
0029	AAAB588521RT2	0063	AAEU598412J88	0097	AAJG618728G25	0131	BAHA7289815Y9	0165	CARC628321569	0199	CAGH558487LPI
0030	AAAB681121TS6	0064	AAEU598412J88	0098	AUPM671838K93	0132	BAOU67842781A	0166	CARE5589839P3	0200	CAGH558487LPI
0031	AAAR6485285Q2	0065	AAEPM68624RK2	0099	AAJG618728G25	0133	BAPB421286M42	0167	CAAF581118FD5	0201	CAGJ621289TR6
0032	AAAM528225F0A	0066	AAEP1588819HD7	0100	AURA648182ND6	0134	BAPB628586H18	0168	CAGG548687GHV	0202	CAGL691125P8A
0033	AAAM618638HB4	0067	AAER681887G11	0101	AURG538322AQ7	0135	BAAG661223TRE	0169	CAAH698688LL9	0203	CAGR711838AR7
0034	AAAM578182RL5	0068	AAAS638885231	0102	AAJG618728G25	0136	BARE478727JL8	0170	CAHI671221AS6	0204	CAGU468987M38

0205	CAH56121557	0243	CAPM620609U9A	0281	COBA661119RC7	0319	CUP6671203QJ9	0357	DOBR541022QU7	0395	FABT631015RU3
0206	CAH50925FDT	0244	CAPS591223170	0282	COCE7801015X9	0320	CUQ65712027EA	0358	DOLE0750319UD0	0396	FABT631015RU3
0207	CAH5071056	0245	CARE60083299L2	0283	COCP630619664	0321	CUR1570423R7A	0359	DOH6720224JN9	0397	FABT631015RU3
0208	CAHJ600302D23	0246	CAS507122331	0284	COCS07122331	0322	CUR1600515QJA	0360	DORA5212278NA	0398	FABT631015RU3
0209	CAHJ610204H22	0247	CAS507122331	0285	COFI62012110A	0323	CUR1600515QJA	0361	DORR470311AG6	0399	FABT631015RU3
0210	CAH5071056	0248	CARL590630069	0286	COFM690217938	0324	CUR1600515QJA	0362	DORR470311AG6	0400	FABT631015RU3
0211	CAH590915328	0249	CARS490318626	0287	COGH7411301H4	0325	CUR1600515QJA	0363	DORR470311AG6	0401	FABT631015RU3
0212	CAH5071056	0250	CASA590822F1A	0288	COHA590717172	0326	CUSR600810068	0364	DORR470311AG6	0402	FABT631015RU3
0213	CAH5720225U74	0251	CASJ3307146X8	0289	COHA531021H5A	0327	CUWF590123851	0365	DORR470311AG6	0403	FABT631015RU3
0214	CAH560500RPT	0252	CASL6509185J2	0290	COHS591017507	0328	DEAR481112SDE	0366	DOTA480109QRT	0404	FABT631015RU3
0215	CAH620912850	0253	CASH6008253RQ	0291	COHL6608036N2	0329	DEAC6311230PQ	0367	DOTA480109QRT	0405	FABT631015RU3
0216	CAH5071056	0254	CASP6402206C7	0292	COLS600904WH9	0330	DEAF650926AST	0368	DOTA480109QRT	0406	FABT631015RU3
0217	CAH56708044Y3	0255	CAST640611E19	0293	COMI6004117R3	0331	DEDA490304DAR	0369	DOTA480109QRT	0407	FABT631015RU3
0218	CAL60312210R7	0256	CATC6707171S7	0294	COML590209272	0332	DEDE540921JKL	0370	DUAH580119D60	0408	FABT631015RU3
0219	CAL600911UAF	0257	CATD631225D90	0295	COML600328125	0333	DEDE540921JKL	0371	DUAH580119D60	0409	FABT631015RU3
0220	CAL66103205L0	0258	CATD680428K99	0296	COML6505180W7	0334	DEDY560812KK5	0372	DUJL721206EM9	0410	FABT631015RU3
0221	CAL6650130302	0259	CATL640621R04	0297	COPE6009210E8	0335	DEIM590118J23	0373	DUPJ530215M18	0411	FABT631015RU3
0222	CALH580222SD5	0260	CAUA7601171P8	0298	COPJ500712H53	0336	DEIM590118J23	0374	DUPJ530215M18	0412	FABT631015RU3
0223	CAL1630727FAT	0261	CAUB6303253L9	0299	CORJ640721BJA	0337	DEIM590118J23	0375	DUUW751109158	0413	FABT631015RU3
0224	CALR520730CY1	0262	CAVE641006S14	0300	COSA7202046L3	0338	DIAR640120NH3	0376	EADL570404K42	0414	FABT631015RU3
0225	CALS650722SA3	0263	CAVM630205P25	0301	COVM540212862	0339	DIAR640120NH3	0377	EADL570404K42	0415	FABT631015RU3
0226	CAMH550903B28	0264	CAVM630205P25	0302	COUR671003P54	0340	DIAR640120NH3	0378	EADL570404K42	0416	FABT631015RU3
0227	CAMH710222LHA	0265	CAUR7611200H0	0303	CAUR7611200H0	0341	DIAR640120NH3	0379	EADL570404K42	0417	FABT631015RU3
0228	CAMP5404306M1	0266	CECE550916F48	0304	COZS671223S28	0342	DIC659102262A	0380	EAMC6712295TA	0418	FABT631015RU3
0229	CAMP5404306M1	0267	CENH720101FNJ	0305	COZT641006139	0343	DICE501119SDR	0381	EAMC660413KD0	0419	FABT631015RU3
0230	CAM561010XC5	0268	CELC600780661	0306	COZT641006139	0344	DICE501119SDR	0382	EAMC660413KD0	0420	FABT631015RU3
0231	CAM510826FG2	0269	CELU650521328	0307	COZT641006139	0345	DICE501119SDR	0383	EAMC660413KD0	0421	FABT631015RU3
0232	CAM5906184Q1	0270	CEMA5812127W0	0308	CUCI610922UF8	0346	DICE501119SDR	0384	EAMC660413KD0	0422	FABT631015RU3
0233	CAMH641219DFR	0271	CEMC620125T10	0309	CUCM641022SJ2	0347	DICE501119SDR	0385	EAMC660413KD0	0423	FABT631015RU3
0234	CAM1561218AST	0272	CEMD460620064	0310	CUDC580101EV7	0348	DICE501119SDR	0386	EAMC660413KD0	0424	FABT631015RU3
0235	CAM0760510RT8	0273	CEMG670201D03	0311	CUEJ621122243	0349	DICE501119SDR	0387	EAMC660413KD0	0425	FABT631015RU3
0236	CAM590624988	0274	CEUP590720017	0312	CUGM680511H99	0350	DIME650402UAC	0388	EAMC660413KD0	0426	FABT631015RU3
0237	CAM6407213D5	0275	CEUJ5310207J9	0313	CUGM720619920	0351	DIME650402UAC	0389	EAMC660413KD0	0427	FABT631015RU3
0238	CAMH630400JL9	0276	CEUJ5310207J9	0314	CULC700807AD4	0352	DIME650402UAC	0390	EAMC660413KD0	0428	FABT631015RU3
0239	CAM5071056	0277	CIF681020TU5	0315	CUMB720408HE6	0353	DIME650402UAC	0391	EAMC660413KD0	0429	FABT631015RU3
0240	CAD0560218006	0278	CIMP6909018H0	0316	CUMI661115H75	0354	DIME650402UAC	0392	EAMC660413KD0	0430	FABT631015RU3
0241	CAP6041201298	0279	CISG6906163B4	0317	CUMH7106138H8	0355	DIME650402UAC	0393	EAMC660413KD0	0431	FABT631015RU3
0242	CAPE6405283P3	0280	CIUV730119F63	0318	CUMR660918E88	0356	DIME650402UAC	0394	EAMC660413KD0	0432	FABT631015RU3

0433	F0M671225759			0509	G1AR60923HQ7			0584	HECA42010122Q	0622	HEUR791006EE8
0434	F0M590803Q72	0472	GAMH640108SA0	0510	G1LG5011121G1	0547	G0S1590325EK0	0585	HECA711228HL0	0623	HEXG640311GP8
		0473	GAL1561108LW6	0511	G0AG610812P61	0548	G0SM630318J30	0586	HECC590905ED2	0624	H1GJ450524QP4
		0474	GALC5609108U08	0512	G0AG611105531	0549	G0TH5606086P9	0587	HECC6602176GP	0625	H1HD590331713
0437	F0R701107EG9			0513	G0B1570820P50	0550	G0UF670313860	0588	HECA711228HL0	0626	HUAA660307163
0438	F0S570926Q08	0476	GAL6080413J06	0514	G0BS020505J17			0589	HEEJ500802CC7		
0439	F0SL750917522	0478	GAMH611230FR9	0515	G0CG610509RF3			0590	HEEJ570624K13		
0440	F0UM630301UP8			0516	G0C17090107742			0591	HEEJ570624K13	0629	HU0U720726PV5
0441	F0MS560523MC8			0517	G0CJ620303J31			0592	HECE660821TX7	0630	HU5L60022155A
0442	FUT051119089	0480	GAMR640108G19	0518	G0C1110811228	0555	GUAH7112208U6	0593	HECG560227IA4	0631	IARS681103PC2
		0481	GAND660303LL9	0519	G0CH420827KR8			0594	HEC1650612QHG	0632	IAGH561012U66
0444	GAA6704203P6	0482	GANE660519G3A	0520	G0CH7403040J7	0557	GUC0630518C8A	0595	HECJ460608JR9	0633	IAPL651222GH4
0445	GARD631229KF2	0483	GANS7310087A7	0521	G0CV720720FF1			0596	HECP600706KR6		
		0484	GADR70032351A	0522	G0DN7306264L8	0559	GUCH601227915	0597	HECA711228HL0	0635	IOCR730707EU5
0447	GARS610031X2	0485	GAP05103136X7	0523	G0EH510111TF3	0560	GUER700417ED1	0598	HEGA6402252Y0	0636	IURV540105QV0
0448	GAB570712LY0	0486	GAP10203161F2	0524	G0GL641229A0S			0599	HEGG670927F66	0637	JARL610121H30
		0487	GAPL711019259	0525	G0HM7311075H8	0562	GUGS7202169H5	0600	HEGK610321DP7	0638	JAEJ511027GP4
0450	GABC771214TZ1	0488	GARA40011703A	0526	G0LA720530S08	0563	GUHR641116PML	0601	HEEJ570624K13	0639	JAF0710814QR6
0451	GAC600502342	0489	GARA541209P27					0602	HELL630418885	0640	JARM6311237H4
0452	GACE4901159R3	0490	GARA081205UK0	0528	G0L0912031A9	0565	GUM621107KY9	0603	HELL7105054U6	0641	JESR61110550A
0453	GACH5005077L3	0491	GARD020309RJ0	0529	G0LS080221HA4	0566	GUML50070451A	0604	HEMR640414LL1	0642	JTGB531204BR4
0454	GACR560328QK9	0492	GARD630409LL9	0530	G0MD430415544	0567	GUNR660220219	0605	HEMB610219JT6	0643	JTGE591209G17
0455	GACS6106020K4	0493	GARF621028HQ7	0531	G0MG671118141			0606	HEMC630307UNA		
0456	GADC480804CX2	0494	GARL671031M03	0532	G0M57057052722	0569	GUPF670827D64	0607	HEML4908230F0	0645	JTAR580901PH4
0457	GADN750704SS9	0495	GARM541201133	0533	G0M57057052722	0570	GUPS700603TC5	0608	HEML690307RQ7	0646	JTAR591010261
0458	GADR6203004W8	0496	GARR506264W06	0534	G0HM730923H47	0571	GURC610916738	0609	HEPB720729850	0647	JUAC650725414
0459	GAFP610811IW0	0497	GAS0610726E40	0535	G0MD620114453	0572	GURP500317PU0	0610	HEEJ570624K13	0648	JUBR620731969
0460	GAFS700712CU2			0536	G0MR4105295D2	0573	GUSC640703HF3	0611	HEEJ570624K13	0649	JUCC5907168D4
				0537	G00G500727613	0574	GUSL691029S58	0612	HERC650204DL1	0650	JUGL560224199
0462	GAGF731023F29	0500	GASR640520R21			0575	GUST560320HQ5	0613	HERE7111057E0	0651	JUL07007150G9
0463	GAGG3509277X1					0576	GUUS020919B90	0614	HERP650226RPA	0652	JUM1610513G19
0464	GAGL680812JE9	0502	GAT6670611RC8	0540	G0R1701224E16	0577	HEAG5708194U1	0615	HESR6311186J9	0653	JUPA6102232U9
0465	GAGM660113P67	0503	GATR690706QR2	0541	G00F50000161A	0578	HEAL6502067UA	0616	HESJ520215560		
0466	GAG1560924613	0504	GATR7608244X7	0542	G0RJ720215G63	0579	HEAL680207F43	0617	HESR5207293A0	0655	LACT591221LZ1
0467	GAGY630316HM4			0543	G0RL600117PL6	0580	HEAR5711269U7	0618	HEUR500723084	0656	LAFS600705322
0468	GAH5000414940	0506	GAUM531204036	0544	G0SA650105FLA	0581	HEAR611125AC6	0619	HEUJ650229B73		
0469	GAHC630811E10					0582	HEB0050411Q0A	0620	HEUM600408FE5	0658	LAMH660314R16
0470	GAHE6704042W3	0546	G0SG5404235R7			0583	HEBM6008055K6	0621	HEUM600408U34	0659	LAMS620501SX2

0660	LAR681285FQ5	0698	LOUP608928KE7	0736	MAEL698589G1A	0774	MAL698789M4	0812	MODE638423BS5	0850	0ARL678538T37
0661	LATH581148J2	0699	LOVA548725PC0	0737	MAL698789M4	0775	MAL698789M4	0813	MODR628728E10	0851	0851
0662	LEAC7311196R5	0700	L0UL641285IK6	0738	MAGA698287ERO	0776	MARS661185PUA	0814	M0G86287281H0	0852	0EB5558127AB4
0663	LEF1618982UM9	0701	L0CL728321QH9	0739	MAGE681715188	0777	MARS668525U76	0815	M0GF651853V55	0853	0EC06282196V3
0664	LEGL618628RY1	0702	L0UM578621438	0740	MAGF51851282A	0778	MARS788827S14	0816	M0JA628123L6A	0854	0ECH758223569
0665	LEHS281111A27	0703	L0L68888888888	0741	MAG58888888888	0779	MASU7388383RLA	0817	M0LG4789159C0	0855	0EH0698426J65
0666	LEHS48983EJ6	0704	LUPA688923UR7	0742	MAGH638121R1F	0780	MATA551838LW6	0818	M0ME4411884N2	0856	0EHP688318MK0
0667	LELA62841840A	0705	LUP64848618HGP	0743	MAGI578125QW4	0781	MATF638121R138	0819	M0MF5285128U0	0857	0ELL711123PTA
0668	LELA62841840A	0706	LUR1748331Q32	0744	MAGI7281128R4	0782	MAUA518785GU4	0820	M0MJ488131R56	0858	0EM8591129U00
0669	LELA62841840A	0707	LURJ4583851I2	0745	MAGJ5687898F5	0783	MAUP668481846	0821	M0MY6786288UA	0859	0EER78851526A
0670	LIAL581283MS9	0708	LUS68888888888	0746	MAGK58888888888	0784	MAZE5488858C9	0822	M0PA641889368	0860	0EUJ711124239
0671	LIG8581138F3	0709	LUSN691116718	0747	MAGL58888888888	0785	MECA758185662	0823	0823	0861	0EZJ541125L04
0672	LISE6711131F3	0710	LUTM888114ISA	0748	MAG5481188M4	0786	MECC8288882Q8	0824	M0RL588118U8A		
0673	L0AR638213R13	0711	L0L68888888888	0749	MAGP6384281PL			0825	M0RH7818827X6		
0674	L0AR6612129D9	0712	LUUH648681KP3	0750	MAGS38888888888	0787	MED5888388ANU9	0826	0826	0862	0IC1631821I2I
0675	L0AR8658426G67	0713	L0ZA7812169F2	0751	MARA688214JBI	0788	MED5888388ANU9	0827	M0RS588725E52	0863	0IFM778829AJ2
0676	L0AR8658426G67	0714	MARA581128QER	0752	MARE671127AS3	0789	MED578125IP6	0828	0828	0864	0IFF628317932
0677	L0E558282JK9	0715	L0L68888888888	0753	MARJ4782269U0	0790	MEGR748483LK4	0829	M0SI6782188D6	0865	0IIL8558217FM0
0678	L0DM628717318	0716	MAR878611RQ2	0754	MARL788827E00	0791	MEHT681813SG8	0830	M0SJ6888238L0	0866	0IPE641828UP6
0679	L0GE681826KWI	0717	MAR85982197H7	0755	MARH688313986	0792	MEHC591282855	0831	M0TP588312614	0867	0IRS698589CT5
0680	L0GJ611828TCI	0718	MARE558913FR5	0756	MARH628624525	0793	MEHC591282855	0832	M0UE588888889	0868	0ISJ5781243J2
0681	L0GM668428AU0	0719	MAR68888236R6	0757	MARJ671127AS3	0794	MEHC591282855	0833	0833	0869	0ISJ5781243J2
0682	L0HE6512855AR	0720	L0L68888888888	0758	MARS461224LLH	0795	MEML598987UX5	0834	M0RE7188191A2	0870	0ISJ5781243J2
0683	L0HA718824HF5	0721	MARS478118RT6	0759	MARMB689818NR6	0796	MEML598987UX5	0835	0835	0871	0ISJ5781243J2
0684	L0JA578228IKI	0722	L0L68888888888	0760	MAMI4484848D51	0797	MEOL67128AT11	0836	0836	0872	0ISJ5781243J2
0685	L0JA728382PU4	0723	MARU768323P37	0761	MAM71828888888	0798	MEOR5718239I6	0837	M0MC5583817X5	0873	0ISJ5781243J2
0686	L0JF618829NKI	0724	MARMS88688IY8	0762	MANL628118A71	0799	MEOR5718239I6	0838	M0MJ648912272	0874	0ISJ5781243J2
0687	L0MC588622AXI	0725	MARR6289172T4	0763	MAM71828888888	0800	MIGE6818388JA	0839	M0RB5718898R9	0875	0ISJ5781243J2
0688	L0MC578719J79	0726	MAR8618922NQ8	0764	MAS88122788888	0801	MIGE6818388JA	0840	M0RS8282828M6	0876	0ISJ5781243J2
0689	L0MI588121HK4	0727	L0L68888888888	0765	MAPD6712151MI	0802	MIGE6818388JA	0841	M0RAF688785U88	0877	0ISJ5781243J2
0690	L0MI588121HK4	0728	MAL681227KL8	0766	MARE578216P8A	0803	MIGE6818388JA	0842	0842	0878	0ISJ5781243J2
0691	L0MI588121HK4	0729	MAL681227KL8	0767	MARE578216P8A	0804	MIGE6818388JA	0843	M0GL571128166	0879	0ISJ5781243J2
0692	L0NA78589378	0730	MAL1768821PR9	0768	MARE578216P8A	0805	MIGE6818388JA	0844	M0LL888738L37	0880	0ISJ5781243J2
0693	L0PA641238AHA	0731	MAL173882585A	0769	MARE578216P8A	0806	MIGE6818388JA	0845	M0LF5783284L71	0881	0ISJ5781243J2
0694	L0PP658923394	0732	MARH598487KJL	0770	MARE578216P8A	0807	MIGE6818388JA	0846	M0PA638718A16	0882	0ISJ5781243J2
0695	L0R2761884215	0733	MADA591815HJ2	0771	MARE578216P8A	0808	MIGE6818388JA	0847	M0RS8887261M6	0883	0ISJ5781243J2
0696	L0R2761884215	0734	MARE6388158Z8	0772	MARE6388158Z8	0809	MIGE6818388JA	0848	M0RG698628FJ5	0884	0ISJ5781243J2
0697	L0UE678626CP9	0735	MARE781211DFE	0773	MARE738321K19	0810	MIGE6818388JA	0849	M0RAN688482242	0885	0ISJ5781243J2

0888	PAGE570917669	0926	PEGA480323F19	0964	PUGR640505540	1002	RELF651003IQA	1040	ROHD450004MG2	1078	RUTF580004G05
0889	PAGE590417517	0927	PEGA6210200K4	0965	QUF5540310T21	1003	RELF651003IQA	1041	ROHE580415EC6	1079	SAAA751111L55
0890	PAGE700311FD4	0928	PEGB670123K78	0966	QULM621108UR4	1004	REME621130Q58	1042	ROLS590106DE9	1080	SAAE520216GR4
0891	PACF550920055	0929	PEGC5509200G9	0967	QUR6510710K26	1005	REME580322870	1043	ROLA651206CR8	1081	SAAAL6905044T6
0893	PAGB651225GHT	0930	PEJA670925UP9	0968	RAR6560224D43	1006	REME580322870	1044	ROL0380213VED	1082	SAAO761029JRA
0894	PAGD630101ASR	0931	PELA5312209L8	0969	RAB66109422A9	1007	REOE590810269	1045	ROLP660511BN0	1083	SAAAR5503265P9
0895	PAGE510513FRT	0933	PEMG600111LV5	0970	RABD600612491	1008	REPC581205PB2	1046	ROHA510021915	1084	SAAAR5503265P9
0896	PAGF581112A12	0935	PEML640114RU4	0971	RABL4905200A32	1010	RERL520120L25	1047	ROHB580904EX4	1085	SABF5210207HI
0897	PAGM691014IK5	0936	PEML651127BY4	0972	RACR670726921	1011	RERR600120T21	1048	ROHC580904EX4	1086	SACA650616A30
0898	PAHT571003L48	0938	PEPT600312MDS	0973	RACM661210HF9	1012	RESA690531589	1049	ROHP450026872	1087	SACG530625J5A
0900	PANC5606126K2	0940	PERJ6003118P7	0974	RACM691210RT3	1013	RESA690531589	1050	ROHP6012205U3	1088	SACM6206151W0
0901	PANM620019DC2	0941	PERJ6006221P3	0975	RAES580917E86	1014	RESJ630319NPA	1051	ROHS57122112	1089	SACP641005EG0
0902	PAQA660601LTA	0942	PERR6001033F5	0976	RAGJ571105D18	1015	RESJ630319NPA	1052	ROHR601028823	1090	SACV631607DC4
0904	PAPF680926G30	0943	PESH6305143M5	0977	RAGM680223RX4	1016	RIAA541026LE2	1053	ROHR621222QJ7	1091	SADJ610430276
0905	PARC590915TW5	0944	PESH710603NM6	0978	RAGM680223RX4	1017	RIAT740114PMI	1054	ROHY7510224A3	1092	SADR6209065U8
0906	PARE470725RHI	0945	PETG600704TE6	0979	RAGS5807128V4	1018	RIAR761119TU7	1055	ROOD581221JH8	1093	SACL630220H78
0907	PARG631112MTA	0946	PICR640129TU2	0980	RAMA520118Q44	1019	RIAR761119TU7	1056	ROQH5303214NA	1094	SACM6206151W0
0908	PARP620407T56	0948	PIGS500907ZK8	0981	RAME600312H10	1020	RILG700117TSA	1057	RORA5805093L0	1095	SABE6412012N5
0909	PASR7004137Q7	0949	PIGS500907ZK8	0982	RAME600312H10	1021	RILG700117TSA	1058	RORD531219KEI	1096	SABE690722SSL9
0910	PAUL640116N35	0951	PIRJ620413M70	0983	RAME600312H10	1022	RIRR560905FM5	1059	RORL621103LL2	1097	SAGF560228C96
0911	PAUT540229I43	0952	POAA5009282P0	0984	RANZ510324SUA	1023	RISG570211FP5	1060	RORM590512844	1098	SAGI590506107
0912	PAVA680726F22	0953	POAF620122009	0985	RAP06704028HI	1024	RISH6003079Q9	1061	RORM611111G4A	1099	SAGL710407QJ7
0913	PEAR610111EG6	0954	POA06808214L0	0986	RARC60081185A	1025	RISG570211FP5	1062	ROSA57122112	1100	SAGM6206151W0
0914	PEAR650527T78	0955	POF0651219R90	0987	RARL550930FT4	1026	ROAG680709IUZ	1063	RORU640220GA3	1101	SAGM7000188BA
0915	PEBE541231IK3	0956	POG107011264C5	0988	RARN710906A1S	1027	ROAJ610928Q23	1064	RORY5307298Y0	1102	SAHL560918P69
0916	PEBS560815I09	0957	POLA7404127Z5	0989	RAS3660125S0	1028	ROAL610227785	1065	ROSN761230GHI	1103	SAJL650210AY6
0917	PEGE531005L23	0958	POLY660603R80	0990	RATB671202M30	1029	ROBD650603C58	1066	ROTA550713E9Q	1104	SAJR6004122I3
0919	PECH5001010U2	0959	POME580125FR3	0991	RAZA621201C45	1030	ROBL630724M04	1067	ROTA590609HX2	1105	SALN761004EJ5
0920	PECS550627AM5	0960	PORV6509149V8	0992	REAM600320RUA	1031	ROBR601121DPL	1068	ROZE471111J08	1106	SALL601125BS7
0921	PEDC510716D62	0961	POST75062517A	0993	REAY7802139E9	1032	ROCH731120U17	1069	ROZL530312000	1107	SAHI710522E8H
0923	PEDU620717KH3	0962	POST75062517A	0994	RECC570526883	1033	ROCH731120U17	1070	RUAA430319F42	1108	SAMM651101UL5
0924	PEFE670812468	0963	PDUA570510UF4	0995	RECG5410270A6	1034	ROEG681205RPO	1071	RUHE710503923	1109	SAMR7101175K4
0925	PEFM6501053M5	0964	PEFC6306317M6	0996	RECUS3022202R5	1035	ROEG681205RPO	1072	RUHF611001NC4	1110	SAMR7101175K4
		0965	PEFS5302270A6	0997	RETS5302270A6	1036	ROFA650512002	1073	RUHF611001NC4	1111	SADM590221515
		0966	PEFS5302270A6	0998	RETS5302270A6	1037	ROFF6304179NA	1074	RUHP761002487	1112	SAOM7306122M0
		0967	PEFS5302270A6	0999	REHA6301209Y2	1038	ROGE610727Q87	1075	RUHR761002487	1113	SAO0720328447
		1000	PEFS5302270A6	1000	PEFS5302270A6	1039	ROGJ570710T75	1076	RUOL6804093C9	1114	SAP5604258W2
		1001	PEFM6501053M5	1001	REJM650222Q86	1039	ROHB650211351	1077	RURT430225HX5	1115	SAPC6109025F6

1136	SAL5111AES4	1139	SAL5111E032	1182	TEOM630020F10	1185	UARC571225UF6	1208	UARP450629A05	1231	UINP4904279G1
1117	SAR8590209QL7	1140	SOM6312032K3	1163	TERE690902MX3	1186	UARD730705J59	1209	UARR681003GG7	1232	UIOR690817AK6
1118	SARE600922007	1141	SOME7907086XA	1164	TES4580717FY1	1187	UARE700414MU3	1210	UASF601004EX7	1233	UIOR690817AK6
1119	SARE600922007	1142	SOMS770622R67	1165	TES4580717FY1	1188	UARE700414MU3	1211	UASH731231I00	1234	UISP571012689
1120	SARE600922007	1143	SORE520120K97	1166	TEOM630020F10	1189	UARE700414MU3	1212	UASP650201244	1235	UIUG5803140B8
1121	SAS8500806GG1	1144	SOS7070707070	1167	TOC84903219W1	1190	UARE700414MU3	1213	UEAM640905D04	1236	UIOR690817AK6
1122	SASF5307021G2	1145	SOT1551015HU3	1168	TOE10809236G2	1191	UACR611207U72	1214	UEAP530118L00	1237	YAGE720915582
1123	SAS6506515RS3	1146	SUC1650822Q4A	1169	TOCR631117SR6	1192	UARE700414MU3	1215	UECS630418JU4	1238	YARI5812090R2
1124	SAS6691204704	1147	SUMI620811LA5	1170	TODE440916RW2	1193	UADB480808Q73	1216	UEGE651101H9A	1239	YARI5812090R2
1125	SASM630822458	1148	SUMR710227765	1171	TOME591010050	1194	UADL650506TH5	1217	UESS450910109	1240	YOGC600501MC5
1126	SASM6907247K8	1149	TABI6904200ND	1172	TGG6700422B53	1195	UAGJ6007301E1	1218	UEMY451118HY7	1241	YUME570712FA7
1127	SATK770801U09	1150	TAS631210000	1173	TGG720104U29	1196	UAGJ6007301E1	1219	UEPL611217LJ5	1242	ZAAJ5604102X5
1128	SATP610825U94	1151	TAFU7011101S6	1174	TGG6700422B53	1197	UAGL570326S71	1220	UERD500331511	1243	ZAAJ5604102X5
1129	SAUC621121AW4	1152	TAML611031E75	1175	TOM560403JX2	1198	UAGX560827FA2	1221	UERP5812190UA	1244	ZAGE631204RC8
1130	SATK770801U09	1153	TARG590710692	1176	TORG561126J19	1199	UAHL451013MU5	1222	UERV650522352	1245	ZAGE7406255D5
1131	SEUI760731EB7	1154	TATJ6109177Y6	1177	TORG630118G92	1200	UARN600225QP6	1223	UIAC720430573	1246	ZAGE7406255D5
1132	SEUI760731EB7	1155	TAZA580202M25	1178	TORG640124UX4	1201	UANE450526Q21	1224	UICG620224GC7	1247	ZARM610506SR0
1133	SILG451019BHI	1156	TECJ040528H74	1179	TORS640311RRA	1202	UANE600805RHH	1225	UIOR690817AK6	1248	ZARM610506SR0
1134	SIPR671106169	1157	TEEL610520000	1180	TES6050521JAS	1203	UARNJ710422MH8	1226	UIGA691020EG8	1249	ZAZS710620K19
1135	SIPR671106169	1158	TEEE750723985	1181	TUNT731002AL7	1204	UAPE670209CF2	1227	UIGR6302175J1	1250	ZEPAN301100G2
1136	SORR720830C23	1159	TEHL621205NK4	1182	UARL600428A91	1205	UARR680125P87	1228	UIJG6306184J8	1251	ZESA620613C02
1137	SOGM640129HE8	1160	TELR641124QR0	1183	UAUF5906033A6	1206	UARE6205087Y3	1229	UILA580416CEA	1252	ZUEP590221J33
1138	SOLE520902S23	1161	TEMR430410H19	1184	UIOR690817AK6	1207	UARE6205087Y3	1230	UINC590110042	1253	ZUFG611223TR5

**TABLA DE NÚMEROS ALEATORIOS UTILIZADA PARA SELECCIONAR LA MUESTRA  
DE LA TABLA DE R.F.C. DEL PERSONAL QUE INTEGRA EL  
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL**

Tomadas de las tablas de RAND Corporation. Reproducida de Wilfred J. Dixon y Frank J. Massey, Jr.,  
Introduction to Statistical Analysis. 3<sup>o</sup> ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1969), págs. 446-447.

COLUMNA I					COLUMNA II					COLUMNA III					COLUMNA IV					COLUMNA V				
A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
10	09	73	25	33	76	52	01	35	86	34	67	35	48	66	80	95	90	91	17	39	29	27	49	45
37	54	20	48	05	64	89	47	42	96	24	80	52	40	37	20	63	61	04	02	00	82	29	16	65
08	42	26	89	53	19	64	50	93	3	23	20	90	25	60	15	95	33	47	64	35	08	03	36	06
99	01	90	25	29	09	37	67	07	15	38	31	13	11	65	88	67	67	43	97	04	43	62	76	59
12	80	79	99	70	80	15	73	61	47	64	03	23	66	53	98	95	11	68	77	12	17	17	68	33
66	06	57	47	17	34	07	27	68	50	36	69	73	61	70	65	81	33	98	85	11	19	92	91	70
31	06	01	08	05	45	57	18	24	06	35	30	34	26	14	86	79	90	74	39	23	40	30	97	32
85	26	97	76	02	02	05	16	56	92	68	66	57	48	18	73	05	38	52	47	18	62	38	85	79
63	57	33	21	35	05	32	54	70	48	90	55	35	75	48	28	46	82	87	09	83	49	12	56	24
73	79	64	57	53	03	52	96	47	78	35	80	83	42	82	60	93	52	03	44	35	27	38	84	35
98	52	01	77	67	14	90	56	86	07	22	10	94	05	58	60	97	09	34	33	50	50	07	39	98
11	80	50	54	31	39	80	82	77	32	50	72	56	82	48	29	40	52	42	01	52	77	56	78	51
83	45	29	96	34	06	28	89	80	83	13	74	67	00	78	18	47	54	06	10	68	71	17	78	17
88	68	54	02	00	86	50	75	84	01	36	76	66	79	51	90	36	47	64	93	29	60	91	10	62
89	59	46	73	48	87	51	76	49	69	91	82	60	89	28	93	78	56	13	68	23	47	83	41	13
65	48	11	76	74	17	46	85	09	50	58	04	77	69	74	73	03	95	71	86	40	21	81	65	44
80	12	43	56	35	17	72	70	80	15	45	31	82	23	74	21	11	57	82	53	14	38	55	37	63
74	35	09	98	17	77	40	27	72	14	43	23	60	02	10	45	52	16	42	37	96	28	60	26	55
69	91	62	68	03	66	25	22	91	48	36	93	68	72	03	76	62	11	39	90	94	40	05	64	18
09	89	32	05	05	14	22	56	85	14	46	42	75	67	88	96	29	77	88	22	54	38	21	45	98
91	49	91	45	23	68	47	92	76	86	46	16	28	35	54	94	75	08	99	23	37	08	92	00	48
80	33	69	45	98	26	94	03	68	58	70	29	73	41	35	54	14	03	33	40	42	05	08	23	41
44	10	48	19	49	85	15	74	79	54	32	97	92	65	75	57	60	04	08	81	22	22	20	64	13
12	55	07	37	42	11	10	00	20	40	12	86	07	46	97	96	64	48	94	39	28	70	72	58	15
63	60	64	93	29	16	50	53	44	84	40	21	95	25	63	43	65	17	70	82	07	20	73	17	90
61	19	69	04	46	26	45	74	77	74	51	92	43	37	29	65	39	45	95	93	42	58	26	05	27
15	47	44	52	66	95	27	07	99	53	59	36	78	38	48	82	39	61	01	18	33	21	15	94	66
94	55	72	85	73	67	89	75	43	87	54	62	24	44	31	91	19	04	25	92	92	92	74	59	73
42	48	11	62	13	97	34	40	87	21	16	86	84	87	67	03	07	11	20	59	25	70	14	66	70
23	52	37	83	17	73	20	88	98	37	68	93	59	14	16	26	25	22	96	63	05	52	28	25	62
04	49	35	24	94	75	24	63	38	24	45	86	25	10	25	61	96	27	93	35	65	33	71	24	72
00	54	99	76	54	64	05	18	81	59	96	11	96	38	96	54	69	28	23	91	23	28	72	95	29
35	96	31	53	07	26	89	80	93	54	33	35	13	54	62	77	97	45	00	24	90	10	33	93	33
59	80	80	83	91	45	42	72	68	42	83	60	94	97	00	13	02	12	48	92	78	56	52	01	06
46	05	88	52	36	01	39	09	22	86	77	28	14	40	77	93	91	08	36	47	70	61	74	29	41
32	17	90	05	97	87	37	92	52	41	05	56	70	70	07	86	74	31	71	57	85	39	41	18	38
69	23	46	14	06	20	11	74	52	04	15	95	66	00	00	18	74	39	24	23	97	11	89	63	38
19	56	54	14	30	01	75	87	53	79	40	41	92	15	85	66	67	43	68	06	84	96	28	52	07
45	15	51	49	38	19	47	60	72	46	43	66	79	45	43	59	04	79	00	33	20	82	66	95	41
94	86	43	19	94	36	16	81	08	51	34	88	88	15	53	01	54	03	54	56	05	01	45	11	76
98	08	62	48	26	45	24	02	84	04	44	99	90	88	96	39	09	47	34	07	35	44	13	18	90
33	18	51	62	32	41	94	15	09	49	89	43	54	85	81	88	69	54	19	94	37	54	87	30	43
80	95	10	04	06	96	38	27	07	74	20	15	12	33	87	25	01	62	52	98	94	62	46	11	71
79	75	24	91	40	71	96	12	82	96	69	86	10	25	91	74	85	22	05	39	00	38	75	95	79
18	63	33	25	37	98	14	50	65	71	31	01	02	46	74	05	45	56	14	27	77	93	89	19	36

74	02	94	39	02	77	55	73	22	70	97	79	01	71	19	52	52	75	80	21	80	81	45	17	48
54	17	84	56	11	80	99	33	71	43	05	33	51	29	69	56	12	71	92	55	36	04	09	03	24
11	66	44	98	83	52	07	98	48	27	59	38	17	15	39	09	97	33	34	40	88	46	12	33	56
48	32	47	79	28	31	24	96	47	10	02	29	53	68	70	32	30	75	75	46	15	02	00	99	94
69	07	49	41	38	87	63	79	19	76	35	58	40	44	01	10	51	82	16	15	01	84	87	69	38
09	18	82	00	97	32	82	53	95	27	04	22	08	63	04	83	38	98	73	74	64	27	85	80	44
90	04	58	54	97	51	98	15	06	54	94	93	88	19	97	91	87	07	61	50	68	47	66	46	59
73	18	95	02	07	47	87	72	62	69	62	29	06	44	64	27	12	46	70	18	41	36	18	27	60
75	76	87	64	90	20	97	18	17	49	90	42	91	22	72	95	37	50	58	71	93	82	34	31	78
54	01	64	40	56	66	28	13	10	03	00	68	22	73	98	20	71	45	32	95	07	70	61	78	13
08	35	86	99	10	78	54	24	27	85	13	66	15	88	73	04	61	89	75	53	31	22	30	84	20
28	30	60	32	64	81	33	31	05	91	40	51	00	78	93	32	60	46	04	75	94	11	90	18	40
53	84	08	62	33	81	59	41	36	28	51	21	59	02	90	28	46	66	87	95	77	76	22	07	91
91	75	75	37	41	61	61	36	22	69	50	26	39	02	12	55	78	17	65	14	83	48	34	70	55
89	41	59	26	94	00	39	75	83	91	12	60	71	76	46	48	94	97	23	06	94	54	13	74	08
77	51	30	38	20	86	83	42	99	01	68	41	48	27	74	51	90	81	39	80	72	89	35	55	07
19	50	23	71	74	69	97	92	02	88	55	21	02	97	63	74	28	77	52	51	65	34	46	74	15
21	81	85	93	13	93	27	88	17	57	05	68	67	31	56	07	08	28	50	46	31	85	33	84	52
51	47	46	64	99	68	10	72	36	21	94	04	99	13	45	42	83	60	91	91	08	00	74	54	49
99	55	96	83	31	62	53	62	41	70	69	77	71	28	30	74	81	97	81	42	43	86	07	28	34
33	71	34	80	07	93	58	47	28	69	51	92	66	47	21	58	30	32	98	22	93	17	49	39	72
85	27	48	68	93	11	30	32	92	70	28	83	43	41	37	73	51	59	04	00	71	14	84	36	43
84	13	38	96	40	44	03	55	21	66	73	85	27	00	91	61	22	26	05	61	62	32	71	84	23
56	73	21	62	34	17	39	59	61	31	10	12	39	16	22	85	49	65	75	60	81	60	41	88	80
65	13	85	68	06	87	60	88	52	61	34	31	36	58	61	45	87	52	10	69	85	64	44	72	77
38	00	10	21	76	81	71	91	17	11	71	60	29	29	37	74	21	96	40	49	65	58	44	96	98
37	40	29	63	97	01	30	47	75	86	56	27	11	00	86	47	32	46	26	05	40	03	03	74	38
97	12	54	03	48	87	08	33	14	17	21	81	53	92	50	75	23	76	20	47	15	50	12	95	78
21	82	64	11	34	47	14	33	40	72	64	63	88	59	02	49	13	90	64	41	03	85	65	45	52
73	13	54	27	42	95	71	90	90	35	85	79	47	42	96	08	78	98	81	56	64	69	11	92	02
07	63	87	79	29	03	06	11	80	72	96	20	74	41	56	23	82	19	95	38	04	71	36	69	94
60	52	88	34	41	07	95	41	98	14	59	17	52	06	95	05	53	35	21	39	61	21	20	64	55
83	59	63	56	55	06	95	89	29	83	05	12	80	97	19	77	43	35	37	83	92	30	15	04	98
10	85	06	27	46	99	59	91	05	07	13	49	90	63	19	53	07	57	18	39	06	41	01	93	62
39	82	09	89	52	43	62	26	31	47	64	42	18	08	14	43	80	00	93	51	31	02	47	31	67
59	58	00	64	78	75	56	97	88	00	88	83	55	44	86	23	76	80	61	56	04	11	10	84	08
38	50	80	73	41	23	79	34	87	63	90	82	29	70	22	17	71	90	42	07	95	95	44	99	53
30	69	27	06	68	94	68	81	61	27	56	19	68	00	91	82	06	76	34	00	05	46	26	92	00
65	44	39	56	59	18	28	82	74	37	49	63	22	40	41	08	33	76	56	76	96	29	99	08	36
27	26	75	02	64	13	19	27	22	94	07	47	74	46	06	17	98	54	89	11	97	34	13	03	58
91	30	70	69	91	19	07	22	42	10	36	69	95	37	28	28	82	53	57	93	28	97	66	62	52
68	43	49	46	88	84	47	31	36	22	62	12	69	84	08	12	84	38	25	90	09	81	59	31	46
48	90	81	58	77	54	74	52	45	91	35	70	00	47	54	83	82	45	26	92	54	13	05	51	60
06	91	34	51	97	42	67	27	86	01	11	88	30	95	28	63	01	19	89	01	14	97	44	03	44
10	45	51	60	19	14	21	03	37	12	91	34	23	78	21	88	32	58	08	51	43	66	77	08	83
12	88	39	73	43	65	02	76	11	84	04	28	50	13	92	17	97	41	50	77	90	71	22	67	69
21	77	83	09	76	38	80	73	69	61	31	64	94	20	96	63	28	10	20	23	08	81	64	74	49
19	52	35	95	15	65	12	25	96	59	86	28	36	82	58	69	57	21	37	98	16	43	59	15	29
67	24	55	26	70	35	58	31	65	63	79	24	68	66	86	76	46	33	42	22	26	65	59	08	02
60	58	44	73	77	07	50	03	79	92	45	13	42	65	29	26	76	08	36	37	41	32	64	43	44
53	85	34	13	77	36	06	69	48	50	58	83	87	38	59	49	36	47	33	31	96	24	04	36	42
24	63	73	97	36	74	38	48	93	42	52	62	30	79	92	12	36	91	86	01	03	74	28	38	73
83	08	01	24	51	38	99	22	28	15	07	75	95	17	77	97	37	72	75	85	51	97	23	78	67
16	44	42	43	34	36	15	19	90	73	27	49	37	09	39	85	13	03	25	52	54	84	65	47	59
60	79	01	81	57	57	17	86	57	62	11	16	17	85	76	45	81	95	29	79	65	13	00	48	60

## III. 2. ELECCIÓN, DISEÑO Y APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO (ESCALA LIKERT)

### III. 2. 1. ELECCIÓN DE LA ESCALA

Una vez determinado el tamaño adecuado de muestra y seleccionado el método de muestreo, y con el objeto conocer la percepción de los trabajadores respecto del reconocimiento, vinculación y comunicación de sus propias necesidades individuales, en relación con los objetivos y metas de la organización y los propósitos y fines de la representación sindical, se tuvo que proceder a elegir un instrumento que nos permitiera obtener esta información.

Así pues, para lograr este objetivo, fue necesario analizar diferentes tipos de cuestionarios que de acuerdo al estudio realizado pudieran ser de mayor utilidad, por lo que una vez considerada esta situación, se eligió un cuestionario tipo *Escala Likert*.

En este sentido se argumenta el porque de la elección de esta escala y cuales fueron los razonamientos y fundamentos teóricos que motivaron esta decisión.

Puesto que nos interesa conocer las *actitudes, opiniones y moral* de los trabajadores respecto del fenómeno observado, se considero pertinente explicarlas; en este sentido cabe establecer cual es su acepción y como se expresan, con este propósito a continuación se exponen los criterios que sostiene *Maier*:

“El define a *Las Actitudes* como una especie de estado del espíritu. Supone una predisposición para formar ciertas opiniones. Dicho de otra manera, es un marco de referencia que influye en los puntos de vista y maneras de pensar de los individuos sobre los distintos asuntos que lo rodean y que generan reflejos en su conducta.

Las actitudes se forman a través de la experiencia, lo cual significa que son aprendidas. Una vez que la persona ha desarrollado una actitud particular, le resulta difícil determinar como la adquirió. En realidad puede ocurrir que el individuo no sea conciente de sus actitudes fundamentales. Ya sea por que están basadas en consideraciones de tipo racional y en el conocimiento de datos concretos o bien porque se deban a una enérgica fuerza emocional, el caso es que su índole conciente o inconsciente apenas si se refleja en la manera de pensar o en el comportamiento del sujeto. En cualquiera de los dos casos, el factor que influye en la conducta es la actitud, no la consideración de si es o no racional.

Aunque las actitudes de los individuos propenden a ser relativamente estables, pueden modificarse por lo menos hasta cierto punto. Como son susceptibles de cambio es mas factible medirlas, que si se tratase de fenómenos psicológicos firmes y constante.

Por otra parte sostiene que *Las Opiniones*, son la expresión de un juicio o de un punto de vista relativo a un tema o asunto específico. Por lo tanto, la actitud es hasta cierto punto un fenómeno general (como por ejemplo el que a un empleado le guste o no le guste su supervisor), en tanto que una opinión consiste esencialmente en una interpretación relativa a un tema concreto (como por ejemplo, pensar que el jefe se deja influenciar por las opiniones o maneras de pensar de los demas), están esencialmente influidas por la actitud, que es de tipo mas general”.<sup>33</sup>

<sup>33</sup> Tiffin, Joseph and Mc. Cormik,, Ernest, J. “*Sicología Industrial*”, Editorial Diana, S.A. México, 1986.

“Los hechos y observaciones adquiridas por las experiencias individuales, son interpretadas a través de las actividades del individuo. Así por ejemplo, cuando un capataz llama la atención del grupo laboral a su cargo sobre el hecho de que algunas reglas relativas a la seguridad han sido violadas; en un momento dado la persona que tenga una actitud hostil o desfavorable hacia él podrá ser que mas tarde exprese a uno de sus compañeros su particular opinión de que el capataz los esta fastidiando; mientras que otra persona cuya actitud hacia el capataz sea amistosa o favorable, exteriorice la opinión de que lo que esta haciendo él, es sencillamente procurar que no nos cortemos los dedos.

Complementariamente esgrime sobre *La Moral*: mientras las actitudes y las opiniones son fenómenos característicos de los individuos, el vocablo moral que en algunas ocasiones consideramos sinónimo de espíritu, generalmente se refiere a las reacciones de un grupo. En otras palabras, la moral o el espíritu de un grupo dependen de la acción recíproca de los individuos que lo integran, ya se trate de un equipo de fútbol, de una unidad militar o de una sociedad laboral.

Las actitudes, las opiniones y la moral no pueden pesarse con una balanza, ni pueden medirse con una regla, sin embargo aunque de carácter intangible son fenómenos que pueden ser medidos. *Thorndike* hace mucho tiempo indico que todo lo que existe en determinado volumen puede medirse (aunque todo el mundo esta conforme en que esto resulta a veces difícil). Sin duda alguna, existen diferencias entre los empleados con respecto a sus actitudes, que además influyen indiscutiblemente sobre la eficiencia y rendimiento de los individuos que integran la organización. La moral de los individuos integrantes de un grupo puede, en algunos casos, levantar o arruinar a la empresa.

Hay distintas maneras para que los supervisores y gerentes puedan atisbar o barruntar las actitudes y opiniones de los empleados y el espíritu de grupo que impera entre ellos.

Algunos de estos procedimientos son sumamente aleatorios y carentes de sistema, como por ejemplo la interpretación de algunas observaciones hechas al azar de algunos de sus individuos o del comportamiento y conducta del grupo o bien por particulares intuiciones de los supervisores o gerentes. De esta forma la falta de mensuración sistemática de tales métodos los hace sumamente deficientes. Sin embargo debe considerarse que no deben ignorarse totalmente estas conjeturas. Así un supervisor receptivo puede muchas veces percibir los sentimientos de un grupo con respecto a su nivel de espíritu y entusiasmo, aunque no sea capaz de medir lo alto o bajo de dicho estado de ánimo.

Otro método para advertir el espíritu de los empleados, consiste en analizar los cambios operados en factores tales como, el índice de rotación del personal, el ausentismo, el absentismo, el volumen de producción, la apatía, etcétera. Sin embargo, en el mejor de los caso estos datos solo constituyen atisbos indirectos, sin considerar que pueden deberse a otras causas como son el estado de ánimo o la moral.

Para muchos es recomendable conseguir algún tipo de medida mas directa y exacta de las actitudes, las opiniones y la moral. Se han establecido distintos métodos para lograrlo, algunos de los cuales consisten en cuestionarios o interrogatorios, que los empleados contestan sin firmar.

Cuando se utilizan los interrogatorios, se pregunta a los empleados distintos tipos de puntos, rogándoles que los contesten con precisión y que después los depositen en una urna destinada para tal efecto, o que los manden por correo a una determinada dirección. Con frecuencia es una organización independiente, como por ejemplo una Universidad o una firma asesora de la gerencia, la que realiza estas indagaciones”.<sup>33</sup>

<sup>33</sup> Tiffin, Joseph and Mc. Cormik, Ernest, J. “*Sicología Industria*” I, Editorial Diana, S.A. México, 1986.

“El que sean organismos externos los que se encarguen de este tipo de investigaciones garantiza a los empleados el que sus contestaciones no van a ser utilizadas en su perjuicio. En los interrogatorios anónimos nadie puede saber la manera particular con que un empleado concretamente ha expresado su sentir, pero tomadas en cuenta las contestaciones del grupo es decir colectivamente, puede obtenerse una impresión general de las reacciones del personal. Son dos los tipos de cuestionarios mas usados: uno se refiere a la escala de las actitudes, y así se llama a veces; el otro es una investigación de actitudes.

En las *Escalas de Actitudes*, las preguntas concretas requieren que el individuo exprese su punto de vista sobre algunos aspectos de la organización, pero estas opiniones se utilizan colectivamente para averiguar algún nivel de actitudes de tipo general de los individuos representados anónimamente en cada cuestionario.

La medida de las puntuaciones de actitud de los empleados de una organización (ya se trate de un oficio, departamento, compañía o cualquier otra clase de sociedad) se utiliza a su vez , como índice y exponente de la moral del grupo. Existen distintos tipos de escalas de actitud, pero todos ellos se proponen esencialmente las mismas finalidades”.<sup>33</sup>

*Es conveniente expresar que uno más de los argumentos que motivaron la utilización de una Escala Likert , es que tiene las siguientes ventajas:*

- **FACILITAN LA RECOPIACIÓN DE DATOS Y NO REQUIEREN DE MUCHAS EXPLICACIONES NI DE GRAN PREPARACIÓN PARA APLICARLOS.**
- **PERMITEN LA TABULACIÓN RAPIDA DE LOS DATOS, ASÍ COMO SU INTERPRETACIÓN, OFRECIENDO LA CONFIABILIDAD REQUERIDA.**
- **EVITAN LA DISPERSIÓN DE LOS ANTECEDENTES AL CONCENTRARSE EN PREGUNTAS DE ELECCIÓN FORZOSA, Y**
- **POR SU DISEÑO SON MUY RAPIDAS DE APLICAR Y ASÍ CAPTAN MUCHA INFORMACIÓN EN POCO TIEMPO.**

*Con base en los anteriores argumentos teóricos y planteamientos prácticos, y en razón de las actitudes y las opiniones que se pretenden conocer por parte de los trabajadores, es que se decidió elegir una Escala Likert, la cual nos permitiera visualizar de manera objetiva y fidedigna cual es la percepción de los trabajadores respecto del que tan reconocidas, vinculadas y comunicadas están sus necesidades individuales con relación a los objetivos y metas de la organización y a los propósitos y fines del sindicato.*

<sup>33</sup> Tiffin, Joseph and Mc. Cormik, Ernest J. *Sicología Industrial*, Editorial Diana, S.A. México, 1986.

### III. 2. 2. MÉTODO DESARROLLADO PARA DISEÑAR LA ESCALA

En este sentido es conveniente mencionar que, antes de estructurar la Escala Likert, que se aplicaría a los trabajadores, se tuvo la necesidad de entrar en un proceso de abstracción respecto del problema observado, la hipótesis planteada y los elementos que la integran, a efecto de dilucidarlos y conceptualizarlos adecuadamente.

Para tal efecto, y con el propósito de definir las afirmaciones que contendría dicha escala, previamente se tuvo que diseñar una **MATRIZ DE CONCEPTOS** que permitiera dar orden y congruencia a la interrelación de estos.

Esta Matriz se diseñó partiendo del establecimiento y correlación de los siguientes conceptos.

Por una parte:

- ❑ **NECESIDADES INDIVIDUALES (DE LOS TRABAJADORES)**
- ❑ **OBJETIVOS Y METAS DE LA ORGANIZACIÓN (DE LA INSTITUCIÓN), y**
- ❑ **PROPÓSITOS Y FINES DEL SINDICATO (DE LA REPRESENTACIÓN)**

Y por la otra:

- ◇ **SU CONOCIMIENTO (IDENTIFICACIÓN-CONFRONTACIÓN)**
- ◇ **SU VINCULACIÓN, y**
- ◇ **SU COMUNICACIÓN**

En este orden de ideas, el diseño de esta *Matriz de Conceptos* nos permitió establecer un instrumento preliminar; sin embargo se considero que tal vez por ser producto de nuestras propias apreciaciones no respondería a las percepciones de los cuestionados y a los propósitos del estudio, por lo que se observo la necesidad de ser validada mediante una aplicación previa (piloto), a un determinado número de trabajadores.

Es conveniente mencionar que la *Matriz de Conceptos* que se presenta a continuación, se estructuro considerando las observaciones y sugerencias que se obtuvieron por parte de los trabajadores seleccionados en la consecuente pre-aplicación.

# MATRIZ DE CONCEPTOS

## IDENTIFICANDO-CONFRONTANDO-VINCULANDO-COMUNICANDO NECESIDADES INDIVIDUALES-OBJETIVOS Y METAS-PROPÓSITOS Y FINES

<b>AFIRMACIONES RESPECTO AL CONOCIMIENTO (IDENTIFICACIÓN-CONFRONTACIÓN)</b>		
<b>SEIEM-TRABAJADOR</b>	<b>SNTE-TRABAJADOR</b>	<b>SEIEM-SNTE</b>
LAS AUTORIDADES DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL RECONOCEN MIS NECESIDADES INDIVIDUALES	LAS AUTORIDADES DEL S.N.T.E. Y DE LA SECCIÓN 36 RECONOCEN MIS NECESIDADES INDIVIDUALES	LAS AUTORIDADES DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL RECONOCEN LOS PROPÓSITOS Y FINES DEL S.N.T.E. Y DE LA SECCIÓN 36
CONOZCO Y COMPRENDO LOS OBJETIVOS Y METAS DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL	CONOZCO Y COMPRENDO LOS PROPÓSITOS Y FINES DEL S.N.T.E Y DE LA SECCIÓN 36	LAS AUTORIDADES DEL S.N.T.E Y DE LA SECCIÓN 36 RECONOCEN LOS OBJETIVOS Y METAS DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL
EXISTE UN SISTEMA EFICIENTE Y EFICAZ QUE PERMITA A LAS AUTORIDADES DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL EL CONOCER MIS NECESIDADES INDIVIDUALES	EXISTE UN SISTEMA EFICIENTE Y EFICAZ QUE PERMITA A LAS AUTORIDADES DEL S.N.T.E. Y DE LA SECCIÓN 36 EL CONOCER MIS NECESIDADES INDIVIDUALES	LAS AUTORIDADES DEL S.N.T.E. Y DE LA SECCIÓN 36 RECONOCEN LOS OBJETIVOS Y METAS DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL
EXISTE UN SISTEMA EFICIENTE Y EFICAZ QUE ME PERMITA CONOCER LOS OBJETIVOS Y METAS DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL	EXISTE UN SISTEMA EFICIENTE Y EFICAZ QUE ME PERMITA CONOCER LOS PROPÓSITOS Y FINES DEL S.N.T.E. Y DE LA SECCIÓN 36	

## AFIRMACIONES RESPECTO A LA VINCULACIÓN

SEIEM-TRABAJADOR	SNTE-TRABAJADOR	SEIEM-SNTE
<p>LOS S.E.I.E.M. Y EL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL VINCULAN SUS OBJETIVOS Y METAS A MIS NECESIDADES INDIVIDUALES</p> <p>EXISTE UN SISTEMA EFICIENTE Y EFICAZ QUE PERMITA LA VINCULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y METAS DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL A MIS NECESIDADES INDIVIDUALES</p>	<p>EL S.N.T.E. Y LA SECCIÓN 36 VINCULAN SUS PROPÓSITOS Y FINES A MIS NECESIDADES INDIVIDUALES</p> <p>EXISTE UN SISTEMA EFICIENTE Y EFICAZ QUE PERMITA LA VINCULACIÓN DE LOS PROPÓSITOS Y FINES DEL S.N.T.E. Y DE LA SECCIÓN 36 A MIS NECESIDADES INDIVIDUALES</p>	<p>LAS AUTORIDADES DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL VINCULAN SUS OBJETIVOS Y METAS A LOS PROPÓSITOS Y FINES DEL S.N.T.E Y DE LA SECCIÓN 36</p> <p>LAS AUTORIDADES DEL S.N.T.E Y DE LA SECCIÓN 36 VINCULAN SUS PROPÓSITOS Y FINES A LOS OBJETIVOS Y METAS DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL</p> <p>EXISTE UN SISTEMA EFICIENTE Y EFICAZ QUE PERMITA LA VINCULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y METAS DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL Y DE LOS PROPÓSITOS Y FINES DEL S.N.T.E. Y DE LA SECCIÓN 36</p>

## AFIRMACIONES RESPECTO A LA COMUNICACIÓN

SEIEM-TRABAJADOR	SNTE-TRABAJADOR	SEIEM-SNTE
<p>LAS AUTORIDADES DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL ME COMUNICAN OPORTUNA Y ADECUADAMENTE SUS OBJETIVOS Y METAS</p> <p>EN MI TRABAJO ME CAPACITAN RESPECTO DE LOS OBJETIVOS Y METAS DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL</p> <p>LAS AUTORIDADES DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL ME PERMITEN EXPRESAR LIBREMENTE MIS IDEAS Y OPINIONES RESPECTO DE SUS OBJETIVOS Y METAS</p> <p>EXISTE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ QUE ME PERMITA CONOCER LOS OBJETIVOS Y METAS DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL</p>	<p>LAS AUTORIDADES DEL S.N.T.E. Y DE LA SECCIÓN 36 ME COMUNICAN OPORTUNA Y ADECUADAMENTE SUS PROPÓSITOS Y FINES</p> <p>EN MI TRABAJO ME CAPACITAN RESPECTO DE LOS PROPÓSITOS Y FINES DEL S.N.T.E. Y DE LA SECCIÓN 36</p> <p>LAS AUTORIDADES DEL S.N.T.E. Y DE LA SECCIÓN 36 ME PERMITEN EXPRESAR LIBREMENTE MIS IDEAS Y OPINIONES RESPECTO DE SUS PROPÓSITOS Y FINES</p> <p>EXISTE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ QUE ME PERMITA CONOCER LOS PROPÓSITOS Y FINES DEL S.N.T.E. Y DE LA SECCIÓN 36</p>	<p>LAS AUTORIDADES DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL COMUNICAN OPORTUNA Y ADECUADAMENTE SUS OBJETIVOS Y METAS AL S.N.T.E. Y A LA SECCIÓN 36</p> <p>LAS AUTORIDADES DEL S.N.T.E Y DE LA SECCIÓN 36 COMUNICAN OPORTUNA Y ADECUADAMENTE SUS PROPÓSITOS Y FINES A LOS S.E.I.E.M. Y AL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL</p> <p>EXISTE UN SISTEMA EFICIENTE Y EFICAZ QUE PERMITA LA COMUNICACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y METAS DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL Y DE LOS PROPÓSITOS Y FINES DEL S.N.T.E. Y DE LA SECCIÓN 36</p>

### III. 2. 3. PRE-APLICACIÓN DE LA ESCALA

El lector se preguntara ¿Por qué proceder a pre-aplicar la Escala Likert?, y no iniciar con su aplicación directa; esta decisión se tomo con base en los siguientes argumentos:

¿Cómo podíamos saber si la Escala diseñada respondería a las expectativas de los cuestionados (trabajadores), y a los objetivos planteados en el presente estudio?.

Al respecto y con el objeto de tener certidumbre práctica, se consideró pertinente realizar una validación del instrumento previamente diseñado (Escala Likert).

En este sentido la mejor forma de hacerlo fue conociendo anticipadamente la percepción de un pequeño grupo de trabajadores a quienes esta dirigida la Escala, esto con el propósito de corroborar que tan adecuadas eran las afirmaciones contenidas en dicho instrumento, lo cual nos permitió evitar desviaciones respecto de lo que se pretendía conocer en función de la mentalidad de los cuestionados y la hipótesis planteada, y por otra parte depurar y simplificar su contenido.

Para tal efecto, se definieron tres criterios a los que debía ajustarse el instrumento diseñado:

1. **CONFIRMAR LA PERTINENCIA Y OBJETIVIDAD DE LAS AFIRMACIONES CONTENIDAS EN LA ESCALA.**
2. **ESTABLECER UNA ADECUADA REDACCIÓN Y ESTRUCTURA DE LAS AFIRMACIONES CONTENIDAS EN ÉSTA, y**
3. **REDUCIR EL NÚMERO DE AFIRMACIONES AL MÍNIMO NECESARIO A EFECTO DE HACER EXPEDITA LA APLICACIÓN DE DICHO INSTRUMENTO.**

Una vez establecido lo anterior se precede a explicar la forma en que se desarrollo la pre-aplicación:

PRIMERO. Se elaboro una escala previa con base en la Matriz de Conceptos, conteniendo el mayor número de afirmaciones (mismas que en un principio ascendió a 54).

SEGUNDO. Se procedió a seleccionar el número de trabajadores a los que sé pre-aplicaría la escala Likert inicialmente diseñada, esto se hizo de la siguiente forma:

- a) Se tomo el total de individuos contenidos en la muestra determinada en el punto III. 1. 3. 2., que fue de 264 trabajadores y se le considero como universo.
- b) Posteriormente se le aplico el mismo método para obtener la muestra (sub-muestra):

## PROCEDIMIENTO

### FORMULA

$$n = \frac{Z^2 \cdot E^2}{E}$$

### DATOS

$$\begin{aligned} E &= 5 \\ Z &= 2.58 \\ E &= 13 \end{aligned}$$

### SUSTITUYENDO

$$n = \frac{2.58 \cdot 13^2}{5}$$

$$n = \frac{33.54^2}{5}$$

$$n = 6.708^2$$

$$n = 44.99$$

$$\boxed{50 = \text{Tamaño Adecuado de Sub-muestra}}$$

NOTA: POR TRATARSE DE UNA SUB-MUESTRA Y A EFECTO DE MINIMIZAR EL ERROR MUESTRAL SÉ DECIDIO ESTABLECERLO EN 5, (E=5)

TERCERO. Se procedió a elegir a los trabajadores que se les pre-aplicaría la Escala Likert inicialmente diseñada, para tal efecto, con base en las observaciones realizadas a la población y en el entendido de que muchos de ellos son Licenciados en Psicología, se procedió a seleccionar a los que conocen este tipo de Investigaciones de Campo y Escalas, solicitándoles que aportaran con observaciones y comentarios sobre:

- A. LA OBJETIVIDAD DE LAS AFIRMACIONES
- B. LA REDACCIÓN DE LAS AFIRMACIONES
- C. EL ÓRDEN DE LAS AFIRMACIONES, y
- D. EL NÚMERO DE AFIRMACIONES

*Ahora bien, como resultado de este proceso sé obtuvo información que nos permitió reestructurar el diseño de la Escala Likert que finalmente se aplicaría, consolidándose como un instrumento:*

- 1) PERTINENTE (ENFOCADO AL LOGRO DEL OBJETIVO)
- 2) COMPRENSIBLE (CORRECTAMENTE REDACTADO Y ESTRUCTURADO), y
- 3) COMPACTO (CON LAS AFIRMACIONES NECESARIAS)

*En este orden de ideas y atendiendo a los comentarios obtenidos, se procedió a depurar y configurar la Escala Likert que finalmente se aplicaría al total de los individuos considerados en la muestra previamente determinada (que es de 264 trabajadores).*

*En resumen, cabe señalar que este proceso nos permitió validar y perfeccionar el instrumento (Escala Likert) por medio del cual conoceríamos las percepciones de los trabajadores sobre el fenómeno observado, y establecer las 28 afirmaciones que contendría la escala final, casi la mitad de las que inicialmente se habían diseñado. Dicha Escala se presenta a continuación:*

**(CUESTIONARIO) ESCALA LIKERT APLICADA AL PERSONAL DEL  
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL, AFILIADO A LA SECCIÓN 36 DEL S.N.T.E.**

**INSTRUCCIONES: MARQUE CON UNA CRUZ LA OPCIÓN QUE DE RESPUESTA A LA AFIRMACIÓN  
QUE MAS SE APROXIME A SU SENTIR.**

<b>AFIRMACIÓN</b>	<b>TOTALMENTE</b>	<b>PARCIALMENTE</b>	<b>NUNCA</b>
1.- LAS AUTORIDADES DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL RECONOCEN MIS NECESIDADES INDIVIDUALES.			
2.- CONOZCO Y COMPRENDO LOS OBJETIVOS Y METAS DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL.			
3.- EXISTE UN SISTEMA EFICIENTE Y EFICAZ QUE PERMITA A LAS AUTORIDADES DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL EL CONOCER MIS NECESIDADES INDIVIDUALES.			
4.- EXISTE UN SISTEMA EFICIENTE Y EFICAZ QUE ME PERMITA CONOCER LOS OBJETIVOS Y METAS DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL.			
5.- LAS AUTORIDADES DEL S.N.T.E. Y DE LA SECCIÓN 36 RECONOCEN MIS NECESIDADES INDIVIDUALES.			
6.- CONOZCO Y COMPRENDO LOS PROPÓSITOS Y FINES DEL S.N.T.E. Y DE LA SECCIÓN 36.			
7.- EXISTE UN SISTEMA EFICIENTE Y EFICAZ QUE PERMITA A LAS AUTORIDADES DEL S.N.T.E. Y DE LA SECCIÓN 36 EL CONOCER MIS NECESIDADES INDIVIDUALES.			
8.- EXISTE UN SISTEMA EFICIENTE Y EFICAZ QUE ME PERMITA CONOCER LOS PROPÓSITOS Y FINES DEL S.N.T.E. Y DE LA SECCIÓN 36.			
9.- LAS AUTORIDADES DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL RECONOCEN LOS PROPÓSITOS Y FINES DEL S.N.T.E. Y DE LA SECCIÓN 36.			
10.- LAS AUTORIDADES DEL S.N.T.E. Y DE LA SECCIÓN 36 RECONOCEN LOS OBJETIVOS Y METAS DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL.			
11.- LOS S.E.I.E.M. Y EL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL VINCULAN SUS OBJETIVOS Y METAS A MIS NECESIDADES INDIVIDUALES.			
12.- EXISTE UN SISTEMA EFICIENTE Y EFICAZ QUE PERMITA LA VINCULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y METAS DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL, A MIS NECESIDADES INDIVIDUALES.			
13.- EL S.N.T.E. Y LA SECCIÓN 36 VINCULAN SUS PROPÓSITOS Y FINES A MIS NECESIDADES INDIVIDUALES.			
14.- EXISTE UN SISTEMA EFICIENTE Y EFICAZ QUE PERMITA LA VINCULACIÓN DE LOS PROPÓSITOS Y FINES DEL S.N.T.E. Y DE LA SECCIÓN 36, A MIS NECESIDADES INDIVIDUALES.			

15.- LAS AUTORIDADES DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL VINCULAN SUS OBJETIVOS Y METAS A LOS PROPÓSITOS Y FINES DEL S.N.T.E. Y DE LA SECCIÓN 36.			
16.- LAS AUTORIDADES DEL S.N.T.E Y DE LA SECCIÓN 36 VINCULAN SUS PROPÓSITOS Y Y FINES A LOS OBJETIVOS Y METAS DE LOS S.E.I.E.M.Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL.			
17.- EXISTE UN SISTEMA EFICIENTE Y EFICAZ QUE PERMITA LA VINCULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y METAS DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL, Y DE LOS PROPÓSITOS Y FINES DEL S.N.T.E. Y DE LA SECCIÓN 36.			
18.- LAS AUTORIDADES DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL ME COMUNICAN OPORTUNA Y ADECUADAMENTE SUS OBJETIVOS Y METAS.			
19.- EN MI TRABAJO ME CAPACITAN RESPECTO DE LOS OBJETIVOS Y METAS DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL.			
20.- LAS AUTORIDADES DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL ME PERMITEN EXPRESAR LIBREMENTE MIS IDEAS Y OPINIONES RESPECTO DE SUS OBJETIVOS Y METAS.			
21.- EXISTE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ QUE ME PERMITA CONOCER LOS OBJETIVOS Y METAS DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL.			
22.- LAS AUTORIDADES DEL S.N.T.E. Y DE LA SECCIÓN 36 ME COMUNICAN OPORTUNA Y ADECUADAMENTE SUS PROPÓSITOS Y FINES.			
23.- EN MI TRABAJO ME CAPACITAN RESPECTO DE LOS PROPÓSITOS Y FINES DEL S.N.T.E. Y DE LA SECCIÓN 36.			
24.- LAS AUTORIDADES DEL S.N.T.E. Y DE LA SECCIÓN 36 ME PERMITEN EXPRESAR LIBREMENTE MIS IDEAS Y OPINIONES RESPECTO DE SUS PROPÓSITOS Y FINES.			
25.- EXISTE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ QUE ME PERMITA CONOCER LOS PROPÓSITOS Y FINES DEL S.N.T.E. Y DE LA SECCIÓN 36.			
26.- LAS AUTORIDADES DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL COMUNICAN OPORTUNA Y ADECUADAMENTE SUS OBJETIVOS Y METAS AL S.N.T.E. Y A LA SECCIÓN 36.			
27.-LAS AUTORIDADES DEL S.N.T.E Y DE LA SECCIÓN 36 COMUNICAN OPORTUNA Y ADECUADAMENTE SUS PROPÓSITOS Y FINES A LOS S.E.I.E.M. Y AL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL.			
28.- EXISTE UN SISTEMA EFICIENTE Y EFICAZ QUE PERMITA LA COMUNICACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y METAS DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL Y DE LOS PROPÓSITOS Y FINES DEL S.N.T.E. Y DE LA SECCIÓN 36.			

### **III. 3. RECOPIACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Una vez aplicada la Escala Likert antes diseñada y validada se procedió a recopilar y clasificar la información obtenida sobre las afirmaciones contenidas en el instrumento; para tal efecto se procedió de la siguiente forma:

**PRIMERO.-** Se diseñaron Concentrados Estadísticos que nos permitieran el acopio de la frecuencia de respuesta a las afirmaciones contenidas en la Escala Likert que se aplicó.

**SEGUNDO.-** Con el objetivo de dar mayor orden y congruencia a la integración y análisis de la información, se decidió elaborar tres Concentrados Estadísticos, mismos que a su vez se dividieron en tres subrubros; quedando de la siguiente forma:

**1. CONCENTRADO ESTADÍSTICO DE DATOS OBTENIDOS DE LAS AFIRMACIONES RESPECTO AL CONOCIMIENTO (IDENTIFICACIÓN-CONFRONTACIÓN) DE LAS NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES, OBJETIVOS Y METAS DE LA ORGANIZACIÓN, Y PROPÓSITOS Y FINES DEL SINDICATO.**

Mismo que a su vez se dividió en los siguientes subrubros:

**CONOCIMIENTO SEIEM-TRABAJADOR**

**CONOCIMIENTO SNTE-TRABAJADOR**

**CONOCIMIENTO SEIEM-SNTE**

**2. CONCENTRADO ESTADÍSTICO DE DATOS OBTENIDOS DE LAS AFIRMACIONES RESPECTO A LA VINCULACIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES, OBJETIVOS Y METAS DE LA ORGANIZACIÓN Y PROPÓSITOS Y FINES DEL SINDICATO.**

Mismo que a su vez se dividió en los siguientes subrubros:

**VINCULACIÓN SEIEM-TRABAJADOR**

**VINCULACIÓN SNTE-TRABAJADOR**

**VINCULACIÓN SEIEM SNTE**

**3. CONCENTRADO ESTADÍSTICO DE DATOS OBTENIDOS DE LAS AFIRMACIONES RESPECTO A LA COMUNICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES, OBJETIVOS Y METAS DE LA ORGANIZACIÓN Y PROPÓSITOS Y FINES DEL SINDICATO.**

Mismo que a su vez se dividió en los siguientes subrubros:

**COMUNICACIÓN SEIEM-TRABAJADOR**

**COMUNICACIÓN SNTE-TRABAJADOR**

**COMUNICACIÓN SEIEM SNTE**

Estos Concentrados Estadísticos, se presentan a continuación:

**CONCENTRADO ESTADÍSTICO DE DATOS OBTENIDOS DE LAS  
AFIRMACIONES RESPECTO AL CONOCIMIENTO (IDENTIFICACIÓN-CONFRONTACIÓN)  
DE LAS NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES, OBJETIVOS Y METAS DE LA ORGANIZACIÓN  
Y PROPÓSITOS Y FINES DEL SINDICATO**

AFIRMACIONES	FRECUENCIA		
	TOTALMENTE	PARCIALMENTE	NUNCA
<b>SE EN TRABAJADOR</b>			
LAS AUTORIDADES DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL RECONOCEN MIS NECESIDADES INDIVIDUALES	16	42	206
CONOZCO Y COMPRENDO LOS OBJETIVOS Y METAS DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL	37	63	164
EXISTE UN SISTEMA EFICIENTE Y EFICAZ QUE PERMITA A LAS AUTORIDADES DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL EL CONOCER MIS NECESIDADES INDIVIDUALES	10	37	217
EXISTE UN SISTEMA EFICIENTE Y EFICAZ QUE ME PERMITA CONOCER LOS OBJETIVOS Y METAS DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL	21	27	216
<b>SUBTOTALES</b>	<b>84</b>	<b>169</b>	<b>803</b>

AFIRMACIONES	TOTALMENTE	PARCIALMENTE	NUNCA
	<b>SE EN TRABAJADOR</b>		
LAS AUTORIDADES DEL S.N.T.E. Y DE LA SECCIÓN 36 RECONOCEN MIS NECESIDADES INDIVIDUALES	40	53	171
CONOZCO Y COMPRENDO LOS PROPÓSITOS Y FINES DEL S.N.T.E. Y DE LA SECCIÓN 36	52	46	166
EXISTE UN SISTEMA EFICIENTE Y EFICAZ QUE PERMITA A LAS AUTORIDADES DEL S.N.T.E. Y DE LA SECCIÓN 36 EL CONOCER MIS NECESIDADES INDIVIDUALES	39	32	193
EXISTE UN SISTEMA EFICIENTE Y EFICAZ QUE ME PERMITA CONOCER LOS PROPÓSITOS Y FINES DEL S.N.T.E. Y DE LA SECCIÓN 36	23	47	194
<b>SUBTOTALES</b>	<b>154</b>	<b>178</b>	<b>724</b>

AFIRMACIONES	TOTALMENTE	PARCIALMENTE	NUNCA
	<b>SE EN UNITE</b>		
LAS AUTORIDADES DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL RECONOCEN LOS PROPÓSITOS Y FINES DEL S.N.T.E. Y DE LA SECCIÓN 36	36	45	183
LAS AUTORIDADES DEL S.N.T.E. Y DE LA SECCIÓN 36 RECONOCEN LOS OBJETIVOS Y METAS DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL	22	36	206
<b>SUBTOTALES</b>	<b>58</b>	<b>81</b>	<b>389</b>

<b>SE EN UNITE</b>	<b>201</b>	<b>229</b>	<b>818</b>
--------------------	------------	------------	------------

**CONCENTRADO ESTADÍSTICO DE DATOS OBTENIDOS DE LAS  
AFIRMACIONES RESPECTO A LA VINCULACIÓN  
DE LAS NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES, OBJETIVOS Y METAS DE LA ORGANIZACIÓN  
Y PROPÓSITOS Y FINES DEL SINDICATO**

AFIRMACIONES	FRECUENCIA		
	TOTALMENTE	PARCIALMENTE	NUNCA
<b>SIN TRABAJADOR</b>			
LOS S.E.I.E.M. Y EL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL VINCULAN SUS OBJETIVOS Y METAS A MIS NECESIDADES INDIVIDUALES	19	27	218
EXISTE UN SISTEMA EFICIENTE Y EFICAZ QUE PERMITA LA VINCULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y METAS DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL A MIS NECESIDADES INDIVIDUALES	16	22	226
<b>SUBTOTALES</b>	<b>35</b>	<b>49</b>	<b>444</b>

AFIRMACIONES	FRECUENCIA		
	TOTALMENTE	PARCIALMENTE	NUNCA
<b>ENTE TRABAJADOR</b>			
EL S.N.T.E. Y LA SECCIÓN 36 VINCULAN PROPÓSITOS Y FINES A MIS NECESIDADES INDIVIDUALES	37	49	178
EXISTE UN SISTEMA EFICIENTE Y EFICAZ QUE PERMITA LA VINCULACIÓN DE LOS PROPÓSITOS Y FINES DEL S.N.T.E. Y DE LA SECCIÓN 36 A MIS NECESIDADES INDIVIDUALES	29	43	192
<b>SUBTOTALES</b>	<b>66</b>	<b>92</b>	<b>370</b>

AFIRMACIONES	FRECUENCIA		
	TOTALMENTE	PARCIALMENTE	NUNCA
<b>SECCIÓN 36</b>			
LAS AUTORIDADES DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL VINCULAN SUS OBJETIVOS Y METAS A LOS PROPÓSITOS Y FINES DEL S.N.T.E. Y DE LA SECCIÓN 36	31	37	196
LAS AUTORIDADES DEL S.N.T.E. Y DE LA SECCIÓN 36 VINCULAN SUS PROPÓSITOS Y FINES A LOS OBJETIVOS Y METAS DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL	17	19	228
EXISTE UN SISTEMA EFICIENTE Y EFICAZ QUE PERMITA LA VINCULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y METAS DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL, Y DE LOS PROPÓSITOS Y FINES DEL S.N.T.E. Y DE LA SECCIÓN 36	12	18	234
<b>SUBTOTALES</b>	<b>60</b>	<b>74</b>	<b>658</b>

<b>TOTAL VINCULACIÓN</b>	<b>181</b>	<b>215</b>	<b>1472</b>
--------------------------	------------	------------	-------------

**CONCENTRADO ESTADÍSTICO DE DATOS OBTENIDOS DE LAS  
AFIRMACIONES RESPECTO A LA COMUNICACIÓN  
DE LAS NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES, OBJETIVOS Y METAS DE LA ORGANIZACIÓN  
Y PROPÓSITOS Y FINES DEL SINDICATO**

AFIRMACIONES	FRECUENCIA		
	TOTALMENTE	PARCIALMENTE	NUNCA
<b>SEMI-TRABAJADOR</b>			
LAS AUTORIDADES DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL ME COMUNICAN OPORTUNA Y ADECUADAMENTE SUS OBJETIVOS Y METAS	41	62	161
EN MI TRABAJO ME CAPACITAN RESPECTO DE LOS OBJETIVOS Y METAS DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL	22	33	209
LAS AUTORIDADES DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL ME PERMITEN EXPRESAR LIBREMENTE MIS IDEAS Y OPINIONES RESPECTO DE SUS OBJETIVOS Y METAS	19	37	208
EXISTE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ QUE ME PERMITA CONOCER LOS OBJETIVOS Y METAS DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL	25	35	204
<b>SUBTOTALES</b>	<b>107</b>	<b>167</b>	<b>782</b>

AFIRMACIONES	FRECUENCIA		
	TOTALMENTE	PARCIALMENTE	NUNCA
<b>SIN-TRABAJADOR</b>			
LAS AUTORIDADES DEL S.N.T.E. Y DE LA SECCIÓN 36 ME COMUNICAN OPORTUNA Y ADECUADAMENTE SUS PROPÓSITOS Y FINES	37	47	180
EN MI TRABAJO ME CAPACITAN RESPECTO DE LOS PROPÓSITOS Y FINES DEL S.N.T.E. Y DE LA SECCIÓN 36	21	31	212
LAS AUTORIDADES DEL S.N.T.E. Y DE LA SECCIÓN 36 ME PERMITEN EXPRESAR LIBREMENTE MIS IDEAS Y OPINIONES RESPECTO DE SUS PROPÓSITOS Y FINES	25	39	200
EXISTE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ QUE ME PERMITA CONOCER LOS PROPÓSITOS Y FINES DEL S.N.T.E. Y DE LA SECCIÓN 36	23	47	194
<b>SUBTOTALES</b>	<b>106</b>	<b>164</b>	<b>786</b>

AFIRMACIONES	FRECUENCIA		
	TOTALMENTE	PARCIALMENTE	NUNCA
<b>SEMI-SINTE</b>			
LAS AUTORIDADES DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL COMUNICAN OPORTUNA Y ADECUADAMENTE SUS OBJETIVOS Y METAS AL S.N.T.E. Y A LA SECCIÓN 36	17	23	224
LAS AUTORIDADES DEL S.N.T.E. Y DE LA SECCIÓN 36 COMUNICAN OPORTUNA Y ADECUADAMENTE SUS PROPÓSITOS Y FINES A LOS S.E.I.E.M. Y AL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL	23	39	202
EXISTE UN SISTEMA EFICIENTE Y EFICAZ QUE PERMITA LA COMUNICACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y METAS DE LOS S.E.I.E.M. Y DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL Y DE LOS PROPÓSITOS Y FINES DEL S.N.T.E. Y DE LA SECCIÓN 36	19	25	220
<b>SUBTOTALES</b>	<b>59</b>	<b>87</b>	<b>646</b>

<b>TOTAL COMUNICACION</b>	<b>272</b>	<b>418</b>	<b>2214</b>
---------------------------	------------	------------	-------------

### **III. 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **III. 4. 1. ANÁLISIS (GRAFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN)**

Una vez que se recabo y clasifiqué la información obtenida, ahora se procede a analizar los resultados; en este sentido primero se vio la necesidad de elaborar instrumentos que nos permitieran presentar la incidencia de respuestas y sus respectivas proporciones, para tal efecto se generaron una serie de Gráficas que de forma cuantitativa nos ubicaran en la realidad de lo investigado, estas son:

**1. GRÁFICAS CORRESPONDIENTES AL CONCENTRADO ESTADÍSTICO DE DATOS OBTENIDOS DE LAS AFIRMACIONES RESPECTO AL CONOCIMIENTO (IDENTIFICACIÓN-CONFRONTACIÓN) POR SUBRUBROS.**

**CONOCIMIENTO SEIEM- TRABAJADORES**

**CONOCIMIENTO SNTE-TRABAJADORES**

**CONOCIMIENTO SEIEM-SNTE**

**2. GRÁFICAS CORRESPONDIENTES AL CONCENTRADO ESTADÍSTICO DE DATOS OBTENIDOS DE LAS AFIRMACIONES RESPECTO A LA VINCULACIÓN POR SUBRUBROS.**

**VINCULACIÓN SEIEM- TRABAJADORES**

**VINCULACIÓN SNTE-TRABAJADORES**

**VINCULACIÓN SEIEM-SNTE**

**3. GRÁFICAS CORRESPONDIENTES AL CONCENTRADO ESTADÍSTICO DE DATOS OBTENIDOS DE LAS AFIRMACIONES RESPECTO A LA COMUNICACIÓN POR SUBRUBROS.**

**CONOCIMIENTO SEIEM- TRABAJADORES**

**CONOCIMIENTO SNTE-TRABAJADORES**

**CONOCIMIENTO SEIEM-SNTE**

**4. GRÁFICA CORRESPONDIENTE A LOS CONCENTRADOS ESTADÍSTICOS DE DATOS OBTENIDOS DE LAS AFIRMACIONES RESPECTO DE LOS RUBROS CONOCIMIENTO (IDENTIFICACIÓN-CONFRONTACIÓN), VINCULACIÓN Y COMUNICACIÓN.**

**RUBRO CONOCIMIENTO**

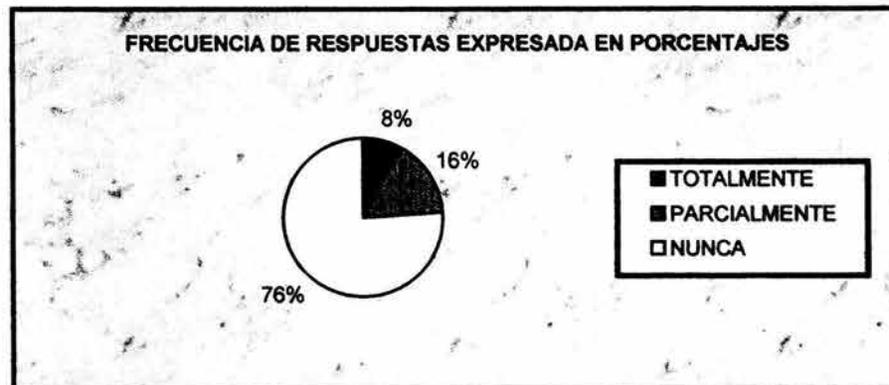
**RUBRO VINCULACIÓN**

**RUBRO COMUNICACIÓN**

**5. GRÁFICA CORRESPONDIENTE AL CONCENTRADO ESTADÍSTICO DE DATOS GLOBALES INTEGRADOS OBTENIDOS DE LAS AFIRMACIONES RESPECTO DEL CONOCIMIENTO (IDENTIFICACIÓN-CONFRONTACIÓN), VINCULACIÓN Y COMUNICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES, OBJETIVOS Y METAS DE LA ORGANIZACIÓN Y PROPÓSITOS Y FINES DEL SINDICATO.**

**GRÁFICAS CORRESPONDIENTES AL CONCENTRADO ESTADÍSTICO DE DATOS OBTENIDOS DE LAS AFIRMACIONES RESPECTO AL CONOCIMIENTO (IDENTIFICACION-CONFRONTACION), POR SUBRUBROS**

CONOCIMIENTO SEIEM-TRABAJADORES	
RESPUESTAS	FRECUENCIA DE RESPUESTAS
TOTALMENTE	84
PARCIALMENTE	169
NUNCA	803
TOTAL DE RESPUESTAS	1056



CONOCIMIENTO SNTE-TRABAJADORES	
RESPUESTAS	FRECUENCIA DE RESPUESTAS
TOTALMENTE	154
PARCIALMENTE	178
NUNCA	724
TOTAL DE RESPUESTAS	1056



CONOCIMIENTO SEIEM-SNTE	
RESPUESTAS	FRECUENCIA DE RESPUESTAS
TOTALMENTE	58
PARCIALMENTE	81
NUNCA	389
TOTAL DE RESPUESTAS	528



**GRÁFICAS CORRESPONDIENTES AL CONCENTRADO ESTADÍSTICO DE DATOS OBTENIDOS DE LAS AFIRMACIONES RESPECTO A LA VINCULACIÓN, POR SUBRUBROS**

**VINCULACIÓN  
SEIEM-TRABAJADORES**

RESPUESTAS	FRECUENCIA DE RESPUESTAS
TOTALMENTE	35
PARCIALMENTE	49
NUNCA	444
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	<b>528</b>

FRECUENCIA DE RESPUESTAS EXPRESADA EN PORCENTAJES



■ TOTALMENTE  
■ PARCIALMENTE  
□ NUNCA

**VINCULACIÓN  
SNTE-TRABAJADORES**

RESPUESTAS	FRECUENCIA DE RESPUESTAS
TOTALMENTE	66
PARCIALMENTE	92
NUNCA	370
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	<b>528</b>

FRECUENCIA DE RESPUESTAS EXPRESADA EN PORCENTAJES



■ TOTALMENTE  
■ PARCIALMENTE  
□ NUNCA

**VINCULACIÓN  
SEIEM-SNTE**

RESPUESTAS	FRECUENCIA DE RESPUESTAS
TOTALMENTE	60
PARCIALMENTE	74
NUNCA	658
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	<b>792</b>

FRECUENCIA DE RESPUESTAS EXPRESADA EN PORCENTAJES



■ TOTALMENTE  
■ PARCIALMENTE  
□ NUNCA

**GRÁFICAS CORRESPONDIENTES AL CONCENTRADO ESTADÍSTICO DE DATOS OBTENIDOS DE LAS AFIRMACIONES RESPECTO A LA COMUNICACIÓN, POR SUBRUBROS**

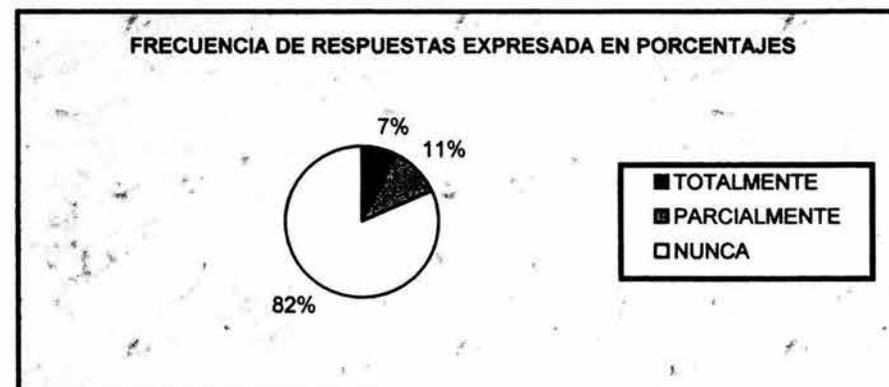
<b>COMUNICACIÓN SEIEM-TRABAJADORES</b>	
RESPUESTAS	FRECUENCIA DE RESPUESTAS
TOTALMENTE	107
PARCIALMENTE	167
NUNCA	782
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	<b>1056</b>



<b>COMUNICACIÓN SNTE-TRABAJADORES</b>	
RESPUESTAS	FRECUENCIA DE RESPUESTAS
TOTALMENTE	106
PARCIALMENTE	164
NUNCA	786
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	<b>1056</b>



<b>COMUNICACIÓN SEIEM-SNTE</b>	
RESPUESTAS	FRECUENCIA DE RESPUESTAS
TOTALMENTE	59
PARCIALMENTE	87
NUNCA	646
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	<b>792</b>

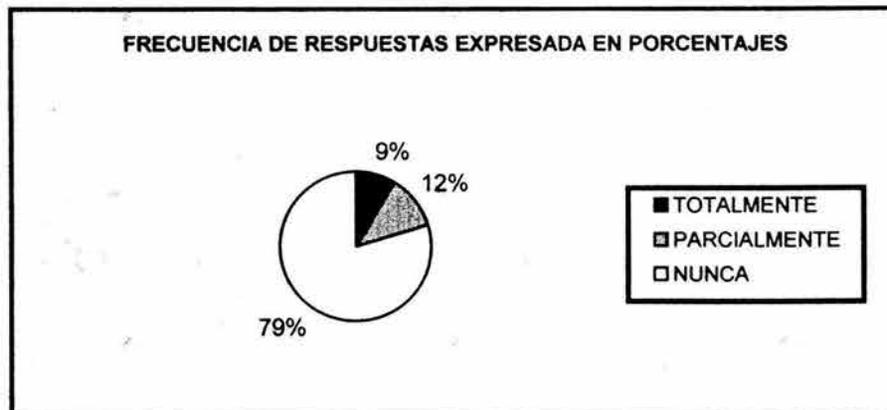


**GRÁFICAS CORRESPONDIENTES A LOS CONCENTRADOS ESTADÍSTICOS DE DATOS OBTENIDOS DE LAS AFIRMACIONES RESPECTO A LOS RUBROS: CONOCIMIENTO (IDENTIFICACIÓN-CONFRONTACIÓN), VINCULACION Y COMUNICACION**

<b>RUBRO CONOCIMIENTO</b>	
RESPUESTAS	FRECUENCIA DE RESPUESTAS
TOTALMENTE	296
PARCIALMENTE	428
NUNCA	1916
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	<b>2640</b>



<b>RUBRO VINCULACIÓN</b>	
RESPUESTAS	FRECUENCIA DE RESPUESTAS
TOTALMENTE	161
PARCIALMENTE	215
NUNCA	1472
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	<b>1848</b>



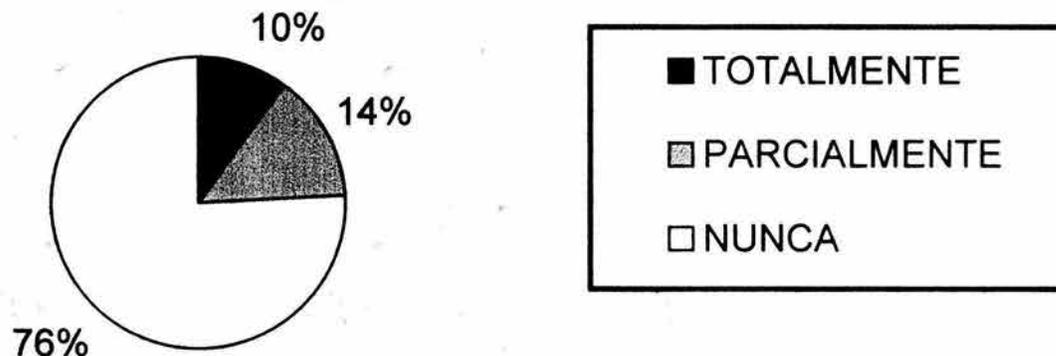
<b>RUBRO COMUNICACIÓN</b>	
RESPUESTAS	FRECUENCIA DE RESPUESTAS
TOTALMENTE	272
PARCIALMENTE	418
NUNCA	2214
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	<b>2904</b>



**GRÁFICA CORRESPONDIENTE AL CONCENTRADO ESTADÍSTICO DE DATOS GLOBALES INTEGRADOS OBTENIDOS DE LAS AFIRMACIONES RESPECTO DEL CONOCIMIENTO (IDENTIFICACIÓN-CONFRONTACIÓN), VINCULACIÓN Y COMUNICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES, OBJETIVOS Y METAS DE LA ORGANIZACIÓN Y PROPÓSITOS Y FINES DEL SINDICATO**

RESPUESTAS	FRECUENCIA DE RESPUESTAS
TOTALMENTE	729
PARCIALMENTE	1061
NUNCA	5602
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>	<b>7392</b>

**FRECUENCIA DE RESPUESTAS EXPRESADAS EN PORCENTAJES RESPECTO DEL CONOCIMIENTO, VINCULACIÓN Y COMUNICACIÓN**



### III. 4. 2. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De esta forma, con base en los datos estadísticos obtenidos y en las representaciones gráficas de los mismos se concluyen las siguientes interpretaciones:

**PRIMERO.** Respecto del **conocimiento** (identificación-confrontación) de las necesidades de los trabajadores, de los objetivos y metas de la organización y propósitos y fines del sindicato se observa que un 73 % de los trabajadores cuestionados expresan que **NO** existe reconocimiento de las autoridades institucionales y de la representación sindical hacia sus necesidades individuales, y que tampoco existe reconocimiento por parte de autoridades y representantes de sus objetivos y metas con relación a sus propósitos y fines.

**SEGUNDO.** Respecto de la **vinculación** de las necesidades de los trabajadores, de los objetivos y metas de la organización y propósitos y fines del sindicato se observa que un 79 % de los trabajadores cuestionados expresan que las autoridades institucionales y la representación sindical **NO** vinculan sus objetivos y metas y propósitos y fines a sus necesidades individuales. Además de que autoridades institucionales y representantes sindicales tampoco vinculan sus objetivos y metas y propósitos y fines.

**TERCERO.** Con relación a la **comunicación** de las necesidades de los trabajadores, de los objetivos y metas de la organización y propósitos y fines del sindicato se observa que un 77 % de los trabajadores cuestionados expresan que las autoridades institucionales y la representación sindical **NO** les comunican sus objetivos y metas y propósitos y fines, que además no les permiten expresar sus ideas respecto a estos y que no existe un sistema adecuado que les permita conocer estos aspectos. De la misma forma **NO** existe comunicación y un sistema que permita ésta, entre autoridades institucionales y representantes sindicales, con relación a sus objetivos y metas, y propósitos y fines.

**CUARTO.-** En términos generales respecto del fenómeno integrado conocimiento-vinculación-comunicación, de las necesidades de los trabajadores, de los objetivos y metas de la organización y propósitos y fines del sindicato se aprecia que el 76 % de los trabajadores cuestionados (mas de tres cuartas partes de la muestra) expresan que se carece de esta interrelación.

*En resumen, podemos afirmar que, con base en los datos obtenidos de la aplicación de la Escala Likert, en la interpretación de los resultados y en el hecho de que este fenómeno (por inferencia) afecta a mas de tres cuartas partes de la población; es que el modelo propuesto y su consecuente difusión encuentran justificación, ya que un pleno conocimiento, vinculación y comunicación de las necesidades de los trabajadores, de los objetivos y metas de la organización y propósitos y fines del sindicato, redundaría en la satisfacción de las aspiraciones de los trabajadores y un mejoramiento de la Relación Laboral.*

## **CAPÍTULO IV. MODELO DE COMUNICACIÓN INTERACTIVA INTEGRAL (PROPUESTA)**

### **IV. 1. MARCO CONCEPTUAL DEL MODELO DE COMUNICACIÓN**

#### **IV. 1. 1. CARACTERÍSTICAS DE LOS MODELOS**

Con el objeto de exponer y explicar la concepción del modelo propuesto, primero se estimo pertinente, fundamentar desde un punto de vista lógico y administrativo como se conciben, como funcionan y cual es su aplicación.

“Un modelo de algo es una imitación simplificada del mismo y del cual se espera que ayude a entenderlo mejor. Un modelo puede ser un aparato, un plan, un diagrama, una ecuación, un programa de computadora, una representación grafica o incluso sólo una imagen mental. Si los modelos son físicos, matemáticos o conceptuales, su valor radica en la sugerencia de cómo funcionan o podrían funcionar las cosas.

Por ejemplo una vez que el corazón se ha comparado con una bomba para explicar lo que hace, puede hacerse la deducción de que los principios de ingeniería utilizados para diseñar bombas podrían ser útiles para comprender las cardiopatías.

Cuando un modelo no produce el efecto esperado, la naturaleza de la discrepancia es una clave de la forma en que puede mejorarse el modelo .

#### **MODELOS CONCEPTUALES**

Una forma de dar significado a una cosa no familiar es compararla con alguna cosa conocida, esto es utilizar la metáfora o la analogía. Así, a los automóviles se les llamo anteriormente carruajes sin caballos. Las *células* vivas se denominaron de esta manera en las plantas porque parecían estar alineadas en hileras como las celdas en un monasterios; una *corriente* eléctrica fue una analogía de un flujo de agua; se dijo que los electrones en los átomos estaban dispuestos alrededor del núcleo en forma de conchas.

En cada caso, la metáfora o la analogía se basó en algunos atributos de similitud, pero solamente en algunos. Las células vivas no tienen puertas, las corrientes eléctricas no mojan, las conchas electrónicas no tienen superficies duras.

Así, la metáfora o la analogía pueden extraviar o ayudar, dependiendo de los aspectos apropiados o inapropiados del asunto.

Como todo modelo, un modelo conceptual puede tener utilidad ilimitada. Por un lado, puede ser demasiado simple. Por otro lado, un modelo puede ser demasiado complejo para algún uso práctico.

De esta forma, los modelos pueden ser diferentes en razón del problema, la ciencia o disciplina donde se aplican, también pueden variar en razón de los elementos o partes del modelo que interactúan al interior del mismo y de los factores que conforman su entorno”.<sup>34</sup>

<sup>34</sup> “CIENCIA: Conocimiento para todos”, Oxford University, Press México, S.A. de C.V. 1997.

“En este orden de ideas la utilidad de un modelo radica en la apreciación objetiva y sustentada que se realice de cada uno de los elementos que integran el modelo y de los factores que conforman su entorno, así como del análisis de las interrelaciones que sostienen estos elementos y del como los factores externos influyen a su interior; y la manera en que de una forma integral el modelo en sí mismo propone solución a una determinada necesidad o problemática”.<sup>34</sup>

**“LOS MODELOS TIENEN LA VENTAJA DE CONSENTIR DEDUCCIONES A PARTIR DE PREMISAS, EXPLICACIONES Y PREDICCIONES; A MENUDO CON RESULTADOS INESPERADOS. PERMITEN ABSTRACCIONES CONCEPTUALES COINCIDENTES A FENÓMENOS DIFERENTES”.**

**Ludwing Von Bertalanffy**

---

<sup>34</sup>“*CIENCIA: Conocimiento para todos*”, Oxford University, Press México, S.A. de C.V. 1997.

#### IV. 1. 2. UTILIZACIÓN DEL MODELO DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA (EN LA CONCEPCIÓN Y DISEÑO DEL MODELO)

Una vez aclarado como desde un punto de vista lógico se conceptualiza un modelo y cual es su función, se considero apropiado el exponer algunos de los planteamientos en los que se sustenta el *Modelo del Proceso de Administración Estratégica*, lo anterior en función de que su concepción proyecto gran influencia al momento de diseñar el *Modelo de Comunicación Interactiva Integral*, con el que se propone dar solución al problema observado.

En este sentido, lo que más llamo la atención y que fue de mayor utilidad en la estructuración del modelo propuesto, fue la forma en que se aborda el análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) y de que forma estos análisis permiten la formulación de estrategias para mejorar y/o corregir este tipo de problemas.

En este orden de ideas y con el objeto de brindar argumentos que justifiquen la utilización de los postulados que propone el *Modelo del Proceso de Administración Estratégica*; a continuación se presenta el siguiente cuadro por medio del cual se muestra la forma en que su correlación nos permitió diseñar el modelo propuesto.

<b>CORRELACIÓN Y APLICACIÓN DE CONCEPTOS UTILIZADOS</b>	
<b>MODELO DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>MODELO DE COMUNICACIÓN INTERACTIVA INTEGRAL</b>
<p>EL <u>ANÁLISIS INTERNO</u> POSIBILITA FIJAR CON EXACTITUD LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN, COMO SON POR UNA PARTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EFICIENCIA</li> <li>• CALIDAD</li> <li>• INNOVACIÓN</li> </ul> <p>Y POR LA OTRA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DEFICIENCIA</li> <li>• IMPERFECCIÓN</li> <li>• OBSOLESCENCIA</li> </ul>	<p>EL <u>ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO</u> PARA EFECTOS DE LA CONCEPCIÓN DEL MODELO NOS BRINDO ELEMENTOS PARA VALORAR E IDENTIFICAR PRIMERO:</p> <p>☐ <u>EL PROBLEMA OBSERVADO</u>, CONSISTENTE EN UNA FALTA DE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• IDENTIFICACIÓN-CONFRONTACIÓN</li> <li>• VINCULACIÓN, Y</li> <li>• COMUNICACIÓN,</li> </ul> <p>DE LAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• NECESIDADES DE LOS INDIVIDUOS</li> <li>• DE LOS OBJETIVOS Y METAS DE LA ORGANIZACIÓN,</li> <li>• Y DE LOS PROPÓSITOS Y FINES DEL SINDICATO</li> </ul> <p>COMO CONSECUENCIA DE LO ANTERIOR IDENTIFICAR PLENAMENTE A LOS PROTAGONISTAS DEL FENÓMENO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• TRABAJADORES</li> <li>• AUTORIDADES INSTITUCIONALES, Y</li> <li>• REPRESENTACIÓN SINDICAL</li> </ul> <p>FINALMENTE DELIMITAR EL CAMPO DE ESTUDIO DONDE SE SUCITABAN ESTOS EVENTOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>LA RELACIÓN LABORAL</i></li> </ul>

<p>EL <b>ANÁLISIS EXTERNO</b> POSIBILITA VALORAR EL AMBIENTE CONTEXTUAL DE LA ORGANIZACIÓN, LO QUE PERMITE IDENTIFICAR LAS OPORTUNIDADES Y LAS AMENAZAS, ESTE AMBIENTE EXTERNO SE ANALISA DESDE TRES PUNTOS DE VISTA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>EL CONTEXTO INMEDIATO,</u></li> <li>• EL CONTEXTO NACIONAL, Y</li> <li>• EL CONTEXTO INTENCIONAL</li> </ul> <p>ES CONVENIENTE MENCIONAR QUE SI BIEN ES CIERTO EL MODELO DEL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA ESTABLECE Y VALORA CIERTO TIPO DE AMENAZAS Y DEBILIDADES; PARA EFECTOS DE NUESTRO MODELO SOLO SE TOMO LO QUE PODIA FUNCIONARNOS.</p> <p>EN ESTE SENTIDO SE IDENTIFICO QUE EL CONTEXTO INMEDIATO NOS PODIA SERVIR EN CUANTO A LA IDENTIFICACIÓN DE LAS SIGUIENTES AMENAZAS:</p> <p>DESCONOCIMIENTO DE LOS FACTORES EXTERNOS INMEDIATOS QUE DE UNA U OTRA FORMA PERMEAN A LA ORGANIZACIÓN.</p> <p>Y QUE PARADÓJICAMENTE AL CONOCERCE A FONDO REPRESENTAN UNA OPORTUNIDAD.</p>	<p>EN ESTE SENTIDO EL <b>ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO</b>, NOS BRINDO LA OPORTUNIDAD DE VALORAR EL CONTEXTO INMEDIATO DEL FENÓMENO OBSERVADO, EL CUAL IMPACTA E INFLUYE EN LA <i>RELACIÓN LABORAL</i>).</p> <p>LO CUAL PARA EFECTOS DEL MODELO NOS PERMITIO IDENTIFICAR LOS SIGUIENTES FACTORES EXTERNOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ETÍCOS Y MORALES</li> <li>• SOCIO-AMBIENTALES</li> <li>• TEÓRICOS</li> <li>• HUMANÍSTICOS-ORGANIZACIONALES</li> <li>• TECNOLÓGICOS</li> <li>• LEGALES NORMATIVOS</li> </ul> <p>COMO PODEMOS OBSERVAR ESTOS FACTORES NO FORMAN PARTE SUSTANTIVA DEL PROBLEMA, SIN EMBARGO DEBEN SER CONSIDERADOS Y SOMERAMENTE ESTUDIADOS A EFECTO DE VALORAR QUE TANTA IMPORTANCIA IMPACTO TIENEN RESPECTO DEL FENÓMENO OBSERVADO.</p>
<p><b>LA SELECCIÓN ESTRATEGICA</b> PERMITE ELEGIR LAS ALTERNATIVAS A EFECTO DE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CORREGIR LAS DEBILIDADES</li> <li>• CONTRARRESTAR LAS AMENAZAS</li> <li>• APROVECHAR LAS FORTALEZAS</li> <li>• EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES</li> </ul>	<p>ES PRECISAMENTE EN <b>LA SELECCIÓN ESTRATEGICA</b> DONDE EL MODELO DE COMUNICACIÓN INTERACTIVA INTEGRAL ENCUENTRA SU MAYOR CORRELACIÓN CON EL MODELO DEL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA.</p> <p>YA QUE EL ANALISIS INTERNO Y EXTERNO DEL PROBLEMA OBSERVADO, PERMITIO IDENTIFICAR A LOS ACTORES, EL ESCENARIO Y EL CONTEXTO DE DICHO PROBLEMA.</p> <p>PARA FINALMENTE ELEGIR UNA ESTRATEGIA A NIVEL FUNCIONAL, COMO ES EL PROPONER UN MODELO DE COMUNICACIÓN INTERACTIVA INTEGRAL, QUE PERMITA SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES EN LA RELACIÓN LABORAL;</p> <p>LO CUAL GENERARÍA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ EFICIENCIA</li> <li>▪ CALIDAD, E</li> <li>▪ INOVACIÓN</li> </ul>

***Con base en el marco conceptual del modelo y en los argumentos que ofrece el Modelo del Proceso de la Administración Estratégica, es que la presente propuesta encuentra su significado, ya que una vez que se identificaron y abordaron los tres elementos que integran el modelo (Organización, Representación Sindical y Trabajadores), y que además existen otros factores que conforman su entorno y que se hacia necesaria su explicación, y asociación, es que se propone un MODELO DE COMUNICACIÓN INTERACTIVA INTEGRAL, que permite:***

***Primeramente, reconocer, conceptualizar, explicar y teorizar los elementos sustantivos que integran el modelo; lo cual deja perfectamente establecido que al concurrir, se origina una Relación Laboral.***

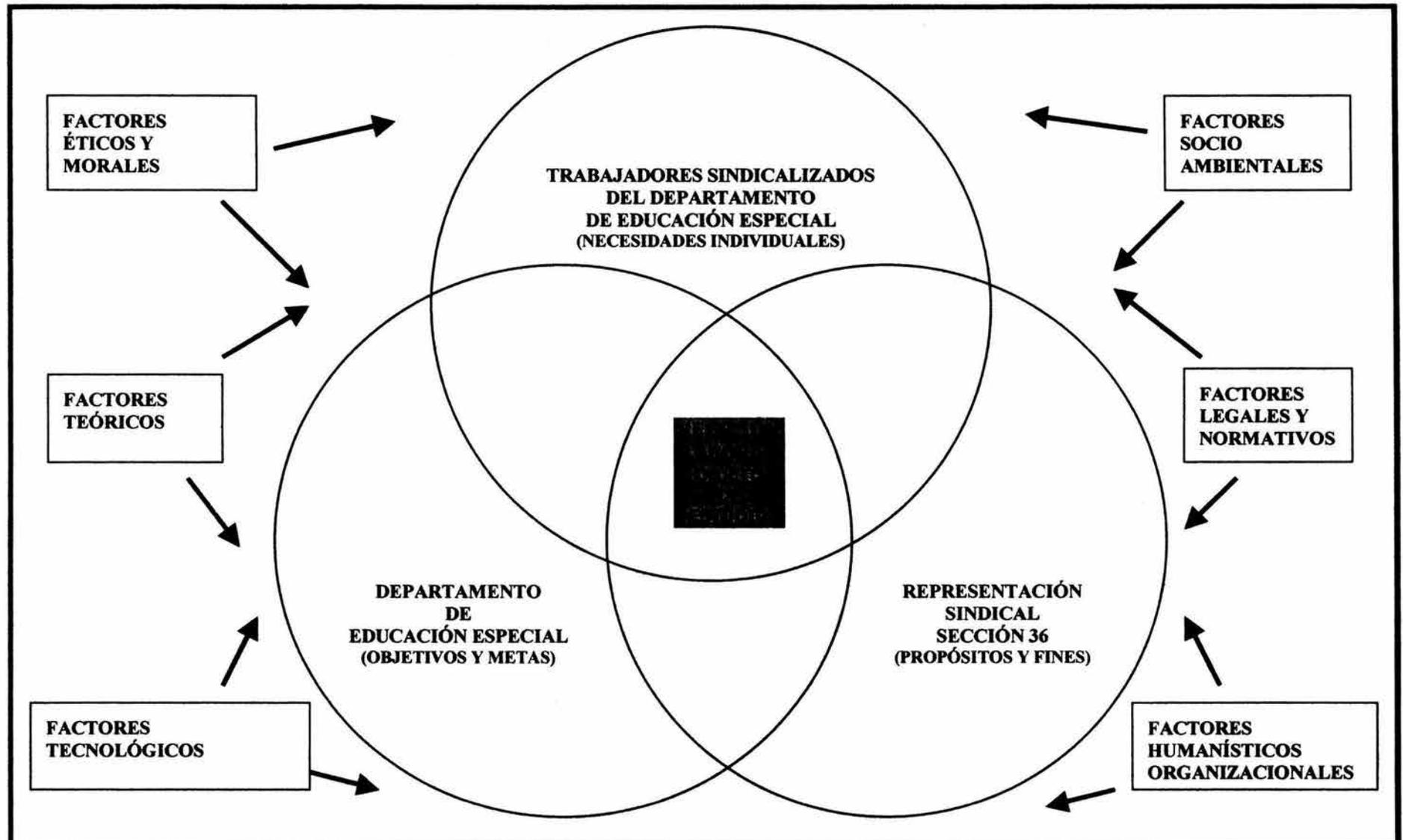
***Después identificar los factores que conforman su entorno, analizándolos y explicándolos con el propósito de dejar patente la influencia e impacto que generan a los elementos sustantivos del modelo (autoridades institucionales, representantes sindicales e individuos-trabajadores).***

***Posteriormente, dejar en claro la importancia de la integralidad del modelo, la cual radica precisamente en el considerar analizar y explicar a todos y cada uno de los elementos y factores que lo conforman y la forma en que convergen, se interrelacionan e interactúan.***

***Para finalmente mediante la integración en un CD MULTIMEDIA de los conceptos observaciones e ideas mas relevantes plasmadas en este trabajo, proponer el que las autoridades institucionales, representantes sindicales y trabajadores conozcan su realidad, el modelo planteado y la forma en que esta tesis en conjunto pretende dar solución a la problemática que les aqueja.***

### IV. 1. 3. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL MODELO

#### ELEMENTOS QUE INTEGRAN Y FACTORES EXTERNOS QUE CONFORMAN EL MODELO (DE LA RELACIÓN LABORAL)



## IV. 2. DILUCIDACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS QUE CONFORMAN EL ENTORNO DEL MODELO (DE LA RELACIÓN LABORAL)

Una vez expuesta la *Representación Grafica del Modelo*, en la cual quedan plenamente identificados los elementos sustantivos que lo integran, mismos que en su momento fueron explicados, y los cuales al converger generan una *Relación Laboral*; ahora es conveniente dilucidar los factores externos que conforman su entorno a efecto de explicar cada uno de ellos y como de una u otra forma impactan e influyen en el desarrollo de esta relación; para tal efecto y con el propósito de dejar establecido previamente la forma y el orden en que se argumentan, a continuación se presenta la:

### IV. 2. 1. ESTRUCTURA DE LOS FACTORES QUE SE ABORDAN

#### □ FACTORES ETICOS Y MORALES :

- PRINCIPIOS:
  - VALORES
  - ANTIVALORES

#### □ FACTORES SOCIO-AMBIENTALES:

- POLÍTICO
- DEMOCRÁTICO
- SOCIETAL

#### □ FACTORES TEÓRICOS:

- TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS (1927-1932)
- TEORÍA DE LA BUROCRACIA (1930-1947)
- TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO (1945-1964)
- TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS (1950-1968)
- TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (1962-1970)

#### □ FACTORES HUMANÍSTICO-ORGANIZACIONALES:

- NEUROLINGÜÍSTICA
- ASERTIVIDAD
- PERSUASIÓN

#### □ FACTORES TECNOLÓGICOS:

- HARDWARE
- SOFTWARE

#### □ FACTORES LEGALES Y NORMATIVOS:

- CONSTITUCIONES
- LEYES
- REGLAMENTOS
- POLÍTICAS
- MANUALES

#### IV. 2. 1. 1. FACTORES ÉTICOS Y MORALES

Al hablar de factores éticos y morales, nos tenemos que remitir a lo que estos conceptos representan para la sociedad, y como son reconocidos, en este sentido y después de investigar como son identificados por esta tenemos que abordar lo que son los valores, por lo que surgió la pregunta:

“¿QUÉ SON LOS VALORES?”

Los seres humanos somos seres dotados de la capacidad de crear valores y de valorar, en razón de que nuestra conducta, desde la más simple hasta la más compleja, siempre obedece a criterios de interés, a razones, a motivos y a deseos que nos impulsan a la acción; de esta forma son precisamente estas razones y motivos lo que constituyen lo que comúnmente se conoce con el nombre de *valores*.

Los valores configuran nuestra personalidad, guían nuestra conducta, articulan el devenir de nuestra existencia, orientan nuestras decisiones y modelan nuestro carácter. Podrían definirse, como preferencias que se encuentran justificadas moral, ética y racionalmente. Son como un conjunto de principios interiorizados que ayudan a los seres humanos a actuar de una forma previsible y más o menos duradera, por tanto conociendo estos se hace posible prever nuestra conducta, así como la consecuencia de la misma.

En cada valor o acto de valoración intervienen al menos tres factores:

1. **AQUELLO QUE SE ACEPTA O AQUELLO QUE SE RECHAZA.**
2. **UNA PERSONA QUE TOMA DECISIONES Y ELIGE.**
3. **UN CONTEXTO EN EL QUE TIENE LUGAR LA ACTIVIDAD, Y QUE INFLUYE, MODELA E INCLUSO DETERMINA.**

En general los valores están caracterizados por:

- A) **SER AMBIVALENTES, ACEPTAR O RECHAZAR UN VALOR SUPONE LA EXISTENCIA DE POLOS OPUESTOS CON GRADOS MÁS O MENOS DIFERENCIADOS.**
- B) **PRODUCIR REACCIONES EN LAS PERSONAS. ANTE ELLOS ES IMPOSIBLE ADOPTAR POSICIONES DE NEUTRALIDAD; ORIGINAN MODOS CONCRETOS DE REACCIONAR.**
- C) **PRESENTARSE JERÁRQUICAMENTE, UNOS TIENEN MAYOR PREFERENCIA QUE OTROS. CARACTERIZAN DE UN MODO MUY ESPECIAL A CADA INDIVIDUO.**
- D) **PUEDEN SER PRACTICADOS, IMITADOS, DESCUBIERTOS O INCORPORADOS PERMANENTEMENTE A NUESTRAS ACTITUDES.**
- E) **FORMAN PARTE DE NUESTRAS VIDAS Y ACTITUDES, COMO COMPONENTE AFECTIVO DE LAS MISMAS”.**<sup>35</sup>

<sup>35</sup> Carreras, Llorenç. “*Pedagogía de los Valores*”, Editorial Narcea, Madrid, España, 1977.

“Los valores constituyen una fuerza interior profunda que define y caracteriza a las personas, que da identidad y aglutina a los grupos humanos. Los valores han orientado las grandes creaciones de la humanidad y las empresas heroicas de los pueblos, de los grupos humanos o de algunas personas en particular.

Los valores afectan a la dimensión más profunda de las personas que esta representada por su conciencia, por su sentido de responsabilidad moral, individual y social. Cuando una persona actúa contra sus valores, aunque ninguna autoridad lo sepa o lo cuestione; el sentido de su propia conciencia moral lo recrimina y lo hace sentirse mal consigo mismo.

A la integración de los valores en un sistema jerárquico o tabla de valores se le llama cultura. Por medio de la cultura los grupos humanos toman conciencia de su identidad propia, lo que les permite reconocerse entre sí y diferenciarse de los demás, así como relacionarse con otros grupos humanos; por lo que realizan esfuerzos para apropiársela, renovarla y trasmitirla de una generación a otra.

La cultura, así entendida, constituye: una expresión histórica integral del ser, de la manera de pensar y de actuar de un grupo humano; una forma peculiar de organización, de trabajo y de comunicación de un pueblo; una manera de expresar sentimientos, actitudes y creencias; un estilo de vida que define con criterios propios, su sentido de verdad, de belleza, del amor, del bien y de la felicidad.

La primera premisa que se hace necesario establecer para iniciar un análisis de la promoción de los valores, consiste en que los valores mas que predicarse, se sustentan, se viven y se inducen por el testimonio de la vida diaria y por todo un conjunto de elementos ambientales, entre los que tienen un mayor peso, los medios de comunicación, con sus mensajes explícitos y subliminales, así como los patrones de comportamiento en la vida diaria, en la familia, en las organizaciones y en los grupos sociales”.<sup>36</sup>

#### “VALOR Y ACTITUD

No siempre es fácil distinguir entre valor y actitud, a veces se nos presenta como valor lo que es en realidad una actitud, y viceversa. En este sentido, es muy difícil precisar que actitud (o conducta) correspondería a un determinado valor. Es más a un valor pueden corresponderle varias actitudes (por ejemplo al valor de *Libertad* podemos hacerle corresponder las actitudes de *Democracia*, *Participación*, *Comunicación*, etcétera). A pesar de las dificultades apuntadas, hemos llegado a un cierto esquema axiológico desde una perspectiva de formación integral de los individuos.

Los valores, por lo tanto, se nos presentan como un fin y las actitudes como el medio para su logro. De esta forma son las actitudes las que motivan a los individuos a actuar sobre su realidad de una manera concreta y definitiva”.<sup>35</sup>

Expuesto lo anterior, se considero conveniente elaborar un *CUADRO AXIOLÓGICO COMPARATIVO* que presentara de manera correlacionada los Valores y Antivalores más importantes para efectos de este estudio y sus correspondientes actitudes, mismos que impactan e influyen en la Relación Laboral.

<sup>35</sup> Carreras, Llorenc. “*Pedagogía de los Valores*”, Editorial Narcea, Madrid, España, 1977.

<sup>36</sup> “*Política Educativa y los Marcos Normativos*”, UPN, SEP, Corporación Mexicana de Impresión, S.A. de C.V., México, 1996.

**CUADRO AXIOLÓGICO COMPARATIVO DE VALORES Y ANTIVALORES  
Y SUS CORRESPONDIENTES ACTITUDES**

<b>VALORES</b>	<b>ACTITUDES</b>	<b>ANTIVALORES</b>	<b>ACTITUDES</b>
<b>HONESTIDAD</b>	Tratar con decencia y decoro a los demás, llámense estos Autoridades, Representantes Sindicales o Trabajadores.	<b>CORRUPCIÓN</b>	Tratar con vileza y desmerito a los demás, llámense estos Autoridades, Representantes Sindicales o Trabajadores.
	Conducirse con apego a la verdad y a la Ley en cualquier situación.		Conducirse de manera falaz o fingida contraviniendo la Ley o el Derecho en perjuicio de terceras personas y de la sociedad.
	Obrar con integridad y moderación en el decir y el actuar.		Obrar perversamente en el decir y en el actuar.
	Proceder con respeto y responsabilidad en el uso de la propiedad personal y de los bienes de la sociedad.		Abusar y sacar ventaja en el uso de la propiedad personal y de los bienes de la sociedad.
<b>VERDAD</b>	Manifestarse con autenticidad y legitimidad ante los demás.	<b>FALSEDAD</b>	Manifestarse infundada o fingidamente ante los demás.
	Externarse de conformidad con el entendimiento de las cosas.		Externar las cosas de manera inexacta o tergiversada.
	Expresarse de forma clara y franca respecto de lo que se piensa y se siente.		Expresarse de manera absurda o engañosa respecto de lo que se piensa y se siente.
<b>JUSTICIA</b>	Dar a cada uno lo que se merece o le corresponde evitando y defendiendo los abusos contra cualquiera.	<b>ARBITRARIEDAD</b>	Mostrar parcialidad al momento de calificar una acción o a una persona.
	Obrar de acuerdo con la Ley, el derecho y la razón en igualdad de condiciones.		Abusar de la necesidad, la ignorancia o el desconocimiento de los demás en su perjuicio o el de la sociedad.
	Proceder de manera igualitaria en el dar y el recibir.		Aprovechar su posición económica o social en perjuicio de los demás.
<b>LIBERTAD</b>	Obrar con autonomía y dignidad en la toma de decisiones.	<b>REPRESIÓN</b>	Obligar a los demás a que cambien su forma de pensar o que modifiquen su actuar.
	Brindar a los demás la posibilidad de pensar y actuar de un modo u otro y de no obrar.		Prohibir a los demás la libre expresión de sus ideas y sus principios.
	Permitir a los demás la libre expresión de sus ideas y principios.		Sancionar a los demás en razón de la libre manifestación de sus ideas y sus principios.
	Permitir la libre filiación y asociación de los individuos.		

<b>TOLERANCIA</b>	Respetar las ideas de los demás aunque difieran de las propias.	<b>INTRANSIGENCIA</b>	Desconocer o negar las ideas de los demás.
	Reconocer y respetar la diversidad de ideologías (religiosas, políticas, sexuales, etc.) en los demás.		Imponer la opinión propia a la de los demás.
	Proceder con flexibilidad ante las posturas de los demás		Desconocer y vulnerar las preferencias de los demás.
<b>EQUIDAD</b>	Tratar imparcialmente y en condiciones de igualdad a los demás.	<b>DISCRIMINACIÓN</b>	Menospreciar o censurar a los demás en razón de su genero, raza, nacionalidad, religión, condición física o social y preferencia política o sexual.
	Conducirse con base en la conciencia, en el deber y en la razón, antes que por los preceptos de la Ley.		
<b>GENEROSIDAD</b>	Obrar con nobleza y benevolencia al relacionarse o negociar con los demás.	<b>MEZQUINDAD</b>	Actuar egoísta y miserablemente al relacionarse o negociar con los demás.
	Tratar de beneficiar a los demás cuando lo permita la Ley, el derecho y la razón.		Impedir o evitar cualquier beneficio que puedan obtener los demás.

*Con base en lo expuesto en el anterior cuadro, podemos observar la significativa importancia que tienen estos preceptos y sus axiomas y la imperiosa necesidad de que Autoridades Institucionales, Representantes Sindicales y Trabajadores los observen y apliquen de una manera integral en su proceder al interior de la Relación Laboral, a efecto de lograr respeto y armonía en el desarrollo de sus interrelaciones.*

- ✓ **“LA VIRTUD ES INDEPENDIENTE DE LA CULTURA.**
- ✓ **ESTA VIRTUD ES LA JUSTICIA.**
- ✓ **LA VIRTUD ES EL CONOCIMIENTO DE LO BUENO.**
- ✓ **EL CONOCIMIENTO DE LO BUENO ES FILOSÓFICO TRASCIENDE LA MERA ACEPTACIÓN DE CREENCIAS CONVENCIONALES”.**

**Sócrates**

#### IV. 2. 1. 2. FACTORES SOCIO-AMBIENTALES

Las condiciones de ambiente resultan fundamentales para un buen desarrollo de la *Relación Laboral*, ya que es innegable reconocer que esta forma parte del entorno, por tanto se considero pertinente exponer algunos criterios respecto de los factores socio-ambientales mas importantes que influyen en esta interrelación, con este propósito se establecieron tres ámbitos a dilucidar:

##### □ EL ÁMBITO POLÍTICO:

Partiendo de la premisa de que hacer política es buscar el beneficio de la sociedad, se debe considerar que al desarrollarse la *Relación Laboral* todos los actores que participan en esta relación, principalmente Autoridades y Representantes Sindicales, deben tener como prioridad el buscar la forma de satisfacer las necesidades de los trabajadores en beneficio de la institución y del gremio, ya que el factor humano es el capital estratégico de mayor valor con que cuenta toda organización o corporación.

##### □ EL ÁMBITO DEMOCRÁTICO:

Como puede desarrollarse una buena relación laboral en un ámbito democrático, cuando existen hábitos inveterados de manipular las decisiones y los procesos de participación, y cuando los fraudes continúan a la orden del día en muchos de los procesos electorales. Como puede darse la participación, premisa fundamental de un buen sistema democrático, cuando en las organizaciones y en los sindicatos predominan las relaciones autoritarias y los sistemas unilaterales de decisión.

En este sentido, para efectos de este estudio, la democracia debe ser entendida como:

*El tratamiento respetuoso, el diálogo sincero y amable entre trabajadores, autoridades institucionales y representantes sindicales al interior de la Relación Laboral, con la finalidad de promover las buenas interrelaciones y el sentido de respeto a la dignidad de los individuos.*

Así pues, la democracia debe ser entendida como:

*“Un sistema de vida fundado en el mejoramiento económico, social y cultural del pueblo, sustentado en los ideales de igualdad y fraternidad de todos los individuos.*

Por otra parte el ejercicio de una autentica democracia supone un conjunto de condiciones individuales y ambientales, como son entre otras:

- LA CAPACIDAD DE PARTICIPACIÓN DE LOS INDIVIDUOS, DE LOS GRUPOS Y DE LAS INSTITUCIONES SOCIALES.
- LA CAPACIDAD DE REUNIR Y ANALIZAR LA INFORMACIÓN.
- EL DERECHO A LA INFORMACIÓN VERAZ Y A LA DISPONIBILIDAD DE ESTA.
- LA FORMACIÓN DEL PENSAMIENTO CRÍTICO.
- EL RESPETO EFECTIVO AL PLURALISMO POLÍTICO PARTIDISTA Y DE REPRESENTACIÓN LABORAL”.<sup>27</sup>

<sup>27</sup> Ackoff, Russell, L. “Rediseñando el Futuro”, Editorial Limusa, S.A. de C.V., México, 1995.

- **“EL INTERES POR EL BIENESTAR DE LA SOCIEDAD Y DE SU GREMIO.**
- **EL SENTIDO DE SERVICIO SOCIAL.**
- **LA LIBERTAD DE FILIACIÓN Y ASOCIACIÓN.**
- **Y EL RESPETO ENTRE AUTORIDADES, REPRESENTANTES SINDICALES Y TRABAJADORES”.**<sup>27</sup>

De esta forma, con base en lo estudiado, podemos sostener que la *Democracia*, para que funcione adecuadamente al interior de la *Relación Laboral* debe ser aplicada considerando e incorporando dos conceptos de trascendental importancia, como son:

- **LA CONCIENCIA: PROCEDER CON CONOCIMIENTO PROFUNDO, EXACTO Y REFLEXIVO DE LAS COSAS, DEL BIEN Y DEL MAL, CON APEGO A LA LEY, AL DERECHO Y A LA MORAL.**
- **Y EL CONSENSO: ACTUAR CON LA APROBACIÓN Y EL CONSENTIMIENTO DE LA MAYORÍA DE LOS INDIVIDUOS QUE INTEGRAN EL GREMIO AL MOMENTO DE TOMAR UNA DECISIÓN QUE LES AFECTE COMO GRUPO Y/O EN LO PARTICULAR.**

Desafortunadamente, parte de las observaciones realizadas durante el desarrollo de esta tesis, nos demostraron que las condiciones ambientales mínimas, para el sano ejercicio de la *Democracia*, no suelen darse al interior de la organización formal y de la organización sindical; lo cual genera inconformidad por parte de los trabajadores al interior de la *Relación Laboral*.

#### □ **EL ÁMBITO SOCIETAL:**

Cuando hablamos sobre lo societal, nos estamos refiriendo al desarrollo de las actividades al interior de la *Relación Laboral*, considerando estas desde la óptica socio-laboral, es decir desde el punto de vista gremial (como corporación). En este sentido tenemos que remitirnos al valor que tiene el sindicato-corporación como tal para la sociedad y para sus agremiados:

En este orden de ideas es pertinente exponer lo siguiente:

“Si el valor de lo que consume una corporación es mayor que el valor del consumo que posibilita, opera con cifras rojas contra la sociedad y del grupo de individuos que la integran; en caso contrario opera con beneficios para la sociedad y para el grupo de individuos que la integran. La cantidad de consumo que posibilita una corporación menos su propio consumo, es el consumo social neto que produce. Esta cantidad es muy distinta de la redituabilidad. Por ejemplo al calcular las ganancias, los sueldos tienen un valor negativo, al calcular el consumo social los sueldos tienen un valor positivo.

El objetivo principal de una corporación debe ser maximizar la razón de crecimiento del consumo social neto producido por la corporación. Esta clase de objetivo impone una orientación a las partes y una preocupación por el ambiente sobre la corporación que lo adopta.

Conforme crezcan los problemas sociales seguirá aumentando la presión pública para hacer que las corporaciones participen en los problemas ambientales. No se debe interpretar esa presión como evidencia de falta de fe en la corporación como instrumento social, sino como evidencia de la creencia de que las corporaciones pueden hacer más para ayudar a resolver los problemas sociales.”<sup>27</sup>

<sup>27</sup> Ackoff, Russell, L. “*Rediseñando el Futuro*”, Editorial Limusa, S.A. de C.V., México, 1995.

“Pocas corporaciones se abocan a resolver problemas sociales o del medio, a menos que les amenace en forma directa. Generalmente no consideran los problemas sociales como oportunidad para ejercitar la responsabilidad social o mejorar su ambiente para beneficiar a la corporación y a sus integrantes.

En vez de ello tratan de minimizar la habilidad del medio para amenazarlos, y por tanto también minimizar su habilidad de beneficiarse con la solución de problemas sociales y de sus afiliados.

Al elegir a los representantes de las corporación se deben asegurar los intereses de la misma tomando como base cuatro problemas ambientales:

- **MEJORA AMBIENTAL**
- **IGUALDAD SOCIAL**
- **IGUALDAD SEXUAL**
- **Y PROTECCIÓN A LOS INTERESES DEL CONSUMIDOR Y DE LOS AGREMIADOS.**

La preocupación por la corporación como entidad debe ser el objeto de sus administradores y representantes. Su tarea es equilibrar los distintos intereses y obtener de ellos las políticas que permitan a la corporación cumplir efectivamente todas sus funciones incluyendo la maximización de la rapidez de crecimiento de su contribución al consumo social.

De esta forma, al subrayar y explicar la dependencia de los seres entre sí y del entorno que los rodea, la ciencia fomenta el tipo de respeto inteligente por el medio ambiente que debe ser la base de decisiones acerca de la forma de abordar las interrelaciones y el respeto que estas merecen; sin este se corre el peligro de destruir imprudentemente el sistema que sostiene a la sociedad y a sus organizaciones.”<sup>27</sup>

*En resumen, podemos apreciar, que de la correcta incorporación y aplicación de la Política y la Democracia al interior de la Relación Laboral, depende la credibilidad, consolidación y crecimiento de las organizaciones y de los gremios.*

*Por otra parte de la conciencia y consenso que hagan los Representantes Sindicales, respecto de los verdaderos propósitos y fines de la organización sindical en pro de las necesidades de sus afiliados, dependerá su credibilidad, evolución, consolidación y supervivencia.*

<sup>27</sup> Ackoff, Russell, L. “Rediseñando el Futuro”, Editorial Limusa, S.A. de C.V., México, 1995.

#### IV. 2. 1. 3. FACTORES TEÓRICOS

Cualquier problema que se observe, se puede abordar desde diferentes puntos de vista, en este sentido para efectos de este estudio, el fenómeno que nos ocupa lo abordamos desde un punto de vista teórico en dos vertientes:

- 1) **Utilizando los conceptos y teorías que ofrecen solución al fondo del problema, es decir creando un Marco Teórico que explique la percepción del problema; esto fue realizado en el capítulo II, y.**
- 2) **Estableciendo como otras teorías afines inciden en el fenómeno observado, aunque no brinden explicación de fondo al mismo, es decir estas teorías deben ser por lo menos conocidas en sus conceptos esenciales , para poder valorar que tanto de lo que expone cada una de ellas impactan e influyen desde el entorno (subjetivamente) al problema.**

Ahora bien, debemos aclarar que nos referimos a los factores teóricos como un elemento que se encuentra en el contexto de lo que es nuestro objeto de estudio (la *Relación Laboral*), por lo que solo mencionaremos en síntesis, sus antecedentes y postulados básicos, los cuales se considera influyen en la interrelación trabajadores, autoridades y representantes sindicales.

NOTA: Es conveniente enfatizar que estos factores teóricos no forman parte del Marco Teórico; sin embargo deben ser considerados en un momento dado a fin de comprender mejor las Relaciones Laborales.

Una vez expuesto lo anterior procederemos a exponer lo siguiente:

#### TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS (1927-1932)

“La teoría de las Relaciones Humanas (también denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos mediante la experiencia del Hawthorne. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

La Teoría de las Relaciones Humanas, se origina principalmente en:

- I. **LA NECESIDAD DE HUMANIZAR Y DEMOCRATIZAR LA ADMINISTRACIÓN.**
- II. **EL DESARROLLO DE LAS LLAMADAS CIENCIAS HUMANAS, PRINCIPALMENTE DE LA PSICOLOGÍA Y LA SOCIOLOGÍA.**
- III. **LAS IDEAS DE LA FILOSOFÍA PRAGMÁTICA DE JOHN DEWEY Y DE LA PSICOLOGÍA DE KURT LEWIN.**
- IV. **LAS CONCLUSIONES DE LA EXPERIENCIA DE HAWTHORNE, DESARROLLADA ENTRE 1927 Y 1932.**

La colaboración humana está determinada por la organización informal más que por la organización formal. La colaboración es un fenómeno estrictamente social, no lógico, tomado enteramente de códigos sociales, convencionalismos, tradiciones, expectativas y modos rutinarios de reaccionar ante las situaciones. No es cuestión de lógica sino de psicología”.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Chiavenato, Idalberto. “Introducción a la Teoría General de la Administración”, McGraw Hill, S.A., México, 1995.

“Ahora bien las principales aportaciones que hace la Teoría de las Relaciones Humanas, quedan plasmadas en los siguientes preceptos:

- A. **“TRATA A LA ORGANIZACIÓN COMO GRUPOS DE PERSONAS.**
- B. **HACE ÉNFASIS EN LAS PERSONAS.**
- C. **SE INSPIRA EN SISTEMAS DE PSICOLOGÍA.**
- D. **DELEGACIÓN PLENA DE LA AUTORIDAD.**
- E. **AUTONOMIA DEL TRABAJADOR.**
- F. **CONFIANZA Y APERTURA.**
- G. **ÉNFASIS EN LAS RELACIONES HUMANAS.**
- H. **CONFIANZA EN LAS PERSONAS.**
- I. **DINÁMICA GRUPAL E INTERPERSONAL.”<sup>21</sup>**

*Con base en lo anterior observamos que para efectos de esta estudio los preceptos “A”, “B” y “G” en su contenido y esencia son los que impactan e influyen con mayor fuerza en la Relación Laboral.*

#### TEORÍA DE LA BUROCRACIA (1930-1947)

“A partir de la década de 1940, las críticas hechas tanto a la teoría clásica como a la teoría de las relaciones humanas, revelaron la falta de una sólida y amplia teoría de la organización, que sirviese de orientación al trabajo del administrador. Entonces algunos estudiosos buscaron en los escritos del economista y sociólogo Max Weber. Así surgió la teoría de la burocracia.

La Teoría de la Burocracia encuentra su origen principalmente en los siguientes aspectos:

- I. **LA FRAGILIDAD Y PARCIALIDAD TANTO DE LA TEORÍA CLÁSICA COMO DE LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS, OPUESTAS Y CONTRADICTORIAS ENTRE SÍ, INCAPACES DE POSIBILITAR UN ENFOQUE GLOBALIZADOR E INTEGRADOR DE LOS PROBLEMAS ORGANIZACIONALES.**
- II. **LA NECESIDAD DE UN MODELO DE ORGANIZACIÓN RACIONAL, CAPAZ DE CARACTERIZAR TODAS LAS VARIABLES INVOLUCRADAS (COMPORTAMIENTO DE LOS MIEMBROS Y FORMAS DE ORGANIZACIÓN).**
- III. **EL AUMENTO DE TAMAÑO Y COMPLEJIDAD DE LAS ORGANIZACIONES.**
- IV. **EL RESURGIMIENTO DE LA SOCIOLOGÍA DE LA BUROCRACIA, A PARTIR DE LOS TRABAJOS DE MAX WEBER.”<sup>21</sup>**

<sup>21</sup> Chiavenato, Idalberto. “Introducción a la Teoría General de la Administración”, McGraw Hill, S.A., México, 1995.

“De esta forma la burocracia tiene las siguientes características principales:

- A. CARÁCTER LEGAL DE LAS NORMAS Y REGLAMENTOS.
- B. CARÁCTER FORMAL DE LAS COMUNICACIONES.
- C. CARÁCTER RACIONAL Y DIVISIÓN DEL TRABAJO.
- D. IMPERSONALIDAD DE LAS RELACIONES.
- E. JERARQUÍA DE AUTORIDAD
- F. RUTINAS Y PROCEDIMIENTOS ESTANDARIZADOS
- G. COMPETENCIA TÉCNICA Y MERITOCRÁTICA
- H. ESPECIALIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN.
- I. PROFESIONALIZACIÓN DE LOS PARTICIPANTES.
- J. COMPLETA PREVISIÓN DEL FUNCIONAMIENTO.

La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, es decir, en la adecuación de los medios a los objetivos (fines) pretendidos, con el propósito de garantizar la máxima eficiencia posible en la consecución de esos objetivos”.<sup>21</sup>

*Como podemos observar la Teoría de la Burocracia en esencia no impacta e influye en mayor grado en la Relación Laboral sin embargo y dado que esta se da al interior de una organización gubernamental, debe de ser considerada a efecto de respetar las formalidades que la caracterizan.*

#### TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO (1945-1964)

“La teoría del comportamiento humano (o teoría behaviorista) significo una nueva dirección de la teoría administrativa; ya que se basa en el enfoque de las ciencias del comportamiento y la adopción de posiciones explicativas y descriptivas. Dejando claro su énfasis en las personas.

En la administración, la teoría del comportamiento tiene su mayor exponente en Herbert Alexander Simon, curiosamente ganador del premio Nóbel de Economía en 1978, y en Chester Bernard, Douglas McGregor, Rensis Likert y Chris Argyris.

En el campo estricto de la motivación humana, se destacan Abraham Maslow, Frederick Herzberg y David McClelland.

Los orígenes de la teoría del comportamiento encuentran su fundamento en los siguientes antecedentes:

- I. LA FUERTE OPOSICIÓN A LA TEORÍA CLÁSICA Y A LA DE LAS RELACIONES HUMANAS; LO QUE DERIVO HACÍA UN SEGUNDO ESTADIO: LA TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO”.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Chiavenato, Idalberto. “Introducción a la Teoría General de la Administración”, McGraw Hill, S.A., México, 1995.

- II. **“AUNQUE LA TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO SE ORIGINA BÁSICAMENTE EN LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS; CON ESTA SE MUESTRA EMINENTEMENTE CRÍTICA Y SEVERA, YA QUE RECHAZA SUS CONCEPCIONES INGENUAS Y ROMÁNTICAS.**
- III. **LA TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO SE OPONE A LA TEORÍA CLÁSICA, POSTULÁNDOSE COMO UNA ANTITESIS DE LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL, DE LOS PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN Y DEL CONCEPTO TRADICIONAL DE AUTORIDAD FORMAL.**
- IV. **CON LA TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO SE INCORPORA LA CRÍTICA A LA SOCIOLOGÍA DE LA BUROCRACIA, AMPLIÁNDOSE EL CAMPO DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA.**

De este modo la teoría del comportamiento establece una redefinición total de los conceptos administrativos al criticar a las teorías mecanicistas y humanas”<sup>21</sup>.

*En este orden de ideas, es difícil establecer que preceptos sustentan de mejor manera a la teoría del comportamiento; sin embargo después de analizar a los diferentes autores que aportan a ésta, podemos establecer que entre los exponentes mas representativos de la misma se destacan, Argyris, Maslow y Herzberg, quienes contribuyen en resumen con los siguientes postulados:*

- A. **“LOS INDIVIDUOS PUEDEN VERSE COMO POSEEDORES DE NECESIDADES O MOTIVOS GENERALES. ESTAS NECESIDADES PUEDEN SER ORDENADAS EN UNA JERARQUÍA QUE VA DESDE LAS NECESIDADES FISIOLÓGICAS Y DE SEGURIDAD HASTA LAS NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN;**
- B. **ESTAS NECESIDADES O MOTIVOS INFLUYEN DE FORMA DIRECTA EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS INDIVIDUOS;**
- C. **EL COMPORTAMIENTO SE EXPLICA, ENTONCES A PARTIR DE UNA NECESIDAD O MOTIVO QUE LO GENERA;**
- D. **EXISTE UN CONFLICTO BÁSICO ENTRE LAS NECESIDADES DE LOS INDIVIDUOS Y LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN;**
- E. **ESTE CONFLICTO NO SE RESUELVE MEDIANTE TÉCNICAS DE RELACIONES HUMANAS, SINO MEDIANTE CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA OCUPACIONAL;**
- F. **LA MEJOR FORMA DE ORGANIZACIÓN ES AQUELLA QUE BUSCA OPTIMIZAR LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES INDIVIDUALES Y LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES”.**<sup>21</sup>

*En resumen podemos sostener que la teoría del comportamiento no solo impacta e influye desde el exterior al fenómeno observado, sino que es trascendental al interior de la Relación Laboral, de hecho, es conveniente señalar que en la misma esta sustentado el Marco Teórico que da explicación al problema.*

#### TEORIA GENERAL DE SISTEMAS (1950-1968)

“La Teoría General de Sistemas, surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy. Esta no busca soluciones practicas, pero si producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica”.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Chiavenato, Idalberto. “Introducción a la Teoría General de la Administración”, McGraw Hill, S.A., México, 1995.

“Los supuestos básicos de la teoría general de sistemas son:

“Los supuestos básicos de la teoría general de sistemas son:

- I. EXISTE UNA CLARA TENDENCIA HACIA LA INTEGRACIÓN DE LAS DIVERSAS CIENCIAS NATURALES Y SOCIALES.**
- II. ESTA INTEGRACIÓN PARECE ORIENTARSE HACÍA UNA TEORÍA DE SISTEMAS.**
- III. DICHA TEORÍA PUEDE REPRESENTAR UNA MANERA MÁS AMPLIA DE ESTUDIAR LAS CIENCIAS SOCIALES.**
- IV. EL DESARROLLAR PRINCIPIOS UNIFICADORES QUE TRASPASEN LOS UNIVERSOS PARTICULARES DE LAS DIVERSAS CIENCIAS INVOLUCRADAS, NOS APROXIMA AL OBJETIVO DE LA UNIDAD DE LA CIENCIA.**
- V. ESTO PUEDE LLEARNOS A UNA INTEGRACIÓN DE LA EDUCACIÓN CIENTÍFICA.**

La teoría general de sistemas critica la visión que se tiene del mundo, fraccionada en diferentes áreas, como física, química, biología, psicología, sociología, etc. Divisiones arbitrarias cuyas fronteras están solidamente definidas, presentando espacios vacíos (áreas blancas) entre ellas, a pesar de que la naturaleza no esta dividida en ninguna de sus partes.

La teoría general de sistemas tiene su fundamento en tres premisas básicas:

- LOS SISTEMAS EXISTEN DENTRO DE SISTEMAS**
- LOS SISTEMAS SON ABIERTOS**
- LAS FUNCIONES DE UN SISTEMA DEPENDEN DE SU ESTRUCTURA.**

Por otra parte los postulados mas importantes que nos ofrece esta teoría son que; los sistemas:

- A. SON ORGANIZADOS, ADQUIEREN SU ESTRUCTURA POR ETAPAS.**
- B. PUEDEN REORGANIZARSE, TEÓRICAMENTE TIENEN VIDA LIMITADA, PERO PUEDEN RESURGIR.**
- C. NO TIENEN CICLO DE VIDA DEFINIDO.**
- D. SON ABSTRACTOS, LOS SISTEMAS PUEDEN DEFINIRSE EN TÉRMINOS PSICOLÓGICOS Y SOCIOLÓGICOS.**
- E. SON INCOMPLETOS; DEPENDEN DE LA COOPERACIÓN CON OTROS ENTES, SIEMPRE ESTAN INTERCAMBIANDO Y DISTRIBUYENDO INFORMACIÓN.**

La teoría general de sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos por separado. La comprensión de los sistemas sólo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes”.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Chiavenato, Idalberto. “Introducción a la Teoría General de la Administración”, McGraw Hill, S.A., México, 1995.

***En resumen podemos observar que de los postulados anteriormente expuestos el marcado con la letra “E” es el que impacta con mayor fuerza a la Relación Laboral, puesto que son tres los participantes en esta relación (autoridades, representantes sindicales y trabajadores), además de que esta relación se da en un contexto de factores (éticos, socio-ambientales, teóricos, humanísticos-organizacionales, tecnológicos y legales), por lo que dichos participantes y factores deben ser considerados y analizados en su conjunto con el objeto de apreciarlos y valorar su interrelación adecuadamente.***

#### TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (1962-1970)

“El movimiento del desarrollo organizacional surgió a partir de 1962, no como el resultado del trabajo de un autor único sino como un complejo conjunto de ideas respecto del hombre, de la organización y del ambiente orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. En sentido estricto, el D.O. es el resultado práctico y operacional de la teoría del comportamiento orientada hacia el enfoque sistémico.

En un sentido amplio los orígenes, del Desarrollo Organizacional se atribuyen a los siguientes eventos:

- I. LA RELATIVA DIFICULTAD ENCONTRADA EN OPERACIONALIZAR LOS CONCEPTOS DE LAS DIVERSAS TEORÍAS SOBRE LA ORGANIZACIÓN.**
- II. LA PROFUNDIZACIÓN DE LOS ESTUDIOS SOBRE LA MOTIVACIÓN HUMANA Y SU INTERRELACIÓN CON LA DINÁMICA DE LAS ORGANIZACIONES.**
- III. LA CREACIÓN DEL NATIONAL TRAINING LABORATORY (N.T.L.)**
- IV. LA PUBLICACIÓN DEL LIBRO *T-GROUP THEORY AND LABORATORY METHODS*.**
- V. LA PLURALIDAD DE LOS CAMBIOS EN EL MUNDO, LO QUE GENERO EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**
- VI. LA FUSIÓN DE DOS TENDENCIAS EN EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES: EL ESTUDIO DE LA ESTRUCTURA, POR UN LADO, Y EL ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES POR EL OTRO.**

De esta forma el Desarrollo Organizacional hace énfasis en cuatro factores básicos:

- EL AMBIENTE**
- LA ORGANIZACIÓN**
- EL GRUPO SOCIAL, y**
- EL INDIVIDUO.**

Por ultimo el Desarrollo organizacional se sostiene en los siguientes postulados:

- A. CONSIDERA AL HOMBRE COMO ESENCIALMENTE BUENO.**
- B. CONSIDERA A LOS INDIVIDUOS, SOBRE TODO COMO SERES HUMANOS.**
- C. PLENA ACEPTACIÓN Y UTILIZACIÓN DE LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES.**
- D. VISIÓN DEL INDIVIDUO COMO UNA PERSONA INTEGRAL”.<sup>21</sup>**

<sup>21</sup> Chiavenato, Idalberto. “Introducción a la Teoría General de la Administración”, McGraw Hill, S.A., México, 1995.

- E. **AMPLIA POSIBILIDAD DE EXPRESIÓN Y USO EFICAZ DE LOS SENTIMIENTOS.**
- F. **ADOPCIÓN DE UN COMPORTAMIENTO AUTÉNTICO.**
- G. **USO DEL ESTATUS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.**
- H. **CONFIANZA EN LAS PERSONAS.**
- I. **DESEO Y ACEPTACIÓN DE RIESGOS.**
- J. **CONCEPCIÓN DE QUE LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE TRABAJO ES ESENCIAL PARA EL CUMPLIMIENTO EFECTIVO DE UNA TAREA.**
- K. **ÉNFASIS EN LA COLABORACIÓN ENTRE PERSONAS.**

Con base en los anteriores argumentos se concluye que toda organización actúa en un determinado ambiente y su existencia y supervivencia dependen de la manera como se relaciona con ese medio, por tanto, ella debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan el medio que opera”.<sup>21</sup>

*En síntesis podemos observar que los postulados que sostiene la Teoría del Desarrollo Organizacional, tienen valor desde el punto de vista humanístico y valga la redundancia organizacional, esto con base en el énfasis que hace respecto a la colaboración entre personas, ya que si autoridades, representantes sindicales y trabajadores, se desarrollan en un ambiente armónico y de respeto a sus convicciones, se lograra con mayor facilidad el que se cumplan los objetivos de la organización, por esto se considera que deben ser aplicados en el desarrollo de las interrelaciones que genera la Relación Laboral.*

---

<sup>21</sup> Chiavenato, Idalberto. “Introducción a la Teoría General de la Administración”, McGraw Hill, S.A., México, 1995.

#### IV. 2. 1. 4. FACTORES HUMANÍSTICO-ORGANIZACIONALES

En toda interrelación al interior de una organización, donde intervengan individuos (hombres y mujeres) es insoslayable abordar el aspecto emocional, esto partiendo de la premisa de que el hombre piensa y siente, y por tanto guarda íntima relación con lo que le proyecta su ambiente, en este sentido y con el propósito de enriquecer esta tesis, encontramos tres conceptos que pueden aplicar los protagonistas del fenómeno al desarrollo de su *Relación Laboral*, los cuales al ser utilizados seguramente coadyuvarán a la mejoría de las relaciones interpersonales, estos son: Programación Neurolingüística, Asertividad y Persuasión; con este objeto se considero adecuado exponer lo siguiente:

##### **I. PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA**

“DEFINICIÓN DEL CONCEPTO.

Se tiene que descomponer para su adecuada conceptualización en:

**PROGRAMACIÓN:** El término determina el hecho de que creamos aplicamos y repetimos *programas* de comportamiento.

**NEURO:** Concierno al aspecto neurológico, es decir, a la utilización del sistema nervioso con relación a los datos surgidos de la percepción, lo que implica un estado de interiorización específica.

**LINGÜÍSTICA:** Es el comportamiento exterior verbal y no verbal, respecto de un estado de interiorización específica.

DEFINICIÓN DEL CONTEXTO AXIOLÓGICO DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA.

Es el arte de la excelencia en las interrelaciones y deriva del estudio de cómo las mejores personas en distintos ámbitos obtienen sobresalientes resultados.

Es un modelo de cómo las personas estructuran sus experiencias individuales de la vida. No es más que una manera de pensar y organizar la complejidad del pensamiento y de la comunicación humana.

Es una habilidad práctica que genera los resultados que verdaderamente uno desea en la vida.

Es el descubrir patrones de excelencia en cualquier campo (producción, finanzas, etc.) u organización (instituciones, sindicatos, etc.), y el desarrollar modelos efectivos de *pensar y comunicarse*.

VIDA Y MENTE SON PROCESOS SISTÉMICOS:

Los procesos que tienen lugar en una persona, y entre la persona y su ambiente son sistémicos.

Nuestros cuerpos, nuestras sociedades y nuestro universo, forman una ecología de suprasistemas, sistemas y subsistemas, los cuales interactúan constantemente influenciándose unos a otros<sup>37</sup>.

<sup>37</sup> Grinder, Jhon. “Introducción a la Programación Neurolingüística”, Editorial Planeta, México, 1998.

“No es posible aislar completamente una parte del sistema del resto del mismo, las personas no pueden evitar influenciar a otras. Las interacciones entre las personas forman lazos de retroalimentación, de tal manera que una persona será afectada por los resultados que sus propias acciones genera en otras.

Los sistemas se organizan por sí mismos y naturalmente buscan sus estados de equilibrio. No hay fracaso solo retroalimentación.

Ninguna, conducta, experiencia o respuesta, es significativa fuera del contexto donde se estableció. Toda conducta, experiencia o respuesta puede servir como un recurso o limitación dependiendo de cómo se adapte al resto del sistema.

No todas las interacciones en un sistema se dan en el mismo nivel. Lo que es positivo en un nivel, puede ser negativo en otro. Es muy útil separar la conducta de la persona, para notar la *intencionalidad positiva* que se genera de la conducta misma.

- **EN ALGÚN NIVEL TODA CONDUCTA TIENE UNA *INTENCIONALIDAD POSITIVA*.**
- **ES PERCIBIDA COMO APROPIADA DE ACUERDO AL CONTEXTO EN DONDE FUE ESTABLECIDA, DESDE EL PROPIO PUNTO DE VISTA DE LA PERSONA.**
- **ES MÁS FÁCIL Y PRODUCTIVO RESPONDER A LA INTENCIONALIDAD, MÁS QUE A LA CONDUCTA MISMA.**
- **EL MEDIO AMBIENTE Y EL CONTEXTO CAMBIAN. LA MISMA CONDUCTA O ACCIÓN PUEDE NO SIEMPRE PRODUCIR EL MISMO RESULTADO.**

En respuesta al principio de adaptación y sobrevivencia exitosa, todo miembro de un sistema necesita una mínima cantidad de flexibilidad. La cantidad de flexibilidad tiene que ser proporcional a la variación en el resto del sistema, si el sistema se vuelve mas complejo se requerirá de una mayor flexibilidad.

Si lo que estás haciendo no te permite obtener la respuesta que deseas, entonces actúa variando la conducta hasta que obtengas la respuesta deseada.

#### UTILIZACIÓN DE MAPAS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA.

Cualquiera que sea el ambiente o como sea, nosotros usamos nuestros sentidos para explorarlo e imaginarnos un *Mapa* acerca de él. El ambiente ofrece una gama infinita de posibilidades, pero nosotros no somos capaces de percibir todas y cada una de las partes que lo constituyen. Esas partes que percibimos son filtradas posteriormente por nuestras experiencias únicas, como son nuestra cultura, forma de comunicarnos, creencias, valores, intereses y presuposiciones. Cada uno de nosotros vivimos en nuestra única realidad, construida por nuestras impresiones sensoriales y experiencias individuales de la vida, actuando sobre la base de lo que percibimos: **Nuestro Modelo de Ambiente.**

El ambiente es tan vasto y rico que tenemos que simplificarlo para darle un significado. Por tanto desarrollamos Mapas; es como le damos significado al ambiente que nos rodea. Los Mapas son selectivos, pues así como nos brindan información, también la omiten. La clase de Mapas que ideamos dependen de lo que percibimos y de adonde queremos dirigirnos”<sup>37</sup>.

<sup>37</sup> Grinder, Jhon. “*Introducción a la Programación Neurolingüística*”, Editorial Planeta, México, 1998.

“El Mapa no es el ámbito que describe. El ambiente es mucho más rico que las ideas que tenemos acerca de él. Los filtros que ponemos en nuestras percepciones, determinan la clase de ambiente en que vivimos.

Cada uno posee sus diferencias individuales, y su Mapa de la realidad o representación del ambiente lo traduce así.

Si vamos por el mundo buscando excelencia, encontraremos excelencia. Si vamos buscando mediocridad, mediocridad es lo que hallaremos.

Con base en los anteriores argumentos se establece que:

- 1. LAS PERSONAS RESPONDEN A SU PROPIA PERCEPCIÓN DE LA REALIDAD.**
- 2. CADA PERSONA TIENE SU PROPIO MAPA DE LA REALIDAD, NINGÚN MAPA INDIVIDUAL DE LA REALIDAD ES MAS REAL O VERDADERO QUE OTRO CUALQUIERA.**
- 3. LOS MAPAS MAS SABIOS SON AQUELLOS QUE TIENEN UNA OPCIÓN MAS VARIADA Y RICA EN ALTERNATIVAS, EN OPOSICIÓN A AQUELLOS QUE SE DICEN *REALES O EXACTOS*.**
- 4. TODAS LAS PERSONAS TIENEN (O POTENCIALMENTE TIENEN) LOS RECURSOS NECESARIOS PARA ACTUAR EFECTIVAMENTE.**
- 5. LOS CAMBIOS VIENEN CUANDO SE ACTIVAN LOS RECURSOS APROPIADOS, EN UN CONTEXTO PARTICULAR, ES CUANDO SE ENRIQUECE EL PROPIO MAPA PERSONAL DE LA REALIDAD.**
- 6. LAS PERSONAS TIENDEN A ESCOGER LAS OPCIONES QUE LES OFREZCAN LAS MEJORES POSIBILIDADES Y OPORTUNIDADES QUE ELLOS PERCIBEN COMO DISPONIBLES DESDE SU PROPIO MAPA DE LA REALIDAD.**

## ESTRUCTURA DE LOS ESTADOS INTERIORES

El arte de las relaciones consiste en hacer experimentar a los demás estados interiores y emociones que van a determinar los comportamientos favorables al desarrollo de la acción y a la toma de decisiones.

Un estado interior se define como la situación emocional de la persona, proviene de los procesos internos, de la manera específica como selecciona e interpreta lo que ve, siente, escucha, o se dice a sí misma.

Un estado interior se manifiesta a través de un comportamiento exterior específico.

Hay grandes posibilidades de que se identifiquen en las respuestas diferencias individuales. Claro que se registran también similitudes, y eso es precisamente lo que permite evidenciar en cierta medida los grandes rasgos que caracterizan al estado interior que se estudia.

Al reconocer ciertos rasgos comunes de un estado interior se logra objetivar una estructura. Existen algunos conceptos que sirven para identificar la estructura del estado interior, también permiten caracterizar y reconocer lo que experimenta nuestro interlocutor, y después actuar en consecuencia, estos conceptos son:”

<sup>37</sup> Grinder, Jhon. “Introducción a la Programación Neurolingüística”, Editorial Planeta, México, 1998.

**“EL TIEMPO:** El estado interior puede provenir del pasado (es el caso de la decepción), del presente (dinamismo) u orientación hacia el futuro (la curiosidad o el deseo).

**LA ORIENTACIÓN HACIA SÍ O HACÍA LOS OTROS:** La satisfacción o la frustración son estados interiores fuertemente orientados hacia sí, la persona que lo experimenta solo piensa en ella misma, mientras que la atención, la simpatía y la comprensión están por el contrario vueltos hacia el otro.

**EL CARÁCTER PASIVO O ACTIVO:** Se reconoce cuando la persona que lo experimenta se siente o no responsable. La tristeza y la espera son estados pasivos, mientras que la confianza en sí mismo y el dinamismo son activos.

**EL RITMO:** Puede ser un elemento importante para caracterizar un estado interior. La tristeza y la pereza juegan sobre ritmos lentos, mientras que la agresividad y la combatividad se definen por ritmos rápidos. El ritmo de un estado interior que aparece en el comportamiento, por efecto del mimetismo conductual se hace posible variarlo.

**LA CONFIANZA:** Es una emoción anclada en el presente, que suele sustentarse en el pasado y se proyecta al futuro; confiamos en alguien porque una serie de informaciones que recibimos no los permite, y nos incita a creer que gracias a él alcanzaremos nuestros objetivos.

Para lograr ese estado interior el comportamiento del interlocutor y las informaciones que proporciona a la otra persona representan la clave. Dicho de otra manera ganar, mantener o perder la confianza de la otra persona depende del comportamiento del interlocutor; para esto es determinante la imagen y las palabras que inspiran confianza.

**LA CURIOSIDAD Y EL INTERÉS:** La curiosidad hace su aparición cuando se quiere conocer algo que en el momento presente permanece escondido. Notamos que la curiosidad y el interés son estados interiores orientados hacia el futuro. Quien sienta curiosidad suele estar impaciente por satisfacerla, lo mismo sucede con el interés.

#### LA COMUNICACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA.

Es un ciclo o círculo que se establece entre dos personas al menos.

Cuando usted se comunica con una persona, escucha su respuesta y reacciona con sus propios pensamientos y sentimientos. Su conducta en ese momento responde a sus respuestas internas y a lo que usted ve y oye.

Usted se comunica mediante palabras, calidad de voz y con el cuerpo (posturas, expresiones, gestos y experiencias).

Usted nunca deja de comunicar algún tipo de mensaje, es más este se da incluso cuando no dice nada y se mantiene quieto.

La comunicación es mucho más que las palabras que emitimos; éstas forman solamente una pequeña parte de nuestra expresividad como seres humanos.

El significado de la comunicación con otra persona esta en la respuesta que obtiene de esa persona y no en la intención de quien comunica<sup>37</sup>.

<sup>37</sup> Grindler, Jhon. *“Introducción a la Programación Neurolingüística”*, Editorial Planeta, México, 1998.

## “APLICACIÓN DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA A LAS RELACIONES LABORALES

La primera percepción al abordar la *Relación Laboral*, indiscutiblemente es uno de los momentos mas importantes, porque es cuando los involucrados encaran sus interrelaciones, elaborando sus primeros juicios.

De esta forma el procedimiento típico de la Programación Neurolingüística, indica que primero es necesario ponerse en armonía con las demás personas y después orientarse al objetivo.

Ahora bien, uno de los factores que contribuye a que nos sintamos cómodos es reconocer al interlocutor como cercano a nosotros, familiar, alguien que utiliza el mismo lenguaje, verbal y no verbal.

Comprendemos mejor lo que ya conocemos, ya que frente a una situación desconocida experimentamos cierta aprehensión o reserva.

El objetivo aquí es lograr que la otra persona nos perciba como alguien que se le parece y por consiguiente lo comprende, por eso la Programación Neurolingüística, nos invita a practicar el mimetismo conductual, es decir, a sincronizar nuestro comportamiento con el de la otra persona. Para esto es conveniente tomar en consideración los siguientes pasos:

- **ESTABLECER UNA DISTANCIA ADECUADA QUE NOS PERMITA COMUNICARNOS ADECUADAMENTE.**
- **ESTABLECER CONTACTO VISUAL.**
- **CONCORDAR CON LA POSTURA DE NUESTRO INTERLOCUTOR.**
- **CONCORDAR CON SUS MOVIMIENTOS.**
- **SINCRONIZAR EL RITMO DE SU RESPIRACIÓN CON EL NUESTRO.**
- **CONCORDAR CON SU VOZ.**

Para lograr esto se requiere de paciencia y determinación.

El desarrollo de unas buenas *Relaciones Laborales* es ayudar a que las personas consigan lo que necesitan. Cuanto más ayudemos a otros a obtener lo que desean, mas éxito tendremos en lo que nos proponemos<sup>37</sup>.

*En resumen podemos comentar que la Programación Neurolingüística y los postulados en los que se sustenta pueden y desde el punto de vista de esta tesis deben aplicarse a fin de mejorar la Relación Laboral, ya que les brindaría a trabajadores, autoridades y representantes sindicales, el contar con una herramienta que les permitiera expresar de mejor forma sus ideas y emociones, y en general tener una percepción mas integral de lo que desean; sea esto la satisfacción de necesidades, el logro de objetivos o la consecución de propósitos.*

<sup>37</sup> Grinder, Jhon. “Introducción a la Programación Neurolingüística”, Editorial Planeta, México, 1998.

## **II. ASERTIVIDAD**

### **“¿QUÉ ES ASERTIVIDAD?”**

La concepción y el desarrollo de la asertividad como técnica o método filosófico, fue abordado por un grupo de psicólogos conductuales que buscaban que las personas fueran más directas sinceras y honestas en sus interrelaciones.

La conducta Asertiva, es una técnica semiestructurada mediante la cual adquirimos habilidades conductuales que nos permiten responder en forma más adecuada ante distintas situaciones de la vida. Permite a la persona actuar como mejor le convenga a sus intereses, afirmarse a sí misma sin angustia, expresarse en forma honesta y directa, expresar sentimientos en forma confortable y ejercer sus derechos, sin negar o hacer a un lado los derechos de los demás.

En concreto ser Asertivo, es aprender a expresar tanto sentimientos positivos como negativos, encontrando una mejor forma de relacionarnos con los demás, aumentando la confianza mutua, la cercanía emocional y el cuidado personal.

La persona asertiva esta activa, hace que las cosas sucedan

### **¿QUÉ NO ES ASERTIVIDAD?**

No es: Burla, Ironía, Agresividad, Autocompasión, Quejarse, Chismear, Murmurar a espaldas de otros, Manifestar opiniones como verdades absolutas.

No es asertivo decir todo lo que pensamos y sentimos. La virtud esta en la prudencia, *para ser asertivo hay que ser prudente.*

### **¿DÓNDE FUNCIONA LA ASERTIVIDAD?**

- **EN EL ÁMBITO PERSONAL, LABORAL Y SOCIAL.**

### **¿QUÉ IMPLICA SER ASERTIVO?**

Respeto por uno mismo y por los otros, implica que acepto pedir algo para satisfacer mi necesidad, aunque en un momento dado la otra persona se niegue a satisfacerla.

El respeto se muestra también cuando rechazamos alguna petición y no lo hacemos asertivamente.

La asertividad implica una responsabilidad en donde exista comunicación, igualdad y mutualidad.

Es el establecer relaciones de tal forma que ninguna de las personas involucradas sacrifica su integridad básica y en donde todos obtienen un grado de satisfacción similar.

El compromiso se establece cuando ambas partes logran un grado de satisfacción semejante”<sup>38</sup>.

<sup>38</sup> Morales, Cornejo, Blanca y Santamaría, Hernández, Angélica. “*Ponencia sobre Asertividad*”, División de Estudios de Posgrado de la FCA, UNAM, México, 1996.

“En este orden de ideas ser Asertivo implica:

- 1) **CAPACIDAD PARA TOLERAR FRUSTRACIÓN, DOLOR, FRACASO E INCERTIDUMBRE.**
- 2) **CONTROLAR EMOCIONES, SIN SUPRIMIRLAS NI EXAGERARLAS.**
- 3) **AUTOEVALUARSE SIN MENOSPRECIAR A OTROS; SIN SOBREVALUARSE.**
- 4) **PERMITIR Y FACILITAR LA PERSONALIDAD DE OTROS.**
- 5) **RESPETAR LA DIGNIDAD Y LOS DERECHOS DE OTROS.**
- 6) **TENER SUFICIENTE INFORMACIÓN SOBRE UNO MISMO, (QUIEN SOY, QUE QUIERO, QUE HABILIDADES Y LIMITACIONES TENGO, COMO ME VALORO Y ME SIENTO CONMIGO MISMO).**
- 7) **CONOCER MI SISTEMA BÁSICO DE CREENCIAS, (QUE TIPO DE PENSAMIENTOS TENGO HABITUALMENTE Y COMO PUEDEN IMPEDIR O FACILITAR EL QUE ME RELACIONE EN FORMA CORRECTA).**
- 8) **DESARROLLAR PENSAMIENTOS SANOS, QUE TIENDAN A VALORAR, RECONOCER Y ESTIMAR.**
- 9) **CONOCER CUALES SON MIS DERECHOS, COMO NEGOCIARLOS Y NO EXTRALIMITARLOS.**
- 10) **DESARROLLAR HABILIDADES DE COMUNICACIÓN (LENGUAJE VERBAL, HACER BUEN USO Y EVITAR EL ABUSO DE CONCEPTOS, FACILITAR LA EXPRESIÓN VERBAL Y NO VERBAL, PROMOVER LA RETROALIMENTACIÓN, LA OPORTUNIDAD Y LA SUTILEZA.**

Por otra parte los propósitos de la Asertividad son:

- I. **APRENDER FORMAS DE MANTENER PUNTOS DE DISCUSIÓN SIN SER ANSIOSO O AGRESIVO.**
- II. **TRABAJAR EN FORMA PRODUCTIVA PROPICIANDO LA COOPERACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO.**
- III. **CONFRONTAR LOS PROBLEMAS EN FORMA EFECTIVA EN LUGAR DE EVITARLOS O POSPONERLOS.**
- IV. **LOGRAR EL RESPETO DE LOS DEMÁS, AUMENTANDO LA CONFIANZA EN UNO MISMO.**

Como se logra la Asertividad:

- **IMITANDO MODELOS POSITIVOS.**
- **POR ENSAYO (ENTRENANDO).**
- **DANDO Y RECIBIENDO (RETROALIMENTANDO).**

Ahora bien para ser Asertivo deben aplicarse las siguientes reglas:

- **DECIR LO QUE UNO DESEA EXPRESAR.**

<sup>38</sup> Morales, Cornejo, Blanca y Santamaría, Hernández, Angélica. “*Ponencia sobre Asertividad*”, División de Estudios de Posgrado de la FCA, UNAM, México, 1996.

- **“SER DIRECTO, SIN DISCULPARSE.**
- **MANIFESTAR SUS DERECHOS, SIN LESIONAR LOS DERECHOS DE LOS DEMAS.**
- **ESTAR PARADO O SENTADO EN FORMA SEGURA.**
- **HABLAR CON VOZ FIRME PERO CALMADA.**
- **EXPRESARSE CON GESTOS ADECUADOS Y CONGRUENTES CON EL MENSAJE.**
- **TRASMITIR EL MENSAJE SINTIÉNDOSE A GUSTO.**

Por otra parte existen razones para ser asertivo, estas son:

- **PORQUE EL MOTIVO MAS FRECUENTE POR EL CUAL NO ACTUAMOS ASERTIVAMENTE ES POR TEMOR AL RECHAZO O A LA CRITICA DE LOS DEMAS (ESTO BASADO EN LA IDEA IRRACIONAL, DE QUE DEBEMOS SER APROBADOS Y ACEPTADOS POR LA GENTE).**
- **PORQUE LA PERSONA ASERTIVA ES RESPONSABLE, RESPETADA, TIENE VALOR PERSONAL, SE ENFRENTA FRANCA Y DIRECTAMENTE, ES OBJETIVA, NO TIENE FALSAS EXPECTATIVAS, LOGRA METAS Y SATISFACCIONES.**
- **PORQUE NEGARSE A SER ASERTIVO NO ASEGURA LA APROBACIÓN; POR EL CONTRARIO LO QUE PROVOCA ES COMPASIÓN Y LASTIMA, LO QUE A LA POSTRE SE CONVIERTE EN FRANCO DISGUSTO Y/O RECHAZO.**
- **PORQUE LA ASERTIVIDAD NOS ENSEÑA QUE EL COMPORTAMIENTO RESPONSABLE, NO SIEMPRE ES GANADOR, NOS ENSEÑA A CEDER PARTE DE NUESTRA SATISFACCIÓN A CAMBIO DE SATISFACER A LOS DEMAS.**
- **PORQUE LA GENTE AGRESIVA JUSTIFICA SU COMPORTAMIENTO EN LA CREENCIA DE QUE HAY QUE CONTROLAR A LOS DEMAS, DE LO CONTRARIO SE VUELVE VULNERABLE. LA MÁS MÍNIMA PÉRDIDA DE CONTROL LES PROVOCA ANSIEDAD.**
- **PORQUE LA ASERTIVIDAD NOS PERMITE LOGRAR RELACIONES MÁS SINCERAS, MÁS AFECTIVAS, MÁS SATISFATORIAS Y MAS DURADERAS.**

#### QUE SON LOS DERECHOS EN UN AMBIENTE ASERTIVO

Son una forma de conducta responsable en donde se aceptan los derechos propios y se reconocen los de los demás. La clave consiste en desarrollar la habilidad para aceptar en forma asertiva los derechos. No reconocer esta óptica de los derechos implica negar una parte de la propia humanidad. Esto quiere decir no usar a propósito el poder para manipular a personas débiles en situaciones de conflicto.

En este orden de ideas, Derecho en Asertividad es:

- **ACTUAR PROMOVRIENDO EL AUTORESPETO Y LA DIGNIDAD PERSONAL, SIEMPRE Y CUANDO NO SE VIOLAN LOS DERECHOS DE LOS DEMÁS EN EL PROCESO.**
- **SER TRATADO CON RESPETO<sup>38</sup>.**

<sup>38</sup> Morales, Cornejo, Blanca y Santamaría, Hernández, Angélica, “*Ponencia sobre Asertividad*”, División de Estudios de Posgrado de la FCA, UNAM, México, 1996.

- ❑ **“DECIR QUE NO, SIN SENTIR CULPA.**
- ❑ **TENER SENTIMIENTOS PROPIOS Y EXPRESARLOS.**
- ❑ **EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS SIEMPRE Y CUANDO NO VIOLAN LA DIGNIDAD DE LOS DEMÁS.**
- ❑ **TOMAR EL TIEMPO NECESARIO PARA PENSAR.**
- ❑ **PODER CAMBIAR DE OPINIÓN.**
- ❑ **PEDIR LO QUE QUEREMOS.**
- ❑ **HACER MENOS DE LO QUE HUMANAMENTE SOMOS CAPACES.**
- ❑ **TENER DERECHO A PEDIR INFORMACIÓN.**
- ❑ **PODER COMETER ERRORES.**
- ❑ **SENTIRSE BIEN CON UNO MISMO.**
- ❑ **TENER NECESIDADES Y ENTENDER QUE ESTAS SON TAN IMPORTANTES COMO LAS DE LOS DEMÁS.**
- ❑ **DECIR QUE NECESIDADES QUEREMOS SATISFACER Y QUE NECESIDADES DEL OTRO PUEDO Y/O QUIERO SATISFACER.**
- ❑ **TENER DERECHO A ELEGIR NUESTRAS PRIORIDADES CADA DÍA.**

***DERECHO NO DEBE CONFUNDIRSE CON LA IDEA DE TENER PERMISO O LICENCIA PARA HACER LO QUE SEA. SIEMPRE ESTA UNO EN SU DERECHO DE DEFENDER SUS DERECHOS.***

Por ultimo es conveniente externar para que nos sirve la Asertividad en el ámbito laboral:

- **REDUCIR LAS QUEJAS DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LOS JEFES Y ENTRE COMPAÑEROS.**
- **RECTIFICAR FALLAS EN CUANTO A RECONOCIMIENTOS.**
- **DESARROLLAR CAPACIDADES PARA ENTENDER LOS PUNTOS DE VISTA DE LOS DEMAS.**
- **EVITAR Y SUPRIMIR FALLAS EN LA EVALUACIÓN DE LOS TRABAJADORES.**
- **FACILITAR ROLES DE LIDERAZGO.**
- **APRENDER A DELEGAR RESPONSABILIDADES.**
- **EVITAR Y ELIMINAR PREJUICIOS.**
- **TOMAR DECISIONES”<sup>38</sup>**

***En síntesis podemos decir que la Asertividad, aplicada a la Relación Laboral, es la habilidad de entendernos a nosotros mismos y a los demás para comunicarnos en forma exitosa, para lograr que se cumpla con el trabajo, para manejar problemas de tal forma que se motive a los trabajadores autoridades institucionales y representantes sindicales a interrelacionarse en forma cooperativa, eficiente y eficaz.***

<sup>38</sup> Morales, Cornejo, Blanca y Santamaría, Hernández, Angélica, “*Ponencia sobre Asertividad*”, División de Estudios de Posgrado de la FCA, UNAM, México, 1996.

### **III. PERSUASIÓN**

“Existen al menos cuatro aspectos por medio de los cuales las personas aprenden modos de conducta apropiados: asociación, imitación, comunicación y persuasión.

La asociación y la imitación son actividades de aprendizaje en las que pueden participar incluso formas inferiores de vida (animales), la comunicación y la persuasión requieren niveles más altos de funcionamiento cognitivo y de conciencia, mediante estas dos actividades las personas aprenden tanto las conductas como las razones que las provocan.

La comunicación y la persuasión son herramientas por medio de las cuales se crean y modifican las reglas de la conducta humana, sin ellas, no sería posible la sociedad tal como la conocemos, en este sentido cabe hacer la diferenciación entre una y otra.

**COMUNICACIÓN:** Si los seres humanos son criaturas sociales interesadas en acceder a la compañía de los demás y en obtener su aprecio, podemos suponer que buscan comprender cuales son las conductas que les facilitarían el camino en este proceso.

La comunicación es uno de los medios para descubrir y demostrar la pertinencia de nuestras conductas.

Mediante la comunicación podemos facilitar el crecimiento de otra persona o destruirla.

El adagio *palos y piedras pueden romperme los huesos pero las palabras no pueden dañarme*, es uno de los ejemplos más engañosos de comunicación defensiva que se haya transmitido de una generación a otra.

Las palabras que usan los demás para describir nuestras relaciones con ellos pueden fortalecer o devastar nuestra autoestima.

Mediante la comunicación damos significado a nosotros mismos.

En este sentido la comunicación es algo más que la transmisión de ideas de una persona a otra, es el medio por el cual aprendemos quienes somos y quienes podríamos llegar a ser.

**PERSUASIÓN:** Como ya se dijo antes, la comunicación y la persuasión son medios de aprendizaje de conductas pertinentes, sin embargo la distinción más importante entre las dos, es que la persuasión es una actividad siempre consciente.

De esta forma la persuasión se define como:

*La actividad de intentar formar, reforzar o cambiar actitudes, creencias, opiniones, percepciones o conductas de las personas.*

*Es una actividad consciente y se produce cuando se registra una amenaza contra nuestros objetivos o los de otra persona y cuando la fuente y el grado de esta amenaza son suficientemente importantes como para justificar el uso de la persuasión”<sup>39</sup>.*

<sup>39</sup> Reardon, Kathleen, K. “*La Persuasión en la Comunicación*”, Editorial Paidós, México, 1991.

## “PRINCIPALES TEORÍAS RELATIVAS A LA PERSUASIÓN

### TEORÍA DEL APRENDIZAJE

El *Condicionamiento Clásico* es el más básico y duradero de los paradigmas que ejercieron su influencia sobre la teoría de la persuasión. Según este, cuando una respuesta determinada responde a un *estímulo* dado, la reiterada *asociación* de este estímulo (condicionado) a un estímulo neutral (no condicionado) causará eventualmente que la sola presencia del estímulo neutral provocara la respuesta.

El condicionamiento clásico ha llegado a considerarse como una explicación demasiado simplista de todos los tipos de aprendizaje. Sin embargo, una de las técnicas persuasivas más comunes es asociar el objeto de cambio con algún estímulo positivo o negativo. La credibilidad de la fuente opera esencialmente con base en este principio de asociación.

El *Condicionamiento Operativo* es una segunda forma de aprendizaje, que proviene de la trascendental importancia del reforzamiento de la respuesta. Aquí el principio primordial es que las respuestas se vuelven más fuertes y más resistentes al cambio, cuanto más asociadas estén a las gratificaciones. El vínculo importante es el que se establece entre la respuesta y su reforzamiento, el estímulo es muchas veces irrelevante y a veces desconocido.

### APRENDER A APRENDER

Cuando intentamos convencer a alguien de algo, le estamos transmitiendo (enseñando) una manera de pensar distinta de la que esa persona tiene, existen algunas técnicas que facilitan este proceso de enseñanza-aprendizaje, como:

- **CREAR UN IMPACTO**
- **REPETICIÓN**
- **UTILIZACIÓN**
- **INTERIORIZACIÓN**
- **REFUERZO**

### EL PARADIGMA FUNCIONAL

Según McGuire, el paradigma funcional representa un momento menos intelectual que la teoría del aprendizaje. Subraya que las personas tienen muchas necesidades, que las actitudes deben gratificar.

Una de las teorías funcionales mejor conocidas fue la elaborada por Kats, según esta, desarrollamos actitudes favorables hacia aquellas cosas de nuestro entorno que nos proporcionan satisfacción, por el contrario tomamos actitudes desfavorables hacia los aspectos de nuestro ambiente que nos provocan insatisfacción. Esta conducta de búsqueda de satisfacción se a denominado *función instrumental de adaptación o función utilitaria de las actitudes*”<sup>39</sup>.

<sup>39</sup> Reardon, Kathleen, K. “*La Persuasión en la Comunicación*”, Editorial Paidós, México, 1991.

“McGuire sugiere que si el persuasor sabe porqué una persona asume una actitud determinada, esta en mejores condiciones de alentar el cambio. El cambio puede lograrse convenciendo al individuo de que:

- ❑ **SU ACTITUD ACTUAL YA NO CONDUCE A LA SATISFACCIÓN DESEADA.**
- ❑ **OTRA ACTITUD SATISFACERA MAS EFICAZMENTE LAS NECESIDADES DEL INDIVIDUO.**
- ❑ **EL INDIVIDUO DEBIERA RECONSIDERAR EL VALOR DE SU ACTITUD A LA LUZ DE LA NUEVA INFORMACIÓN.**

### **TEORIA DE LA COHERENCIA COGNITIVA**

Se sustenta en la perspectiva de que la nueva información rompe la organización cognitiva que había desarrollado el individuo. Esta ruptura es intolerable, y de ella resulta una tensión, ésta lleva al individuo a la coherencia. Por lo que debe encontrar un modo de asimilar o ajustar la nueva información a la estructura cognitiva existente.

Las situaciones equilibradas no conducen al cambio, es decir, salvo que exista una tensión en la relación el cambio no se considera necesario. Desde este punto de vista el logro del proceso de persuasión exige como prerequisite cierto grado de desequilibrio.

Algunos de los teóricos contemporáneos mas influyentes en el campo, abogan por apartarse de los enfoques de la persuasión centrados exclusivamente en el mensaje. Para Rosenthal, el efecto del mensaje centrado en la teoría y en la investigación sobre la comunicación nos ciega respecto de la complejidad de la comunicación humana.

En este sentido Miller como Rosenthal, Bitzer y Simons desafian a sus colegas científicos sociales al considerar con mas cuidado la influencia de las variables de la situación y del contexto en relación a la selección de estrategias persuasivas.

Sugieren una nueva dirección: el campo de la investigación futura sobre la influencia persuasiva debe extenderse desde conceptualizaciones orientadas a la fuente concentradas en el mensaje, a perspectivas que dan cuenta del alcance de las peculiaridades de la fuente, las elecciones del mensaje, los efectos de la situación y sus interacciones”<sup>39</sup>.

### **“ERRORES DE LA COMUNICACIÓN Y LA RESISTENCIA AL CAMBIO**

Se puede afirmar que el 99% de los problemas del ser humano son de origen lingüístico. Para intentar protegerse de los demás, las personas tienden a evitar lo desconocido, reaccionan contra lo nuevo, se resisten a los cambios, creando una zona de comodidad. Nos resulta difícil aprender o hacer cosas nuevas, porque implica salir de esa zona de comodidad”<sup>40</sup>.

<sup>39</sup> Reardon, Kathleen, K. “*La Persuasión en la Comunicación*”, Editorial Paidós, México, 1991.

<sup>40</sup> Rivero, Lair. “*La Comunicación Eficaz*”, Editorial Urano, México, 1994.

“La inteligencia es la capacidad de hacer distinciones por lo que el saber distinguir entre los diferentes aspectos que conlleva el intercambio de información entre personas, y aplicar en la práctica este conocimiento, significa tener mas poder para convencer a otras personas e influir en ellas.

## LENGUAJE Y REALIDAD

Pensar que usamos el lenguaje solo para describir la realidad es un error, más bien el lenguaje crea la realidad, el lenguaje puede ser verbal o no verbal, exteriorizarse o no. Existen cuatro actos básicos de lenguaje exteriorizado:

- **PETICIÓN**
- **OFRECIMIENTO**
- **PROMESA**
- **AFIRMACIÓN**

Para tener éxito al hacer una petición es importante crear un contexto psicológico favorable.

## LOS OJOS, VENTANA DEL ALMA

El mejor punto para fijar nuestra vista en otra persona mientras conversamos con ella, son los ojos, los estudios realizados sobre el movimiento de los ojos pueden contribuir no sólo a ejercer una mayor influencia en los demás, sino también a aumentar nuestra capacidad intelectual.

Movemos los ojos en varias direcciones, y cada una de ellas desencadena un proceso diferente en nuestro cerebro.

Cuando miramos hacia arriba y a la derecha, estamos creando imágenes. Podemos saber que nuestro interlocutor miente o inventa una excusa si mira en esa dirección cuando le hacemos una pregunta cuya respuesta desconoce.

Cuando miramos hacia arriba y a la izquierda, el cerebro esta recordando imágenes, se activa la memoria visual. Desde el punto de vista de la neurofisiología, no podemos crear imágenes sin que los ojos miren hacia arriba, esto es válido también para las operaciones matemáticas y para el pensamiento abstracto en general.

Cuando movemos los ojos horizontalmente, abrimos nuestro canal auditivo. Si miramos horizontalmente hacia la derecha, nuestro cerebro tiene más facilidad para crear sonidos. Si miramos horizontalmente hacia la izquierda, estamos memorizando sonidos.

Aunque parezca increíble, nuestra memoria puede mejorar si miramos en la dirección correcta.

Si movemos los ojos hacia abajo y a la izquierda, activamos el dialogo interior, es decir conversamos con nosotros mismos<sup>40</sup>.

<sup>40</sup> Rivero, Lair. “La Comunicación Eficaz”, Editorial Urano, México, 1994.

**“Si miramos hacia abajo y a la derecha, tomamos conciencia de nuestro propio cuerpo y recreamos nuestras emociones en el cerebro.**

**Si miramos hacia abajo y al centro abrimos nuestro canal olfato-gustativo, nuestro cerebro tiene mayor facilidad de reconocer olores y sabores.**

La toma de conciencia de nuestro propio cuerpo, la recreación de nuestras emociones y las sensaciones olfato-gustativas se denominan actividades cinestésicas.

Todos somos al mismo tiempo visuales, auditivos y cinestésicos, pero generalmente en cada persona predomina uno de estos tres tipos de lenguaje. Un buen comunicador debe dominar los tres tipos de lenguaje para poder comunicarse con personas diferentes.

Algunas de las técnicas utilizadas por terapeutas y comunicadores tienen que ver con el movimiento de los ojos como se ha explicado, parece fácil pero se requiere una larga práctica y una aguda sensibilidad para actuar con naturalidad, sin embargo, ***una vez que se ha dominado la técnica, el poder de nuestra manera de comunicarnos para influir en los demás será verdaderamente notable***.<sup>40</sup>

#### “ÉTICA DE LA PERSUASIÓN

Dado que la persuasión es una forma de comunicación intencional, ***es esta intencionalidad la que le da un carácter ético.***

Según Johannesen la persuasión es un asunto de ética por tres razones:

- **EXISTE UN PERSUASOR QUE INTENTA INFLUIR EN OTRAS PERSONAS CON EL OBJETIVO DE CAMBIAR SUS ACTITUDES, CREENCIAS, VALORES Y ACCIONES.**
- **ESTABLECE UNA SELECCIÓN CONSCIENTE POR PARTE DEL PERSUASOR (PROPÓSITO, FORMA, RETÓRICA, LENGUAJE, IMÁGENES, ESTILO, ETCÉTERA).**
- **INVOLUCRA UN JUEZ POTENCIAL; EL PERSUASOR, (LOS RECEPTORES Y OBSERVADORES SON INDEPENDIENTES).**

Ahora Bien, existen ciertas normas o estándares a las que nos debemos apegar si queremos hacer uso de la persuasión de una manera ética.

- **EVITAR LA EVIDENCIA FALSA, DISTORSIONADA E IRRELEVANTE.**
- **EVITAR LA ARGUMENTACIÓN SIN APOYO VERBAL.**
- **EVITAR PRESENTARNOS COMO EXPERTOS SI NO LO SOMOS.**
- **EVITAR RECURRIR A LA EMOCIÓN, SIN SUSTENTO EN RAZONES.**
- **EVITAR OMITIR O DISTORSIONAR LOS EFECTOS NEGATIVOS DE UNA RECOMENDACIÓN”.**<sup>39</sup>

<sup>39</sup> Reardon, Kathleen K. “*La Persuasión en la Comunicación*”, Editorial Paidós, México, 1991.

<sup>40</sup> Rivero, Lair. “*La Comunicación Eficaz*”, Editorial Urano, México, 1994.

- **“EVITAR POLARIZAR O RADICALIZAR LOS ASUNTOS O EVENTOS.**
- **EVITAR FINGIR CERTEZA EN SITUACIONES DE COMPLEJIDAD.**
- **EVITAR RECOMENDAR AQUELLO EN LO QUE NO SE CREA.**

Al comunicarnos con los demás, podemos elegir influirlos o manipularlos, las técnicas son las mismas, pero la intención y las consecuencias son muy diferentes. **¡La elección es nuestra!.**

#### CREACIÓN DEL CONTEXTO PARA LA PERSUASIÓN

Al comenzar una conversación siempre debemos buscar establecer condiciones idóneas para establecer ésta; para efectos de este tema al establecimiento de estas condiciones se le denomina *Rapport*, en este sentido, establecer un adecuado *rapport* es estar en perfecta sintonía con nuestro interlocutor, es establecer una conexión plena.

Lingüísticamente, se puede alcanzar el *rapport* utilizando el mismo vocabulario que la otra persona emplea y usando palabras que coincidan con su canal predominante de percepción, también hablando a su misma velocidad.

Otro factor importante es la fisiología, es decir, adoptar una postura corporal similar a la de la persona con la que estamos conversando, es decir como si estuviéramos frente a un espejo.

Una vez establecido el *rapport*, podremos asumir el control de la comunicación para llegar a donde queremos; que es lograr influir en la persona.

Estos y otros factores necesarios para crear el contexto adecuado para la persuasión se pueden resumir de la siguiente forma:

- ❑ **RECIPROCIDAD:** En general las personas se sienten obligadas a dar algo como retribución a quien les haya dado primero, sin embargo no todos los actos deben mostrar interés por recibir algo, sino que deben estar sustentados en el principio de nuevas relaciones que ofrezcan beneficios recíprocos.
- ❑ **COMPROMISO:** El poder crear compromiso respecto de lo que queremos lograr nos dará mayores probabilidades de éxito, sin embargo, dicho compromiso no debe ser forzado, es mejor comenzar por algo pequeño y dejar que el compromiso vaya creciendo poco a poco.
- ❑ **ESCASEZ:** Es bien sabido que cuando algo se vuelve escaso su valor aumenta, de la misma manera si ofrecemos algo que sea realmente escaso, se apreciara más su valor.
- ❑ **AUTORIDAD:** Entendida no como prepotencia o arrogancia, sino mas bien como el ser competente, profesional, sincero y confiable.
- ❑ **CONSENSO:** No significa que debemos estar de acuerdo con todo, sino primero entender lo que desean y piensan los demás, para después poder intentar cambiar lo que deseamos.

Para obtener buenos resultados, lo más importante es prestar atención a nuestro interlocutor”.<sup>39</sup>

<sup>39</sup> Reardon, Kathleen, K. “*La Persuasión en la Comunicación*”, Editorial Paidós, México, 1991.

## “FORMAS DE ESCUCHAR

Cuando una persona platica, generalmente, desea que la comprendan, de otra forma las conversaciones se convierten en monólogos y nunca se conoce lo que piensan los demás. Existen varias formas de escuchar una conversación:

- A. **IGNORANDO:** Cuando no se esta escuchando, solo se oye.
- B. **PRETENDIENDO:** Cuando *Se da el avión*, se dan respuestas como: *Sí, Aja, Esta bien, Correcto, Asintiendo con la Cabeza, etcétera.*
- C. **SELECCIONANDO:** Solo se atiende y escuchan ciertas partes del mensaje o conversación.
- D. **ATENDIENDO:** Concentrándose en las Palabras que se dicen.
- E. **EMPATIZANDO:** Poniéndose en los zapatos de la otra persona; se le comprende, se le escucha con los oídos, los ojos y con el corazón.

***Quien controla una conversación no es quien habla, sino quien escucha”.***<sup>39</sup>

## “FILOSOFÍA GANAR/GANAR

Después de haber expresado los fundamentos teóricos y algunas técnicas sobre persuasión, podemos concentrar esos conocimientos en la filosofía Ganar/Ganar, que nos ayuda a enfocarnos de una manera más sencilla y práctica hacia el logro de las habilidades persuasivas.

**1.- GANAR/GANAR:** Es el tomar una actitud por medio de la cual se busca el obtener el beneficio mutuo para ambas partes, durante una conversación o negociación.

Se buscan acuerdos y soluciones benéficas y satisfactorias para todos los involucrados, se busca la cooperación, más no la competencia, se basa en el convencimiento, más no en la imposición.

Como en la teoría de la abundancia. No se toma ni mi camino ni tu camino, si no el mejor camino.

**2.- GANAR/PERDER:** Es el estilo autoritario en el cual yo obtengo lo que quiero y tu no obtienes lo que quieres. Se hace uso del poder, de la autoridad, de la posición social o económica, de la personalidad o de la ignorancia de los demás; para obtener lo que yo quiero.

Esta conducta se puede apreciar en la familia, cuando los padres comparan a los hijos, diciéndoles que los querrán más si son mejores que sus hermanos; o en el trabajo cuando a un empleado se le sanciona de acuerdo a las normas, sin tomar en cuenta el reconocimiento que merece por trabajos extras realizados o por su excelente calidad y productividad.

Este paradigma es valido en los eventos deportivos, pero no con la esposa y los hijos o en la relación laboral; no puedes preguntar ¿Quién va ganando en el matrimonio, tu cónyuge o tú? ó ¿Quién va ganado en el trabajo tu jefe o tú?, es ridículo, ambos ganan o pierden”.<sup>41</sup>

<sup>39</sup> Reardon, Kathleen, K. “*La Persuasión en la Comunicación*”, Editorial Paidós, México, 1991.

<sup>41</sup> Northstine, William, L. “*Como Influir en los Demás*”, Grupo Editorial Iberoamericana, México, 1992.

3.- **“PERDER/GANAR:** Tomar esta actitud es peor que Ganar/Perder, ya que se carece de estándares, expectativas, autoestima, determinación y visión.

Este paradigma consiste en que la gente se deja manipular o vencer por otros para complacerlos, para sentir que aumenta su popularidad, para ser el *bonachón*. Son perdedores eternos con poco valor para expresar sus sentimientos y convicciones, son fácilmente intimidados.

El adoptar esta filosofía a la larga (a futuro) genera resentimientos y patologías que pueden causar trastornos físicos y mentales.

4.- **PERDER/PERDER:** Se presenta cuando dos personas o grupos (generalmente de mentalidad Ganar/Perder), se reúnen a conversar o negociar con necedad, egoísmo, confrontación y encono; donde ambos perderán. Se crea una obsesión tal hacia la contraparte, que solo importa que esta pierda. Este tipo de personas piensan que si todos pierden, tal vez no sea tan malo ser perdedor.

5.- **GANAR:** Es obtener lo que quiero, no hay interés en que la contraparte pierda o gane, eso es irrelevante. Yo obtengo lo que quiero y los demás que se las arreglen.

6.- **GANAR/GANAR O NO HAY TRATO:** Se agrega la opción no hay trato al paradigma Ganar/Ganar. Si no encuentro una solución benéfica para ambas partes, acordamos en no hacer trato.

Una vez expuesto todo lo anterior debemos hacernos la pregunta:

¿Cuál es la mejor opción?

Esto va a depender de la situación. La mejor opción depende de las circunstancias, aunque la mayoría de los casos se resuelven aplicando la filosofía Ganar/Ganar o no hay trato; las demás opciones eventualmente nos llevan a perder.

**¡En nosotros esta la decisión!”<sup>41</sup>**

*Con base en lo anterior, podemos sostener que la persuasión es una herramienta de gran valor, que encuentra su mayor aportación en los conceptos que proyecta sobre la negociación, en este sentido se debe hacer hincapié en que constantemente autoridades y representantes sindicales se encuentran en contraposición, esto en función de los intereses que persiguen, es precisamente por este tipo de conflictos que la persuasión debe ser considerada y aplicada, ya que brinda la oportunidad de tener un mejor nivel de comunicación y por ende el logro de mejores resultados para todos.*

*En resumen podemos observar que Neurolingüística, Asertividad y Persuasión, son conceptos trascendentales, muy especialmente considerando la influencia y repercusión que podrían tener si son utilizados adecuadamente por los protagonistas del fenómeno al interior de la Relación Laboral, por lo que no podemos soslayar su importancia universal, humanística y organizacional, ya que su aplicación por parte de Autoridades, Representantes Sindicales y Trabajadores, se hace indispensable en el desarrollo de sus interrelaciones.*

<sup>41</sup> Northstine, William, L. “*Como Influir en los Demás*”, Grupo Editorial Iberoamericana, México, 1992.

## IV. 2. 1. 5. FACTORES TECNOLÓGICOS

### IV. 2. 1. 5. 1. IMPORTANCIA DEL SOFTWARE

Otro de los factores que se considero de suma importancia abordar, por su impacto e influencia al interior de la *Relación Laboral*, es el uso del software, como herramienta tecnológica utilizada para mejorar la comunicación y en su momento exponer el modelo propuesto, por esto es que se estableció pertinente el incluir los siguientes conceptos mismos que argumentan su método de diseño y aplicación.

#### “PROCESO DE DISEÑO DEL SOFTWARE

En este documento se explicara, en primer lugar, el *Proceso de Diseño Iterativo y Cíclico*. En la primera parte se revisaran los *cuatro principios del diseño centrado en el usuario* según Gould, Boies y Lewis. A continuación, se ofrecerá una descripción de dos tipos de diseño del producto; *el Método en Cascada* y *el Método en Espiral*. En la última parte del documento, se describirán brevemente las *fases de desarrollo del producto*, y se explicara la *manera en que las actividades de capacidad de uso se ajustan a cada una de estas fases*.

#### PROCESO DE DISEÑO ITERATIVO CICLICO

Un proceso de diseño de iterativo cíclico se presta fácilmente a un diseño centrado en el usuario. En este tipo de diseño se incluyen cuatro principios importantes identificados por Gould, Boies y Lewis (1991).

- ❑ **ATENCIÓN A LOS USUARIOS DESDE EL PRINCIPIO.** Los diseñadores deberán centrarse, al principio del proceso de diseño, en comprender las necesidades de los usuarios.
- ❑ **DISEÑO INTEGRADO.** Todos los aspectos del diseño deberán desarrollarse en paralelo y no siguiendo una secuencia. Habrá de mantener la congruencia entre el diseño interno del producto y las necesidades de la interfaz del usuario.
- ❑ **PRUEBAS ANTICIPADAS Y CONTINUAS.** El único método actualmente viable para afrontar el diseño de software es un método empírico: el diseño funcionará si los usuarios reales quieren que funcione.
- ❑ **DISEÑO ITERATIVO.** A menudo, los grandes problemas encubren otros pequeños. Los diseñadores y los desarrolladores deberán revisar el diseño de manera iterativa mediante un paquete de pruebas.

#### MÉTODO EN CASCADA

Durante muchos años, el proceso de diseño del producto en cascada ha sido el modelo estándar. Mediante este método, el proyecto atraviesa una serie de fases secuenciales y no lineales. Asimismo, utiliza hitos como los puntos de transición y valoración y asume que se han completado todos los pasos anteriores antes de pasar a la siguiente fase. El método en cascada puede resultar muy eficaz en un proyecto complejo en el que varias instancias son responsables de distintos aspectos de dicho proyecto. Sin embargo, la utilización de este método se complica según se avanza y se descubren los cambios que se deben efectuar<sup>42</sup>.

<sup>42</sup> “Funcionamiento de la Capacidad de Uso”, Artículo, Pagina Web, <http://www/.Microsoft.com.mx>. Lunes 13 de enero, 2003.

## “MÉTODO EN ESPIRAL

Por el contrario, el proceso de diseño del producto en espiral es iterativo y cíclico (*Software Engineering Economics, Barry W. Boehm, 1981*). Este proceso permite una mayor creatividad y facilita la realización de cambios, según se avanza. Al utilizar el método en espiral, se podrá estar en distintas fases para diferentes áreas funcionales del producto. Además, este método se presta fácilmente a un diseño centrado en el usuario.

El proceso de diseño de productos en espiral consta de seis fases: de previsión, de planificación, de prototipos, de desarrollo, de estabilización y de preparación para la siguiente versión.

**I. FASE DE PREVISIÓN:** En la fase de previsión del desarrollo del producto se definen los objetivos y la finalidad del proyecto, es decir se crearán: una instrucción de visión, los objetivos del diseño, la valoración de riesgo y la estructura del proyecto.

Durante esta fase de previsión, se llevan a cabo las siguientes actividades de capacidad de uso.

1. **INVESTIGACIÓN CONTEXTUAL:** Esta ayuda a proporcionar el enfoque del proyecto. Funcionara mejor cuando trabaje en ella un equipo interdisciplinario y este dirigida por un ingeniero de uso.
2. **PRUEBAS COMPETITIVAS DE CAPACIDAD DE USO:** Estas permiten establecer objetivos cuantitativos de uso para el producto (velocidad de finalización de tareas, número de errores por tarea, etc.).
3. **ANÁLISIS DE LOS USUARIOS Y DE LA AUDIENCIA:** Conózcalos y haga todo lo posible por comprenderlos. Pregúntese a sí mismo ¿Cuales son las características de los usuarios que son relevantes para los productos que voy a diseñar?, por ejemplo:
  - EXPERIENCIA EN EL CAMPO DE LA INFORMÁTICA
  - EDAD
  - PERIODO DE FORMACIÓN
  - RELACIONES SOCIALES ENTRE LOS GRUPOS DE USUARIOS
  - NECESIDADES ESPECIALES (ACCESIBILIDAD).

**II. FASE DE PLANIFICACIÓN Y PROTOTIPOS:** En esta fase, se produce el primer diseño real del producto. Las ideas de interfaz de usuario, anticipadas, se crean en forma de prototipos, inspirándose en los datos, obtenidos en la fase anterior. Un prototipo puede ser cualquier cosa, desde tarjetas que describen conceptos o funciones, simples bocetos de pantallas en papel, imágenes de mapas de bits de pantallas impresas en papel, versiones en línea creadas mediante un programa, hasta versiones en línea de gran interacción.

Según el tipo de producto que desee diseñar, elija algunas o todas las actividades que se describen a continuación. Si invierte su tiempo en realizar estas tareas en la fase de planificación y con un prototipo, afrontará muchos menos problemas de uso durante la fase de desarrollo.

1. **ESCENARIOS DE USUARIOS:** Podrá crear escenarios que enumerarán lo que podrán y no podrán hacer los usuarios de su producto. Mediante estos escenarios, generará un “historial” sobre como utilizan los usuarios el software que esta diseñando en función de las decisiones de alto nivel derivadas de la investigación contextual y del análisis de los usuarios”.<sup>42</sup>

<sup>42</sup> “Funcionamiento de la Capacidad de Uso”, Artículo, Pagina Web, <http://www/.Microsoft.com.mx>. Lunes 13 de enero, 2003.

2. **“ANÁLISIS DE TAREAS:** Determina la manera en la que se lleva a cabo una tarea en el nuevo producto. Deberá realizar este análisis para poder escribir una especificación. Su uso es importante porque determinará si las tareas que está planeando admitir reflejan realmente la realidad.

En este sentido algunas cuestiones y actividades que hay que tener en cuenta son:

- ¿QUÉ SE ENTIENDE POR TAREA EN ESTE CONTEXTO?. LA INVESTIGACIÓN CONTEXTUAL LE AYUDARA A IDENTIFICAR Y DESCRIBIR LAS TAREAS QUE SE LLEVAN A CABO.
  - CREE DIAGRAMAS DE SECUENCIAS QUE DESCRIBAN LA INTERACCIÓN ENTRE LAS TAREAS QUE REALIZAN LOS USUARIOS Y ENTRE LOS USUARIOS Y EL PRODUCTO.
  - DECIDA CUALES SERÁN LAS ÁREAS FUNCIONALES DURANTE LA FASE DE PREVISIÓN. HAGASE LA PREGUNTA “¿QUE TAREAS ESPECIFICAS ADMITIREMOS?.
  - CREE ESQUEMAS DE SECUENCIAS (*STORYBOARDS*) CON LA AYUDA DE UN DISEÑADOR DE PRODUCTOS.
3. **EVALUACIONES HEURÍSTICAS:** Estas implican un pequeño conjunto de evaluadores que comprueben la interfaz y la juzguen en función de principios básicos de capacidad de uso. Estas evaluaciones permiten encontrar y solucionar problemas de uso a lo largo del proceso de diseño iterativo. Según ha detallado *Jacob Nielsen en Usability Engineering* (1994), una evaluación heurística consiste en lo siguiente:
    - CADA EVALUADOR COMPROBARA VARIAS VECES LA INTERFAZ, INSPECCIONARA LOS ELEMENTOS DE LOS CUADROS DE DIALOGO Y, A CONTINUACIÓN, LOS COMPARARÁ CON UNA LISTA DE PRINCIPIOS DE USO RECONOCIDOS.
    - LOS EVALUADORES COLABORARÁN PARA CONSOLIDAR LOS DATOS DE SALIDA EN UNA LISTA DE PROBLEMAS DE USO EN LA INTERFAZ DE USUARIO, QUE HARÁN REFERENCIA A LOS PRINCIPIOS DE USO QUE EL DISEÑO HAYA VIOLADO.
    - UNA VEZ QUE CADA EVALUADOR HAYA REALIZADO UNA EVALUACIÓN HEURÍSTICA DE MANERA INDEPENDIENTE, SE REUNIRÁN Y CONSOLIDARAN SUS RESULTADOS.

En las primeras etapas de desarrollo del producto, la evaluación heurística puede constituir un método muy efectivo para descubrir problemas de uso.

4. **REVISIONES COGNITIVAS:** Permiten revisar cuidadosamente el número y el tipo de pasos que la interfaz impone al usuario para que pueda llevar a cabo una tarea, incluyendo aquellos que el usuario realiza mentalmente. El centro de atención se sitúa en lo que los usuarios deben recuperar o calcular. La revisión cognitiva ayudará a identificar los problemas de uso potenciales, así como los errores en las especificaciones.

Según explica *Gregory Abowd en Performing a Cognitive Walkthrough*, para realizar una revisión cognitiva se necesitan cuatro cosas:

- UNA DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROTOTIPO DEL SISTEMA, COMO LAS QUE PROPORCIONAN LAS ESPECIFICACIONES PRELIMINARES. NO TIENE PORQUE SER UNA DESCRIPCIÓN COMPLETA, PERO DEBERA SER MUY MINUCIOSA”.<sup>42</sup>

<sup>42</sup> “Funcionamiento de la Capacidad de Uso”, Artículo, Pagina Web, <http://www/.Microsoft.com.mx>. Lunes 13 de enero, 2003.

- “UNA DESCRIPCIÓN DE LA TAREA QUE EL USUARIO VA A LLEVAR A CABO EN EL SISTEMA. ESTA TAREA DEBERÁ SER REPRESENTATIVA DE LO QUE LA MAYORÍA DE LOS USUARIOS DESEA HACER.
  - UNA LISTA COMPLETA Y POR ESCRITO DE LAS ACCIONES NECESARIAS PARA COMPLETAR LA TAREA JUNTO CON EL PROTOTIPO PROPORCIONADO.
  - UNA INDICACIÓN SOBRE QUIENES SON LOS USUARIOS Y QUE TIPO DE EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS PUEDEN ASUMIR LOS EVALUADORES ACERCA DE ELLOS.
5. **GOMS:** Del ingles *Goals, Operators, Methods, and Selection Rules*, Es un método que permite describir una tarea y el conocimiento del usuario sobre la manera en que deberá realizar dicha tarea en lo que respecta a objetivos, operadores, métodos y reglas de selección
- LOS OBJETIVOS SE REFIEREN SIMPLEMENTE A LOS OBJETIVOS DEL USUARIO, DEFINIDOS EN UN LENGUAJE COMÚN. ES DECIR, ¿QUÉ DESEA EL USUARIO HACER CON ESTE SOFTWARE? ¿QUÉ HARÁ CON ÉL MAÑANA, DENTRO DE UNOS MINUTOS O DENTRO DE UNOS SEGUNDOS?.
  - LOS OPERADORES HACEN ALUSIÓN A LAS ACCIONES QUE EL SOFTWARE PERMITE LLEVEN A CABO LOS USUARIOS.
  - LOS METODOS CONSTITUYEN SECUENCIAS BIEN APRENDIDAS DE OBJETIVOS SECUNDARIOS Y OPERADORES QUE PUEDEN CUMPLIR UN OBJETIVO, POR EJEMPLO: CORTAR Y PEGAR.
  - LAS REGLAS DE SELECCIÓN SON LAS REGLAS QUE LOS USUARIOS VAN A SEGUIR PARA DECIDIR QUÉ MÉTODO UTILIZARÁN EN UNA DETERMINADA SITUACIÓN.

Un modelo *GOMS* consiste en descripciones de métodos necesarios para llevar a cabo los objetivos que desean.

6. **ORDENACIÓN DE TARJETAS:** Es una técnica de capacidad de uso que se emplea al principio de esta fase para comprender el modelo conceptual de información que tienen los usuarios. La tarea principal en esta ordenación consiste en que los participantes organicen las tarjetas con una descripción y las amontonen junto con los elementos a los que pertenecen. Una vez creados los montones, los participantes podrán también generar nombres, etiquetas o descripciones para aquellos.

La ordenación de tarjetas sirve para:

- REVELAR LOS CONCEPTUALES DE UN DOMINIO DE TAREAS, QUE TIENEN LOS USUARIOS.
  - VER COMO LOS USUARIOS AGRUPAN O CLASIFICAN LOS ELEMENTOS.
  - VER QUE PIENSAN LOS USUARIOS ACERCA DE LA RELACIÓN Y LA SIMILITUD DE LOS ELEMENTOS.
  - CONVERTIR LOS MODELOS CONCEPTUALES EN UN DISEÑO.
7. **PRUEBAS DE CAPACIDAD DE USO ITERATIVAS:** Estas pruebas de capacidad de uso iterativas llevadas a cabo en el diseño de un prototipo constituyen otro paso importante que habrá que realizar al principio del ciclo del producto con el fin de averiguar si a los usuarios les resulta fácil o difícil el uso de la interfaz”.<sup>42</sup>

<sup>42</sup> “Funcionamiento de la Capacidad de Uso”, Artículo, Pagina Web, <http://www/.Microsoft.com.mx>. Lunes 13 de enero, 2003.

“Como describió *Jacob Nielsen*, una prueba de uso interactivo incluye:

- UNA OBSERVACIÓN DE USUARIOS Y TAREAS (QUE CONSISTE EN OBSERVAR A LOS USUARIOS, MANTENERLOS TRANQUILOS Y PERMITIRLES HACER LO QUE NORMALMENTE HACEN.
- ESCENARIOS (MEDIANTE EL USO DE UN TIPO DE PROTOTIPO QUE REDUZCA EL NÚMERO DE CARACTERÍSTICAS Y EL NIVEL DE FUNCIONALIDAD.
- PRUEBAS DE PENSAMIENTO EN VOZ ALTA SIMPLIFICADAS (CONJUNTO DE OBSERVACIONES REALIZADAS A LOS USUARIOS, DE UNO EN UNO, EN EL QUE SE LES PIDE QUE *PIENSEN EN VOZ ALTA*.
- UNA EVALUACIÓN HEURÍSTICA (QUE CONSISTE EN JUZGAR LA INTERFAZ EN FUNCIÓN DE PRINCIPIOS DE USO BÁSICO.

**III. FASE DE DESARROLLO:** En esta fase, se implementa el producto con el código real. Durante esta fase, podrá empezar a realizar pruebas de uso en las versiones anticipadas del producto actual. Asimismo, tendrá la posibilidad de seguir trabajando un poco más con prototipos, pero el producto seguirá completándose a medida que pase el tiempo. Además, en esta fase no se encontrarán disponibles todas las características al mismo tiempo, por lo que podrá avanzar o retroceder desde los prototipos hasta el código real.

1. **PRUEBAS DE CODIGO ACTIVO:** El hecho de que los usuarios prueben una versión de código activo puede resultar muy útil para descubrir problemas que afecten específicamente al uso del producto en un equipo. Estos problemas no tienen que ver normalmente con cuestiones conceptuales, sino con el diseño. Suelen estar relacionados con operaciones de interacción de bajo nivel, como la selección de elementos en pantalla, el arrastre y la colocación de elementos y los gráficos dinámicos, que solo están disponibles en el producto actual.
2. **PRUEBAS DE LABORATORIO DE LA CAPACIDAD DE USO:** En la fase de desarrollo podrá realizar pruebas de laboratorio de uso, similares a las pruebas de uso iterativo. Sin embargo como la mayor parte del producto se habrá completado, podrá medir más tareas. Conforme vaya pasando el tiempo, y el producto este cada vez más acabado, se parecerá menos a un prototipo.

**IV. FASE DE ESTABILIZACIÓN:** En esta fase se terminara el desarrollo del producto y se solucionaran los errores para crear un producto estable que este listo para ser distribuido.

1. **PRUEBAS COMPARATIVAS:** Las pruebas de uso comparativas, se parecen a las pruebas de integración en el control de calidad. El objetivo de una prueba comparativa es proporcionar datos cuantitativos confiables acerca del uso de un producto para realizar las tareas principales que los usuarios desean llevar a cabo. La finalidad de estas pruebas no está tanto en identificar problemas; sino como en evaluar el nivel de capacidad de uso de un producto.

**V. PREPARACIÓN PARA LA SIGUIENTE VERSIÓN:** Piense en esta fase como si volviera a empezar todo el proceso. Analice muchas de las tareas que ya analizo en las fases de previsión y de planificación. Así por ejemplo, deberá llevar a cabo:<sup>42</sup>

<sup>42</sup> “*Funcionamiento de la Capacidad de Uso*”, Artículo, Pagina Web, <http://www/.Microsoft.com.mx>. Lunes 13 de enero, 2003.

1. **“PRUEBAS COMPETITIVAS:** Durante a fase de estabilización, se realizan pruebas con el producto para compararlo con las datos previamente recabados mediante la competición
2. **ESTUDIOS SOBRE EL TERRENO:** Al igual que en las investigaciones contextuales (que ayudan a responder la pregunta: *¿qué vamos a construir?*), utilice lo que ha construido para averiguar qué problemas existen; podrán solucionarse para la siguiente versión.
3. **ESTUDIOS DE EVENTOS DE VERSIONES IMPLEMENTADAS:** Una versión implementada de software básicamente se espía a sí misma y registra datos sobre los eventos. Un producto se implementa para buscar tendencias de uso entre un gran número de sesiones y usuarios.

Un diseñador debe reconocer que no es un usuario típico ya que posee un conocimiento y comprensión del sistema que esta desarrollando, por tanto al centrarse en las necesidades de los usuarios en cada una de las fases del proceso de desarrollo y revisar de forma periódica el diseño en función de la reacción del usuario, los desarrolladores de software centrado en el usuario obtienen mejores resultados y en consecuencia mejores productos”<sup>42</sup>.

*En síntesis podemos comentar, que los conceptos antes expuestos deben ser examinados y considerados al momento de diseñar cualquier tipo de software. En este sentido se debe aclarar, que en función de que la presente tesis se complementa con un CD MULTIMEDIA, por medio del cual se presenta a Trabajadores, Autoridades y Representantes Sindicales el Modelo de Comunicación Interactiva Integral; es que se estimo pertinente el exponerlos. Lo anterior sin dejar de lado que en general la tecnología y muy en especial la informática (el software) es un factor que siempre debe ser considerado tanto por su utilidad operativa como por su aplicación a los procesos de comunicación.*

---

<sup>42</sup> “Funcionamiento de la Capacidad de Uso”, Artículo, Pagina Web, <http://www/.Microsoft.com.mx>. Lunes 13 de enero, 2003.

#### IV. 2. 1. 5. 2. UTILIDAD DEL HARDWARE

Paralelamente al *software* y complementando el factor tecnológico, se vio la necesidad de tocar el tema de la utilidad del *hardware*, esto en función de que la elección y uso de equipo adecuado para correr los programas interactivos es de vital importancia; en este sentido se estableció la pertinencia de expresar los siguientes antecedentes y conceptos:

“La llamada *Primera Generación* de ordenadores se desarrollo aproximadamente, en el período de 1955-1960. Eran relativamente de aplicación general, utilizaban circuitos con lámparas de vacío (bulbos), poseían las limitaciones propias de las memorias pequeñas, eran lentos, contaban con registros y acumuladores poco potentes, eran muy dependientes de la entrada/salida en soportes de tarjetas perforadas y sus periféricos eran lentos y molestos.

La *Segunda Generación* la formaron los primeros ordenadores con transistores sólidos, que comenzaron a ser instalados entre 1960-1965. Los procesadores centrales se habían expandido permitiendo velocidades de memoria mas altas, se comenzó a utilizar la cinta magnética y los periféricos se desarrollaban considerablemente; se utilizaban por primera vez dispositivos de memoria de acceso directo.

La *Tercera Generación* de ordenadores fue ampliamente anunciada entre 1964-1965, y comenzó a instalarse a fines de 1965. Los circuitos integrados hicieron posible la miniaturización; los procesadores centrales permitían el acceso en tiempo real y en tiempo compartido, lo que permitió su utilización desde terminales remotas.

La *Cuarta Generación* de computadores se empezó a desarrollar a mediados y fines de la década de los setentas, introdujo computadoras compuestas enteramente por chips, también el microprocesador (inicialmente el 8088), que dio nacimiento a las computadoras personales. La cuarta generación abarca la integración conjunta de pequeñas y grandes computadoras en un ambiente distribuido de procesamiento/automatización de oficina”<sup>43</sup>.

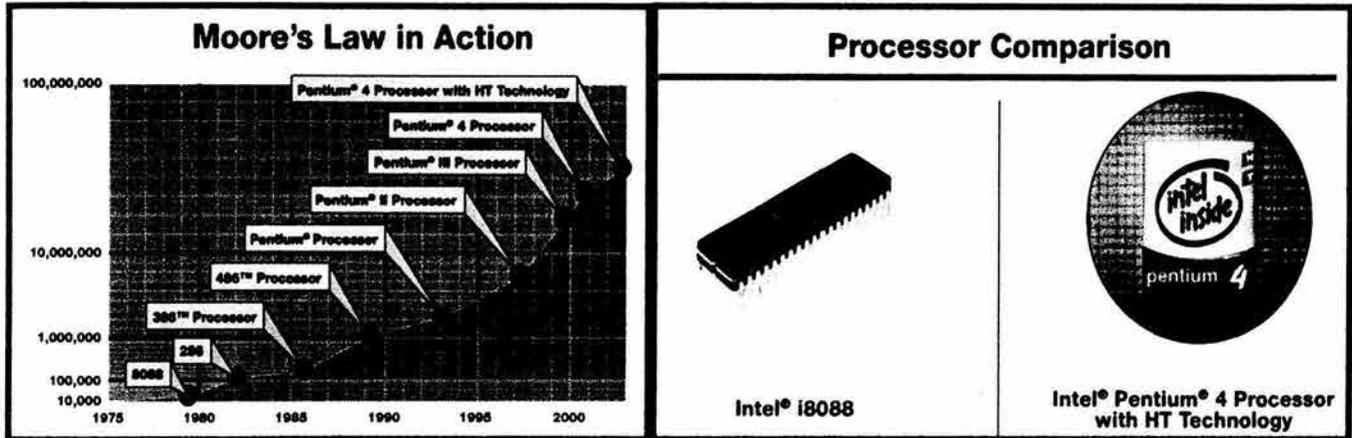
La *Quinta Generación* de computadoras se formaliza y desarrolla durante la década de los noventa. Las tecnologías de hoy en día están poniendo a las actuales macrocomputadoras en los escritorios de todo el mundo.

El reconocimiento de voz, la traducción de lenguajes naturales y extranjeros, las fibras ópticas, los discos ópticos, el silicón y otras tecnologías aun en desarrollo (como el los procesadores Pentium), son parte de la quinta generación. Para inicios del siglo XXI, una computadora deberá poder conversar en forma más o menos inteligente con nosotros.

Es conveniente expresar que los sistemas de computo más sofisticados de hoy en día y los que surjan en el futuro, tendrán serias limitaciones, si no se conjugan con la tecnología de las telecomunicaciones.

A continuación se muestran dos cuadros que permiten visualizar de una manera general la evolución de la tecnología del *hardware*, en cuanto al desarrollo de las *Generaciones de Computadoras y de los Procesadores*:

<sup>43</sup> “Enciclopedia de Gestión y Administración de Empresas”, Ediciones Grijalbo, S.A., Barcelona, España, 1984.



Los ordenadores se clasifican según su velocidad, arquitectura del sistema, capacidad de entrada/salida, y configuración de los sistemas fundamentales; en la actualidad se encuentran disponibles en dos categorías:

Microcomputadoras básicamente *LAP-TOPs* y *PCs* y Macrocomputadoras esencialmente *Mainframes* y *Equipos de Arquitectura RISC*).

Hoy en día, se cuenta con una amplia gama de Periféricos, que permiten una infinidad de tareas y trabajos de alta calidad, como se mencionan a continuación (entre los mas importantes): Monitores de Alta Resolución y Pantallas de Plasma, excelentes Tarjetas de Sonido y Video, Moduladores y Demoduladores (*Modems*), Impresoras Láser y de Inyección de Tinta, Impresoras Gráficas (*Plotters*) Lectores Ópticos, Dispositivos de Lectura de Textos e Imágenes (*Scanners*), Unidades Lectoras y Reproductoras de CD y DVD, y Terminales Secuenciales a Distancia

Expresados los anteriores conceptos que describen como ha evolucionado el *hardware* en su diseño y construcción, a continuación se considero conveniente expresar los siguientes argumentos, mismos que deben ser considerados al planificar y valorar su elección y utilización:

- **“EL NIVEL DE LOS COSTOS.**
- **EL VALOR REAL DE LOS SERVICIOS INFORMÁTICOS.**
- **LAS POSIBILIDADES COMERCIALES OFRECIDAS.**
- **LA ADECUACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS Y SISTEMA DE CONTROL DE LA ORGANIZACIÓN.**
- **LA CALIDAD TÉCNICA DE LOS USUARIOS DE LOS EQUIPOS, Y**
- **EL NIVEL DE RIESGO QUE EXISTE EN LAS ACTIVIDADES INFORMÁTICAS, COMO SON:”<sup>43</sup>**

<sup>43</sup> “Enciclopedia de Gestión y Administración de Empresas”, Ediciones Grijalbo, S.A., Barcelona, España, 1984.

- “RIESGO TÉCNICO: ¿Funcionará?.
- RIESGO FUNCIONAL: ¿Hará lo que se supone que debe hacer?.
- RIESGO ECONÓMICO: ¿Podría costar mas de lo previsto?.

Este terreno de la investigación y la tecnología a sido bautizado como *inteligencia artificial, máquinas auto-organizativas, sistemas adaptables, dispositivos pensantes o programas o dispositivos heurísticos.*

Todos estos esfuerzos se dirigen a diseñar una máquina que disponga de elementos de juicio, lo que eliminaría, por ejemplo, la necesidad de escribir detalladamente un programa que analizase todas las combinaciones posibles y factibles de hechos y acontecimientos”<sup>43</sup>.

*En resumen podemos observar que tanto hardware como software se desarrollan paralelamente respondiendo a las necesidades que genera uno con relación al otro, por lo que el tiempo de evolución en su actualización responde a un crecimiento vertiginoso, casi geométrico.*

*Con base en lo anteriormente expuesto, autoridades, representantes sindicales y trabajadores deben estar sumamente atentos a estos adelantos tecnológicos, a efecto de utilizarlos e incorporarlos a sus sistemas de información, con el propósito de transmitir los conceptos, teorías, métodos, procedimientos y normas que regulan su Relación Laboral.*

<sup>43</sup> “Enciclopedia de Gestión y Administración de Empresas”, Ediciones Grijalbo, S.A., Barcelona, España, 1984.

#### IV. 2. 1. 6. FACTORES LEGALES Y NORMATIVOS

El último de los factores identificado en el contexto de la *Relación Laboral*, son los aspectos legales y normativos que regulan la *Relación Laboral*, mismos que en todo momento deben ser observados y aplicados por los protagonistas; debe aclararse, que se procede a enlistarlos solamente, ya que abordarlos con mayor profundidad no se considero adecuado, esto en función de su extensión.

##### ❑ CONSTITUCIONES

- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DEL ESTADO DE MÉXICO

##### ❑ LEYES FEDERALES

- LEY FEDERAL DEL TRABAJO (APARTADO "B")
- LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL
- LEY GENERAL DE EDUCACIÓN
- LEY FEDERAL DE RESPONSABILIDADES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS
- LEY DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO

##### ❑ LEYES ESTATALES

- LEY DEL TRABAJO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL ESTADO DE MÉXICO Y SUS MUNICIPIOS
- LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL ESTADO DE MÉXICO
- LEY DE EDUCACIÓN DEL ESTADO DE MÉXICO
- LEY DE RESPONSABILIDADES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL ESTADO Y SUS MUNICIPIOS
- LEY PARA LA COORDINACIÓN Y CONTROL DE LOS ORGANISMOS AUXILIARES Y FIDEICOMISOS DEL ESTADO DE MÉXICO
- LEY QUE CREA EL ORGANISMO PÚBLICO DESCENTRALIZADO DE CARÁCTER ESTATAL DENOMINADO SERVICIOS EDUCATIVOS INTEGRADOS AL ESTADO DE MÉXICO

##### ❑ REGLAMENTOS

- REGLAMENTO DE LAS CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO DEL PERSONAL DE LA SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

##### ❑ POLÍTICAS FEDERALES

- PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1995-2000
- BASES PARA EL PROGRAMA 2000-2006 DEL SECTOR EDUCATIVO
- ACUERDO NACIONAL PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

##### ❑ POLÍTICAS ESTATALES

- PLAN DE DESARROLLO DEL ESTADO DE MÉXICO 1999-2005
- PROGRAMA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LOS S.E.I.E.M. 1996-2000

##### ❑ MANUALES

- MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LOS S.E.I.E.M.
- MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN ESPECIAL
- MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL CENTRO DE ATENCIÓN MÚLTIPLE
- MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE SERVICIOS DE APOYO A ESCUELA REGULAR

### **IV. 3. ROL QUE DEBEN ADOPTAR LOS PROTAGONISTAS PARA QUE FUNCIONE EL MODELO**

Antes de abordar específicamente el rol que deben adoptar los protagonistas para que funcione el modelo, es conveniente dejar en claro lo siguiente: cuando hablamos del rol que toma una persona o un grupo acerca de alguna situación, evento o fenómeno, estamos abordando la actitud que muestra al respecto, en este sentido es difícil establecer si su proceder es correcto o no lo es, esto en función de que se conjugan una serie de factores, como son: la personalidad e idiosincrasia de los individuos en lo particular y como grupo, la concepción que tienen de los acontecimientos y la constante filosófica entre el ser y el deber ser.

- **DE LAS AUTORIDADES INSTITUCIONALES**

Partiendo del hecho de que las autoridades institucionales, no obstante tratarse de una organización burocrática, tienen la obligación de capacitar e informar a trabajadores y representantes sindicales sobre la estructura, funcionamiento, normas y lineamientos que rigen la *Relación Laboral*, es fundamental que muestren una mentalidad abierta y comunicativa respecto de las innovaciones que brindan soluciones a los problemas que se dan al interior de las interrelaciones laborales; en este sentido deben hacer a un lado los viejos paradigmas de ocultamiento, manipulación y desvinculación de conocimientos, políticas y métodos; para dar apertura a una mentalidad que les permita aceptar y utilizar todo tipo de instrumentos que les faciliten establecer marcos conceptuales y teóricos, tanto de las necesidades de los individuos como de los propósitos y fines del sindicato a efecto de atenderlos y vincularlos a sus objetivos y metas.

- **DE LOS REPRESENTANTES SINDICALES**

El sindicato como organización gremial por sí mismo y en especial sus representantes, tienen una gran responsabilidad social, ya que si bien es cierto, representan los intereses de los trabajadores que lo conforman, en general deben abandonar las necesidades individuales de cada uno de ellos y por lo tanto tienen la obligación de conocerlas de manera íntima y plena; de esta forma los representantes sindicales día a día deben prepararse con mayor ahínco en el conocimiento de teorías y modelos que muestren y expliquen las necesidades de los individuos al interior de la organización, y la forma en que se debe abordar su percepción y atención, partiendo siempre del hecho, de que la representación sindical en sí misma, tiene su razón de ser en la satisfacción de las necesidades de los trabajadores; por supuesto sin soslayar la consecución de los objetivos y metas de la organización. Todo lo anterior en un ambiente de sensibilización, vinculación y comunicación de todos estos conceptos, los cuales en conjunto definen el mejoramiento de las interrelaciones en el ámbito de la *Relación Laboral*.

- **DE LOS TRABAJADORES**

Con relación a los trabajadores, es pertinente mencionar que como recurso estratégico de toda organización, deben mostrar una mentalidad indagatoria y analítica de sus propias necesidades individuales, de los objetivos y metas de la organización y de los propósitos y fines del sindicato, del como son y se vinculan, y muy especialmente del como deben argumentarlos y comunicarlos a sus autoridades institucionales y representantes sindicales a efecto de que sean reconocidos y considerados de manera plena, justa e integral.

Aclarado lo anterior, en síntesis, es pertinente comentar que los conceptos antes expresados no pretende establecer una verdad absoluta del como deben actuar los protagonistas en la *Relación Laboral*, respecto del problema observado; pero sí ofrecer un itinerario del como desde un particular punto de vista deben proceder para que el modelo propuesto por sí mismo funcione.

## CAPITULO V. RESULTADOS Y CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

### V. 1. RESULTADOS MÁS RELEVANTES

Con el propósito de presentar de una manera congruente y sintetizada los resultados mas relevantes que arrojó la presente tesis, se tuvo la necesidad de reflexionar sobre los objetivos planteados al inicio de su desarrollo, y el contenido de todos y cada uno de los aspectos que se abordaron en los capítulos que la integran, lo anterior con el objeto de resaltar lo mas importante que proyecta cada uno de ellos, haciendo hincapié en los resultados obtenidos de la investigación de campo y en el modelo propuesto, que es donde encuentra su mayor aportación la realización del presente estudio.

En este sentido cabe mencionar que, respecto de la integración del Capítulo I se obtuvo lo siguiente:

El ubicar y analizar el órgano institucional (la organización formal) donde se gesta el fenómeno observado, proporciono la oportunidad de identificar plenamente las características de esta organización, como son su origen constitucional, y fundamento legal que le da sustento, su estructura, sus objetivos y metas; muy específicamente las del *Departamento de Educación Especial* que es donde se desarrolla la investigación, y en especial comprobar que sus objetivos y metas no son ajenos a las necesidades individuales de sus trabajadores, al contrario guardan cierta relación y semejanza.

Por otra parte, el estudio de la organización sindical, permitió primero, identificar y poder explicar fundamentadamente los orígenes de los sindicatos, posteriormente el describir los modelos que respecto de estos existen en el mundo, enseguida exponer como han evolucionado en México, en especial en el ámbito magisterial, y por ultimo describir y ponderar los propósitos y fines que persigue el S.N.T.E. y sus respectivas secciones, en especifico los de la 36, que es la que aglutina a los trabajadores estudiados; lo anterior permitió identificar el modelo sindical que se aplica en México y por otra parte corroborar la verdadera misión del sindicato, que es el satisfacer las necesidades y aspiraciones de sus agremiados en términos de sus propósitos, fines y estatutos.

Por otra parte, la elaboración del Capítulo II, permitió:

El proyectar una visión teórico-referencial de la organización en la que se identifico el problema observado, lo cual brindo la oportunidad de exponer la concepción filosófica y social de lo que es el *Estado* y como en razón de este es que se crea la *Burocracia*; considerando los postulados en los que encuentra sustento a fin de confrontarlos y asimilarlos a las necesidades de los individuos, es decir demostrar que los postulados que sustenta la Teoría de la Burocracia pueden ser utilizados para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores.

Exponer conceptos sobre la organización y su vinculación con el ser humano, como son su naturaleza y calidad sistémica, y la importancia de satisfacer las necesidades de los individuos, argumentando las teorías con las cuales se da explicación al problema observado; como se da el conflicto, el estrés, la falta de motivación y las actitudes que esta les genera; esto brindo la oportunidad de resaltar que tan importantes son las necesidades de los trabajadores en la *Relación Laboral* y como al satisfacerlas no solo se logra un desarrollo mas integral, sino que también daría como resultado un mejor desempeño de la organización y en consecuencia el logro de sus metas y objetivos.

Como resultado final de este capítulo, el explorar conceptos sobre la comunicación desde un punto de vista interactivo e integral, valorando la utilización de la tecnología como una herramienta insustituible en la construcción de estos procesos, lo cual proyecta cuan importante es su aplicación en el desarrollo de las relaciones interpersonales.

Ahora bien, de la realización del **Capítulo III**, se obtuvo lo siguiente:

El diseño de una adecuada metodología que permitiera primero ubicar y cuantificar a los individuos protagonistas del fenómeno y el diseñar una herramienta (cuestionario) por medio de la cual se pudiera conocer su percepción sobre el desconocimiento, desvinculación y falta de comunicación de sus propias necesidades individuales respecto de los objetivos y metas de la organización y de los propósitos y fines de su representación sindical.

Con base en lo anterior y en el cuestionario aplicado, acceder a los siguientes resultados:

**I.- En cuanto al grado de reconocimiento (identificación-confrontación) que tienen los trabajadores sobre sus necesidades individuales respecto de los objetivos y metas de la organización, y propósitos y fines de la representación sindical; un 73% expreso que NO se da este reconocimiento.**

**II. En cuanto a la vinculación de sus necesidades individuales respecto de los objetivos y metas de la organización, y propósitos y fines de la representación sindical; un 79% expreso que NO se da esta vinculación.**

**III. En cuanto a la comunicación de sus necesidades individuales respecto de los objetivos y metas de la organización, y propósitos y fines de la representación sindical; un 77% expreso que NO se da esta comunicación.**

Con base en los anteriores resultados se comprueba que de un 100% de trabajadores afectados por este fenómeno consistente en:

**La falta de conocimiento, vinculación y comunicación de sus necesidades individuales con relación a los objetivos y metas institucionales y a los propósitos y fines de la representación sindical; lo cual les provoca insatisfacción en cuanto a sus aspiraciones personales.**

**Un 76% manifiesta que efectivamente NO existe tal reconocimiento, vinculación y comunicación.**

**Resultado que justifica la insatisfacción de las aspiraciones de los individuos al interior de la *Relación Laboral*.**

Por último con base en lo expuesto, en las observaciones realizadas y en la percepción que se tiene del problema abordado, el resultado más significativo que proyecta el presente trabajo, encuentra materialización en el **Capítulo IV**, específicamente en la propuesta de *Modelo de Comunicación Interactiva Integral para la Relación Laboral S.E.I.E.M.-S.N.T.E*, el cual permitiría presentar a trabajadores, autoridades y representantes sindicales, como se interrelacionan, lo importante que son sus necesidades, objetivos, metas, propósitos y fines, y los factores externos que de una u otra forma impactan e influyen en su relación.

En este orden de ideas y como resultado complementario del modelo, la concepción y propuesta de difusión de un Sistema de Comunicación Interactiva Integral, que permita a trabajadores, autoridades y representantes sindicales el poder acceder a los principales antecedentes, conceptos, teorías y planteamientos abordados en la presente tesis.

Es conveniente expresar, que la concepción y explicación del modelo, de las características de los protagonistas y de los factores externos que lo conforman no garantizan una solución total, sin embargo desde un particular punto de vista ofrece una alternativa de solución a este tipo de problemas.

Por ultimo, debemos exponer que si bien es cierto el modelo propuesto, puede presentar carencias, por lo que es susceptible de perfeccionarse; no obstante esto brinda a trabajadores, autoridades y representantes sindicales, investigadores y académicos una herramienta que permita una visión más integral de este tipo de fenómenos de índole humanístico-sociolaboral.

## V. 2. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se exponen las conclusiones que se desprenden del desarrollo de la presente investigación, es conveniente señalar que los argumentos plasmados a continuación, proyectan una serie de observaciones respecto del cómo carencias cognitivas y malos hábitos adquiridos por trabajadores, autoridades institucionales y representantes sindicales, provocan el que no se de un adecuado reconocimiento, vinculación y comunicación, de sus necesidades individuales, de los objetivos y metas de la organización, y propósitos y fines del sindicato; es decir se explican actitudes que deben ser corregidas para lograr una correcta interrelación laboral y en su momento permitan una óptima implementación del modelo propuesto.

- I. En lo que respecta a los trabajadores, al aplicar la escala se observó que la carencia de conocimiento de sus propias necesidades individuales y una correcta comunicación de estas hacia sus autoridades institucionales y sus representantes sindicales, les orilla a comportamientos de temor, angustia, introversión, sometimiento, resentimiento, apatía y en algunos casos lo mas grave servilismo y sumisión. Es conveniente comentar que este fenómeno no solo repercute en el desarrollo de la *relación laboral* de los trabajadores, si no que trasciende a la trasgresión de su integridad psicológica y emocional.
- II. Con relación a las autoridades, desde un particular punto de vista, se observa que la falta de conocimiento de las necesidades individuales de los trabajadores y una adecuada vinculación a los objetivos y metas de la institución, es producto de los siguientes factores: ignorancia, incompetencia, autoritarismo, soberbia, prepotencia, falta de liderazgo, el nepotismo, las prebendas y las canonjías, lo cual encuentra su lado mas oscuro en el abuso de la autoridad.

En este orden de ideas cabe mencionar, que las autoridades no solo desconocen las necesidades individuales de sus trabajadores, sino que también desconocen a fondo los objetivos y metas de la propia institución y los propósitos y fines de la representación sindical, lo cual provoca subjetividad y desviación en la aplicación de las normas y lineamientos que regulan la *relación laboral*.

- III. Por lo que respecta a la representación sindical, también muestran desconocimiento de lo que en esencia es un sindicato, de los principios que deben regir su actividad, y de cuales son sus reales propósitos y fines, que en síntesis deben ser:
  1. Defender los derechos laborales, sociales, económicos y profesionales de sus agremiados.
  2. Luchar por el desarrollo personal y el logro de las aspiraciones de sus agremiados.
  3. Vigilar el respeto absoluto a los derechos de los trabajadores, y
  4. Promover el desarrollo de programas de comunicación que permitan la información sindical interna y externa, y el desarrollo de los valores gremiales.

Además, se observa que en muchas de las ocasiones los representantes sindicales desvían su atención a la satisfacción de demandas de pequeños grupos de poder al interior de la organización sindical, mismos que en la mayoría de los casos persiguen fines políticos partidistas; lo cual esta totalmente alejado de lo que es su razón de ser: atender las necesidades individuales y colectivas de sus agremiados.

Es inevitable manifestar que entre autoridades y representación sindical, existe un vínculo pernicioso, ya que en un 50% las autoridades de mandos medios y superiores son asignados por el sindicato, es decir la autoridad institucional da una cuota de puestos de confianza a la organización sindical, esto trae como consecuencia el que exista una falta de identidad institucional, es decir no se puede servir al patrón y también servir a los trabajadores, ya que por ética elemental existe conflicto de intereses, este fenómeno se observa constantemente, ya que cuando a una autoridad le es conveniente a sus propósitos e intereses determinada decisión, es parte oficial, cuando no, es parte sindical y viceversa, desgraciadamente quienes se ven más afectados por este tipo de actitudes en su gran mayoría son los trabajadores.

Abundando al respecto debemos mencionar, que esta relación entre autoridades y representantes sindicales, además de que es contrario al principio de separación de representación de intereses y del servicio civil de carrera, por la obvia negociación de puestos, desencadena en la obstaculización del crecimiento profesional, la falta de atención técnica y no política de los asuntos, manipulación de intereses entendidos, los cuales atienden a pequeños grupos y no a la colectividad, y lo más grave en algunos casos en contubernio y corrupción.

Con base en lo anterior, se puede argumentar que el modelo patrón-sindicato, que se utiliza en la actualidad en la relación laboral estudiada, debe cambiar, cada uno debe atender a sus propios asuntos, la separación de intereses se debe dar, esto en beneficio de trabajadores e instituciones, para que por una parte los seres humanos logren la satisfacción de sus necesidades individuales y por la otra organizaciones y sindicatos alcancen sus objetivos, metas, propósitos y fines, lo cual de manera general propiciaría una mejora social.

Por ultimo, podemos resaltar que al interior de la *relación laboral* objeto de estudio de esta tesis, en general existe una gran carencia de conocimiento y comunicación de la mayoría de los conceptos abordados en el presente trabajo, por lo que se concluye que de poder lograr su difusión y en especial la aplicación del modelo propuesto, brindaría a trabajadores, autoridades y representantes sindicales, la oportunidad de que conozcan su realidad, cuál es su razón de ser, cómo se dan sus interrelaciones, cuán complejas son y cómo podrían darse sí en su caso se observaran y utilizaran los conceptos plasmados en la presente tesis y se adoptara el modelo propuesto.

### V. 3. REFLEXIONES FINALES

Después de haber analizado y valorado toda una gama de antecedentes históricos, conceptos y teorías, y desarrollado la investigación de campo, a continuación procedemos a exponer los conocimientos y experiencias más importantes, que desde nuestro particular punto de vista, nos dejó la elaboración de la presente tesis:

#### □ EN CUANTO A LOS CONOCIMIENTOS:

1. Reconocer que al profundizar en el estudio de la estructura burocrática donde se ubicó el fenómeno, nos permitió reconsiderar las características de la organización, con todas sus particularidades, como son sus aspectos filosóficos, teóricos, estructurales y normativos y valorar la gran semejanza que en su funcionamiento guardan con las necesidades de los individuos.
2. La importancia de los planteamientos que Aristóteles y Platón hacen sobre el origen y la concepción de lo que es el *Estado*. Cómo se forja el *Estado Mexicano* y por ende su Gobierno su Organización y su Burocracia, lo cual nos permitió identificar que su razón de ser encuentra significado en la satisfacción de las necesidades de la sociedad. Además, mencionar el gran aprendizaje que se obtuvo al vincular y asimilar lo postulados que sustentan a la teoría de la burocracia con las necesidades de los individuos.
3. Profundizar sobre los orígenes y la concepción de los sindicatos en el mundo, los modelos que de estos existen, cómo se define su funcionamiento y cual es el modelo que se aplica al caso mexicano, lo que nos facilitó establecer que tres de los cuatro modelos en esencia persiguen fines de tipo político partidista.
4. Por lo que respecta a las teorías utilizadas, debemos señalar que no obstante ser conocidas, al revalorarlas y tratar de vincularlas, con el propósito de dar solución al problema observado nos permitió darnos cuenta de que en una u otra forma guardan relación, lo cual le da sentido a los procesos eclécticos y sincréticos, y de análisis y síntesis.
5. Apreciar el estudio de las ciencias administrativas; esto encuentra justificación en las facetas que muestran, ya que no obstante aparentar ser complicadas, en esencia son accesibles, funcionales y aplicables en casi todos los ámbitos de la sociedad, sea esta familia, instituciones, gobierno, etcétera; lo cual permite enfatizar su universalidad.
6. Expresar que al abordar el tema de la tecnología informática nos dimos cuenta de la gran importancia de conocer y acceder a este tipo de herramientas, ya que los avances en este campo pasan de proyectar un crecimiento aritmético a uno de índole geométrico, tanto por lo que al hardware se refiere, cómo son el diseño de microchips con base en el silicón, la fibra óptica, las PC, Lap-Tops, pantallas de plasma, los mainframes y los equipos de arquitectura RISC.

Conocer el desarrollo de los procesos de diseño del software, cómo son la atención a los usuarios desde el principio, el que este se haga de una manera integrada es decir buscando satisfacer las necesidades de la organización en vinculación con las necesidades del que opera el programa, realizando pruebas anticipadas y continuas, es decir con base en un diseño iterativo.

En general poder vislumbrar la utilización de estas herramientas con el propósito de buscar solución a los problemas que sobre comunicación surgen al interior de las organizaciones y en especial en el ámbito de la relación laboral.

7. La profunda impresión respecto de los valores y antivalores, cómo son: la honestidad, la verdad, la justicia, la libertad, la tolerancia, la equidad y la generosidad; en contraparte: la corrupción, la falsedad, la arbitrariedad, la represión, la intransigencia, la discriminación y la mezquindad. Por lo que cabe resaltar que estos deben ser tomados en cuenta en todo momento, puesto que sus postulados son de aplicación universal, por lo que al transitar por la vida, y en todo momento deben ser observados y respetados, ya que sin ellos se carecería de honor e identidad.
8. Por último lo referente al ambiente político, democrático y societal en el que deben desarrollarse las relaciones laborales, lo cual encuentra justificación en el hecho de que todas las actividades deben llevarse a cabo siempre teniendo como objetivo el buscar el beneficio de la sociedad, tomando en consideración las opiniones de todos y cada uno de los actores y grupos que integran la organización y valorando lo que el sindicato como representante del gremio manifieste.

□ **EN CUANTO A LAS EXPERIENCIAS:**

Al respecto debemos exponer, que la elaboración de esta tesis en general nos deja una gran experiencia y de manera más significativa y en particular:

1. Una cultura de investigación, con base en el método y apoyo en las teorías, y en especial con base en el análisis y la síntesis.
2. Convicción de no rendirnos ante la adversidad, hasta haber conseguido nuestro propósito.
3. La importancia de estar plenamente convencidos, de lo que estamos haciendo; siempre en beneficio de la sociedad, de México y de sus instituciones.
4. Enorme satisfacción, ya que nos permitió reconocer aspectos de los trabajadores, en cuanto a sus sentimientos, emociones, percepciones y anhelos, y cómo las proyectan al interior de la relación laboral.
5. Finalmente, un sentimiento de humildad, ya que al darnos cuenta del cúmulo de conocimiento que existe y que desconocemos, pone en evidencia nuestra necesidad de seguir preparándonos para enfrentar con mayores elementos los retos que nos depara el futuro.

#### **V. 4. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS**

A continuación como parte final de la presente tesis y con base en la misma, se exponen las futuras líneas de investigación que pudieran desarrollarse:

1. Una vez difundidos los conceptos, teorías, el modelo propuesto y el sistema informático que integran el presente estudio, investigar sobre los posibles cambios en las actitudes que pudieran tomar trabajadores, autoridades y representantes sindicales.
2. Investigar sobre las posibles repercusiones psicológicas y emocionales, que les pudiera generar a trabajadores, autoridades institucionales y representantes sindicales, el reconocer y vincular sus necesidades individuales, sus objetivos y metas, y sus propósitos y fines; todo esto mediante la aplicación del modelo
3. Implementado el modelo propuesto, investigar si se obtiene cómo resultado un aumento en la productividad.
4. Diseñar y proponer un nuevo modelo sindical, que responda a las necesidades y aspiraciones individuales de los trabajadores y a una adecuada relación entre autoridades institucionales y representación sindical.
5. Por último, a partir de la presente investigación, desarrollar una tesis de índole doctoral, en la que se proponga una nueva teoría sobre la importancia de la retroalimentación de la comunicación, al interior de la relación laboral.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

*ACERCA DE LOS SINDICATOS*, EDITORIAL PROGRESO, MOSCÚ, 1979.

*ACUERDO NACIONAL PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN BÁSICA*, S.N.T.E., MÉXICO, 18 DE MAYO DE 1992.

ACKOFF, RUSSELL L. *REDISEÑANDO EL FUTURO*, EDITORIAL LIMUSA, S.A. DE C.V., MÉXICO, 1995.

ARGYRIS, CHRIS. *EL INDIVIDUO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN*, EDITORIAL HERDER, S.A. DE C.V., BARCELONA ESPAÑA, 1979.

*BASES PARA UNA POLÍTICA DE EDUCACIÓN ESPECIAL*, DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN ESPECIAL, MÉXICO, SEPTIEMBRE DE 1995.

BERTALANFFY, LUDWING VON. *TEORÍA GENERAL DE LOS SISTEMAS*, FONDO DE CULTURA ECONÓMICA, MÉXICO, 1995.

*BREVE HISTORIA DEL MOVIMIENTO SINDICAL MEXICANO Y COMENTARIO HISTÓRICO DEL ACTUAL SINDICATO NACIONAL DE TRABAJADORES DE LA EDUCACIÓN*, S.N.T.E., EDITORIAL DEL MAGISTERIO BENITO JUÁREZ, MÉXICO, 1981.

BURGOA, IGNACIO O. *DERECHO CONSTITUCIONAL MEXICANO*, EDITORIAL PORRUA, S.A., MÉXICO, 1989.

*CIENCIA: CONOCIMIENTO PARA TODOS*, OXFORD UNIVERSITY PRESS MÉXICO, S.A. DE C.V., 1997.

*COLECCIÓN SINDICALISMO Y DEMOCRACIA*, ENCUENTRO INTERNACIONAL, VARIOS AUTORES Y PONENTES, (5 VOL.), EDITORIAL DEL MAGISTERIO BENITO JUÁREZ, MÉXICO, 1992.

*CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS*, SECRETARIA DE GOBERNACIÓN, MÉXICO, 1998.

COVEY, STHEPEN R. *LOS 7 HABITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA*, EDITORIAL PAIDOS MEXICANA, S.A. DE C.V., MÉXICO 1996.

CRYER, BRUCE A. *ADVANCE TOOLS FOR HUMAN PERFORMANCE AND ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS RE ENGINEERING THE HUMAN SYSTEM: A NEW MODEL OF PERSONAL AND ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE*, CONFERENCE, FEBRUARY 4-7, 1996. TRADUCCIÓN.

CHIAVENATO, IDALBERTO. *INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN*, MC GRAW HILL, S.A., MÉXICO, 1995.

DAVIS, BEN., HODGES, MATTHEW & SASNET, RUSSELL. *EDUCATIONAL MULTIMEDIA AT MIT. ADVANCE IMAGING MAGAZINE*, JULIO DE 1989.

DAVIS, KEITH & NEWSTROM, JHON W. *EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO*, MC GRAW HILL, S.A., MÉXICO, 1995.

*DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS DEL S.N.T.E.*, EDITORIAL DEL MAGISTERIO BENITO JUÁREZ, MÉXICO, 1992.  
*ENCICLOPEDIA JURÍDICA OMEBA*, TOMOS X y XIII, EDITORIAL ANCELO, S.A. DE C.V., MÉXICO, 1976.

*ENCICLOPEDIA DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS*, EDICIONES GRIJALBO, S.A., BARCELONA, ESPAÑA, 1984.

*ESTATUTOS DEL S.N.T.E.*, EDITORIAL DEL MAGISTERIO BENITO JUÁREZ, MÉXICO, 1992.

*FUNCIONAMIENTO DE LA CAPACIDAD DE USO*, ARTÍCULO, PAGINA WEB, HTTP://WWW/. MICROSOFT.COM. MX. LUNES 13 DE ENERO DE 2003.

GRINDER, JHON, *INTRODUCCIÓN A LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA*, EDITORIAL PLANETA, MÉXICO, 1998.

HERZBERG, FREDERICK, MAUSNER, BERNARD & SNYDERMAN, BARBARA B. *LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO*, JHON WILEY & SONS, INC., NEW YORK\*LONDON\*SYDNEY., JULIO, 1959.

JOHNSON, ROBERT. *ESTADÍSTICA ELEMENTAL*, GRUPO EDITORIAL IBEROAMÉRICA, S.A. DE C.V., MÉXICO, D.F., 1999.

*LAS CORRIENTES SINDICALES Y LA INSURGENCIA DEL S.N.T.E.*, EDICIONES MOVIMIENTO, MÉXICO, 1981.

*LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL*, EDICIONES DELMA, S.A. DE C.V. MÉXICO, 1998.

*LEY QUE CREA EL ORGANISMO PÚBLICO DESCENTRALIZADO DENOMINADO, SERVICIOS EDUCATIVOS INTEGRADOS AL ESTADO DE MÉXICO*, GACETA OFICIAL DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO, 30 DE MAYO DE 1992.

LLORENC, CARRERAS. *PEDAGOGÍA DE LOS VALORES*, EDITORIAL NARCIA, MADRID ESPAÑA, 1997.

MASLOW, ABRAHAM H. *MOTIVACIÓN Y PERSONALIDAD*, EDICIONES DÍAZ DE SANTOS, MÉXICO, 1991.

MASON, ROBERT D. & LIND, DOUGLAS A. *ESTADÍSTICA PARA ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA*, ALFAOMEGA GRUPO EDITOR, S.A. DE C.V., MÉXICO, D.F., 1999.

MORALES CORNEJO, BLANCA Y SANTAMARÍA HERNÁNDEZ ANGELICA, *PONENCIA SOBRE ASERTIVIDAD*, DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO DE LA FCA, UNAM, MÉXICO, 1997.

PÉREZ, GERARDO. *HISTORIA DEL SINDICATO NACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EDUCACIÓN*, EDICIONES DE CULTURA POPULAR, MÉXICO, 1980.

*PLAN NACIONAL DEL DESARROLLO 1995-2000*. PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA, 1995.

*POLÍTICA EDUCATIVA Y LOS MARCOS NORMATIVOS*, UPN/SEP, CORPORACIÓN MEXICANA DE IMPRESIÓN, S.A. DE C.V., MÉXICO, 1996

*PROYECTO PARA LA REORIENTACIÓN DE LA EDUCACIÓN ESPECIAL*. DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN ESPECIAL, SEPTIEMBRE DE 1995.

REARDON, K. KATHLEEN, *PERSUACIÓN EN LA COMUNICACIÓN*, EDITORIAL PAIDOS, MÉXICO, 1991.

SÁNCHEZ, ENRIQUE W. *APUNTES HISTORICOS SOBRE EL MOVIMIENTO SINDICAL DEL MAGISTERIO NACIONAL*, S.N.T.E., MÉXICO 1969.

*SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS DEL MOVIMIENTO SINDICAL EN MÉXICO*, UAP, PUEBLA, 1978.

SHAO, STEPHEN P. *ESTADÍSTICA PARA ECONOMISTAS Y ADMINISTRADORES DE EMPRESAS*, HERRERO HERMANOS, SUCESORES, S.A., MÉXICO, 1980.

TIFFIN, JOSEPH & MC CORMIK, ERNEST J. *SICOLOGÍA INDUSTRIAL*, EDITORIAL DIANA, S.A., MÉXICO, 1986.

WEBER, MAX. *¿QUE ES LA BUROCRACIA?*, EDITORIAL LA PLEYADE, BUENOS AIRES, ARGENTINA, 1977.

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS TÉCNICOS**

**ABSENTISMO:** *Estar fuera del lugar de trabajo.*

**AXIOMA:** *Verdad o principio tan evidente que no necesita demostración.*

**CORPORATIVISMO:** *Doctrina política y social que propugna la intervención del Estado en la solución de los conflictos de índole laboral, mediante la creación de grupos profesionales que agrupen a trabajadores y empresarios.*

**ECLECTICISMO:** *Escuela filosófica que procura conciliar las doctrinas que parecen mejores o más verosímiles, aunque procedan de diversos sistemas.*

**ENTROPÍA:** *Desorden, o destrucción que se da al interior de las organizaciones.*

**EPISTEMOLOGÍA:** *Estudio de los fundamentos y métodos del conocimiento científico.*

**ESCOLÁSTICA:** *Doctrina que aplica al método de la enseñanza de las teorías griegas, especialmente las aristotélicas.*

**ESTRATEGIA:** *Secuencia de pensamiento y conducta que busca obtener un objetivo determinado.*

**EXEGESIS:** *Explicación, Interpretación.*

**FEEDBACK:** *Retroalimentación.*

**HERMENÉUTICA:** *Arte de interpretar textos, especialmente los textos sagrados.*

**HITOS:** *Conexiones contiguas.*

**HOLÍSTICO:** *Reconocimiento cualitativo de factores kinestésicos y sensoriales que interactúan al interior del ser humano, como son: el percibir, el sentir y el desear. Visión integral de un fenómeno, propone un análisis cualitativo y cuantitativo de los factores que permean el fenómeno, dándoles interpretación. Confirma la interdisciplinariedad (el eclecticismo y el sincretismo).*

**HOMEOSTASIS:** *Confianza mutua entre dos entes.*

**INNATISMO:** *Sistema filosófico que enseña que las ideas son connaturales a la razón y nacen con ella.*

**ISOMORFISMO:** *Que son iguales en forma.*

**ITERATIVO:** *Que se repite, que se realiza de manera continua.*

**KINESTÉTICO (CINESTÉSICO):** *Relativo a los sentidos: tocar, ver, oler, oír, saborear, y la emoción que esto ocasiona, sentido del equilibrio de los sentidos.*

**MAINFRAME:** *Macrocomputadora, Una computadora grande. Literalmente "Bastidor Principal". Aunque mainframe aun significa gabinete principal, usualmente se refiere a un gran sistema de computación y toda la experiencia asociada que va con el. Estas pueden tener centenares de megabytes de memoria principal y centenares de gigabytes de almacenamiento en disco duro; además de que usan computadoras mas pequeñas como procesadores frontales (terminales) que se conectan directamente a redes de comunicación.*

**METASTATIZAN:** *Que adoptan nuevos cambios.*

**MIMETISMO:** *Parecido que adquieren los seres vivos con su medio ambiente o con otros seres vivos.*

**MODEM:** *(MODulador-DEMODulador). Dispositivo que adapta una terminal o computadora a una línea telefónica. Convierte los pulsos digitales de la computadora a frecuencias de audio y/o video, que son transmitidas por medio de la línea telefónica.*

**ÓNTICA:** *Trascendente al Ser Humano.*

**OPTICAL READER:** *Lector Óptico. Dispositivo de entrada que reconoce caracteres mecanografiados o impresos y códigos de barras, y los convierte en sus correspondientes códigos digitales.*

**ORGANÍSMICO:** *Que los organismos son cosas organizadas.*

**PLOTTER:** *Impresora Gráfica que dibuja imágenes con plumas de tinta, los trazados requieren datos en formato de gráficos vectoriales, de manera que una imagen se compone de una serie de líneas de punto a punto.*

**QUIMICÓISIS:** *Daño que sufren las personas en su cuerpo y en su salud a causa de la exposición y/o contacto prolongado con productos químicos.*

**SCANNER:** *Explorador. Dispositivo que lee textos, imágenes y códigos de barras.*

**SEMIOLOGÍA:** *Estudio de los signos en la vida social, (Teoría General de los Signos).*

**SEMIÓTICA:** *Parte de la medicina, que trata de los signos de las enfermedades desde el punto de vista del diagnóstico y del pronóstico.*

**SENSORIAL:** *Facultad de sentir, de percibir.*

**SINCRETISMO:** *Sistema filosófico que trata de conciliar doctrinas diferentes.*

**SINERGIA:** *Desde el enfoque sistémico, define que la suma de las partes de ninguna forma será igual a la del todo, es decir cuando se suman las partes:  $1+1=2$ , la sinergia propone que cuando se obtiene la suma del todo:  $1+1$  será igual a 3,5 ó 7, es decir se potencializa el resultado.*

**SOCIETAL:** *Referente a las asociaciones, especialmente a las obreras (Como son los Sindicatos).*

**SUPRAORDINACIÓN:** *Organizados con base en una jerarquía.*

**TELEOLOGÍA:** *Estudio de la finalidad.*



Universidad Nacional  
Autónoma de  
México

**Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración**

**Oficio: PPCA/GA/2004**

**Asunto:** Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

**Coordinación**

**Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez**  
**Director General de Administración Escolar**  
**De esta Universidad**  
**Presente.**

**A/n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde**  
**Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado**

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Alberto Antonio Flores García** presentará Examen de Grado dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el **Subcomité Académico de las Maestrías**, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

<b>M.E.S. María Elena Camarena Adame</b>	<b>Presidente</b>
<b>M.A. María Magdalena Chain Palavicini</b>	<b>Vocal</b>
<b>M.A. Gabriel Moreno Farias</b>	<b>Secretario</b>
<b>M.P.U.R. Juan Martín Sandoval de Escurdia</b>	<b>Suplente</b>
<b>Dr. Hugo Rodas Morales</b>	<b>Suplente</b>

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

**Atentamente**

"Por mi raza hablará el espíritu"

Ciudad. Universitaria, D.F., 6 de octubre del 2004.

**El Coordinador del Programa**

**Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez**