

308923

104
20

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGIA
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



**ANALISIS DE LOS FACTORES AMBIENTALES COMO
ALTERNATIVA PARA LA DISMINUCION DE LA ROTACION
DEL PERSONAL OPERATIVO DE UNA EMPRESA,**

**TESIS PROFESIONAL
QUE PRESENTA:
CARMINA RICO MORENO
PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PEDAGOGIA**

DIRECTOR DE TESIS:

LIC. MARIA ANTONIETA MENDOZA SANCHEZ

MEXICO, D. F.

1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

A mis padres por su paciencia y educación en el proceso de convertirme en una mujer profesional y profesionista.

A Dios por iluminar mi corazón para amar intensamente la vida.

A mis amigos que fueron alguna vez compañeros de mi vida personal, laboral y escolar por ser agentes educativos de mi formación.

A la Universidad por formarme en la responsabilidad del aspecto educativo.

Hoy me desperté siendo otra cambié quizá, como consecuencia de un proceso: el de convertirme en persona.

Carmina R.M.

I N D I C E

INTRODUCCION	1
CAPITULO I LA ACTIVIDAD PEDAGOGICA COMO MEDIO DE DISTINCION HUMANA	9
I.1.-Definición de pedagogía	11
I.2.- Objeto material de la Pedagogía: la educación	14
1.2.1.- El proceso de enseñanza-aprendizaje en el ámbito empresarial	21
I.3.- Objeto formal de la Pedagogía: La persona humana ..	32
CAPITULO II LA EMPRESA, CONFLUENCIA DE RIQUEZAS HUMANAS..	37
II.1.- Concepto de empresa	39
II.1.1.- Elementos constitutivos de una empresa ..	43
II.1.2.- Clasificación de las empresas	46
II.2.- El factor humano dentro de la organización empresarial.....	49
II.1.1.- El empleado dentro de la organización ...	50
II.3.- Comportamiento humano	54

CAPITULO III LA ADULTEZ COMO TERCER PELDAÑO EN EL DESARROLLO HUMANO	58
III.1.- La adolescencia superior como etapa introductoria de la adultez	59
III.2.- Definición de adultez	62
III.3.- Particularidades de la edad adulta	67
III.3.1.- Madurez interior y crisis experimentadas..	69
III.3.2.- Actividades intelectivas y emotivas que desarrolla una persona adulta.....	76
CAPITULO IV FACTORES DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL QUE CONDICIONAN A LA ROTACION DEL PERSONAL.....	79
IV.1.- Ambiente organizacional	80
IV.1.1.- Características del ambiente organizacional	83
IV.1.2.- Componentes del ambiente organizacional ...	86
IV.1.3.- Influencia del ambiente organizacional en la satisfacción laboral.....	93
IV.2.- La rotación del personal operativo	97
IV.2.1.- Definición de rotación	97
IV.2.3.- Causas de la rotación	100
CAPITULO V PROGRAMA PARA DISMINUIR LA ROTACION DEL PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA RESTAURANTERA ATENDIENDO EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL	109
V.1.- Fundamentación	110

V.1.1.- Características de la empresa	112
V.1.2.- Metodología de investigación	116
V.1.3.- Aplicación de la encuesta	118
V.1.4.- Tabulación, análisis e interpretación de los resultados	137
V.2.- Programa	147
V.2.1.- Presentación del programa	147
V.2.2.- Cursos a operarios	150
V.2.3.- Cursos a supervisores	156
CONCLUSIONES	163
BIBLIOGRAFIA	172

INTRODUCCION

Actualmente en nuestro país, la segunda industria generadora de empleados es la restaurantera. A través de la introducción de estándares extranjeros ,que se fundamentan en un servicio rápido, grandes inversiones publicitarias, etc., la competencia en este tipo de mercado se incrementa.

Es muy probable encontrar cerca y en la misma avenida cientos de negocios de alimentos entre puestos, fondas, tiendas, cafeterías, restaurantes de 5 tenedores, loncherías, franquicias de comida rápida, restaurantes de tipo bar, etc. ofreciendo a sus comensales gran variedad de comidas, bebidas y ambientes en función a sus necesidades.

Ya que el cliente tiene gran oportunidad para elegir dónde y qué comer, estos negocios han puesto especial atención en la satisfacción de sus clientes, elevando la calidad de los alimentos, en sus estándares de higiene y seguridad, en la imagen y en la atención y servicio. Sin embargo, ¿ qué es lo que pasa cuándo, con base en una división de trabajo, aquella que toma la orden falta, el que hace las malteadas renuncia, el que limpia los baños hace 4 días no se presenta ? Muy probablemente repercuta en la productividad y disminuya la competitividad.

Pero ¿ por qué renunció aquella persona, por que la otra se fue con la competencia ?. La rotación del personal en una compañía con porcentajes elevados es mal considerada tanto por los empleados como por la misma sociedad. De ahí, la importancia de estudiar sus causas no sólo para disminuir los costos de las actividades de reclutamiento, selección, contratación y capacitación sino además, como análisis para determinar la naturaleza de sus percepciones sobre su entorno laboral.

Disminuir la rotación del personal operativo no tiene sentido si únicamente se equipara como sinónimo de retención ya que de cualquier forma, este tipo de empleados se retirarán de la organización. El valor de las apreciaciones de los trabajadores sobre su ambiente organizacional influye notablemente en su satisfacción, desempeño y sobre todo en su permanencia dentro de la empresa.

Efectivamente las comunidades empresariales han venido sufriendo el continuo desplazo de sus miembros a otras compañías, experimentando la lamentable situación de limitar su producción o servicios y en casos extremos hasta de suspenderlos porque simplemente se carece del número suficiente de personas que operan las máquinas o que proporcionan un servicio y atención adecuada o lleven a cabo los procesos operativos. Además es importante considerar la fuerza que el mercado ejerce en cuanto a

la competencia por el valor económico que representa el producto que se ofrece y por la calidad y satisfacción del servicio.

Ante ello, la mayoría de los directivos haciendo uso de los conceptos administrativos han considerado la etapa que hace referencia a la planeación, en armonía con los conocimientos que la psicología y la sociología ofrecen sobre la persona, pretendiendo la previsión de diversas situaciones problemáticas para la organización. Sin embargo a pesar de que muchas empresas ofrecen a sus obreros incentivos, por ejemplo a través de un récord de puntualidad, éstos no logran eliminar o disminuir el porcentaje de rotación en su personal, quizá porque las corrientes psicológicas y sociológicas que sustentan carecen de visión integral del hombre, limitándose únicamente al campo biológico, psicológico o social, olvidándose de su unidad.

Este trabajo parte de la afirmación que la percepción del empleado sobre el ambiente organizacional de la empresa en donde se desempeña laboralmente puede modificar la satisfacción, su rendimiento e inclusive su aprendizaje dentro del puesto. De ahí, la importancia de identificar el ambiente organizacional para comprender el comportamiento de los miembros de una compañía.

La rotación se comprende pues, en función a la satisfacción en el empleo. Aquellos que reciban poco reconocimiento en el trabajo o

que experimenten continuamente conflictos con su jefe o compañeros o que hayan llegado a un estancamiento laboral o que las condiciones físicas no sean favorables, tendrán mayores posibilidades para renunciar.

Debido a que el problema de investigación ANALISIS DE LOS FACTORES AMBIENTALES COMO ALTERNATIVA PARA LA DISMINUCION DE LA ROTACION DEL PERSONAL OPERATIVO DE UNA EMPRESA se deriva de un sistema organizacional conformado por seres humanos, fue necesario, antes que nada establecer los fundamentos bio-psico-sociales de la movilidad del personal operativo en el ámbito empresarial con la finalidad de ofrecer una serie de implicaciones pedagógicas que propicien una mayor permanencia.

El análisis de los factores ambientales se inició con un proceso de indagación, documentación y recopilación a través de fuentes impresas (libros, revistas, informes, estadísticas, etc.) sobre los elementos involucrados dentro del tema.

Las fuentes escritas consultadas se basaron en tendencias pedagógicas, psicológicas y administrativas. Estas sirvieron, en este caso, de complemento para la fundamentación de este trabajo ya que la pedagogía ofrece una perspectiva del hombre como ser perfectible, la psicología manifiesta los fundamentos para la comprensión de la conducta humana y la administración brinda los

conocimientos sobre todo lo que confluente en una organización empresarial.

La investigación documental se encuentra distribuida en 4 capítulos:

El capítulo I lleva por título LA ACTIVIDAD PEDAGOGICA COMO MEDIO DE DISTINCION HUMANA ya que ésta sólo tiene sentido dentro del perfeccionamiento del hombre. Comienza con el concepto de **Pedagogía** como ciencia y arte de la educación, continua con su objeto material: **La educación y El proceso de enseñanza-aprendizaje en el ámbito empresarial** y finaliza con su objeto formal: **La persona humana.**

LA EMPRESA CONFLUENCIA DE RIQUEZAS HUMANAS es el capítulo II, este parte del concepto de empresa, sus elementos constitutivos y la clasificación de acuerdo a sus fines, metas y políticas, establece además la importancia del factor humano dentro de la organización empresarial y su comportamiento.

El capítulo III: LA ADULTEZ COMO TERCER PELDAÑO EN EL DESARROLLO HUMANO inicia con una descripción general de la **adolescencia superior**, posteriormente se establece el concepto de **adultez** para concluir en el análisis de sus características.

El capítulo IV que lleva por nombre LOS FACTORES DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL QUE CONDICIONAN LA ROTACION DEL PERSONAL inicia con el análisis del **ambiente organizacional** en cuanto a sus características, **componentes** e influencia que se desarrolla en la **satisfacción laboral**, posteriormente se define la **rotación del personal operativo** y finalmente sus **causas**.

La derivación práctica se encuentra comprendida en el último capítulo bajo el título PROGRAMA PARA DISMINUIR LA ROTACION DEL PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA ATENDIENDO EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL. Para llevar a cabo esta parte de la investigación se empleó la encuesta por ser un instrumento objetivo y confiable. Incluso Bracamonte menciona que es posible medir el grado en que los empleados están insatisfechos con su trabajo, sin pedirles razones. Por este medio se pretende identificar la rotación potencial de una compañía restaurantera para disminuirla.

La aplicación de la encuesta se llevó a cabo entre los empleados sindicalizados de una cadena de restaurantes tipo cafetería en la Delegación Gustavo A. Madero, del D.F., en las áreas de cocina y piso, con ingresos salariales mínimos, edad cronológica de 20 a 45 años, nivel socio-económico bajo y escolaridad máxima de secundaria. La muestra incluyó a 102 personas.

La encuesta se integró por 21 preguntas cerradas basadas en 5 variables: liderazgo, integración, capacitación, condiciones físicas y políticas organizacionales.

El liderazgo comprende el estímulo y apoyo que el jefe ofrece a sus subordinados para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos.

La integración implica la atmósfera social en cuanto a la cohesión e interacción de sus miembros.

La capacitación se integra por actividades que procuran el desarrollo de habilidades y conocimientos para un mejor desempeño del empleado en su trabajo.

Las políticas organizacionales implica consignas sobre la remuneración, los beneficios sociales y el desarrollo profesional que la empresa ofrece a sus empleados.

Las condiciones físicas se refieren al medio ambiente externo, al contexto del trabajo comprende: la iluminación, ventilación, ruido, partículas en el medio mobiliario, etc.

Todos los datos obtenidos y la frecuencia de cada opción fueron tabulados con el fin de obtener el porcentaje total de cada una de las variables. Además, para hacer más ilustrativo los resultados, los porcentajes se graficaron.

Con base en los resultados se demostró que las percepciones del empleado sobre el ambiente organizacional afecta la satisfacción de su trabajo, favoreciendo la rotación.

**CAPITULO I: LA ACTIVIDAD PEDAGOGICA COMO MEDIO DE
DISTINCION HUMANA**

LA ACTIVIDAD PEDAGOGICA COMO MEDIO DE DISTINCION HUMANA

Los rápidos avances sociales a que estamos asistiendo en lo que va del siglo, la irrupción de nuevas técnicas, los múltiples problemas y posibilidades que el vivir de cada día ofrecen a los hombres, han venido necesariamente a complicar la educación, porque la educación no se justifica en sí misma, sino que es algo en función de la vida humana.

Fácil es comprobar que la preocupación educativa ha sobrepasado los límites de la escuela y de la familia y está operando constantemente en todas las manifestaciones de la sociedad.(1)

García Hoz con estos dos párrafos justifica la importancia de la educación dentro de la sociedad, puesto que se integra por personas humanas que están en un permanente cambio.

Este capítulo lleva por nombre LA ACTIVIDAD PEDAGOGICA COMO MEDIO DE DISTINCION HUMANA porque la educación, objeto material de la pedagogía, es una modificación del hombre. Se estructura, en primera instancia por la conceptualización de Pedagogía en tanto

(1).- GARCIA H. VICTOR. *Principios de Pedagogía Sistemática*, p. 9.

ciencia y arte de la educación para posteriormente tratar su objeto material: LA EDUCACION, estableciendo énfasis de manera especial en EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE EN EL AMBITO EMPRESARIAL, finalmente su objeto formal: LA PERSONA HUMANA.

I.I.- DEFINICION DE PEDAGOGIA

La industria, la política, la profesión, cualquier otro tipo de actividad o de comunidad humana, plantea problemas educativos e intenta resolverlos con los medios que tiene a su alcance."(2)

La Pedagogía tiene una función trascendental pues posee como objeto de estudio la educación del hombre y por consiguiente tiende a perfeccionarlo.

Cualquiera que sea la etimología de esta palabra (Pedagogía) y cualquiera que sean las limitaciones que pongan al concepto que representa, todo el mundo toma

(2).- *Ibidem.*, p. 9

hoy la Pedagogía como un orden de estudios que se refieren a... la educación total o íntegra del hombre, en todas las fases de su desenvolvimiento y en toda la complejidad de su naturaleza psicofísica o espiritual y corpórea. (3)

La Pedagogía dirige su estudio y atención al ámbito educativo en tanto se considera al hombre, como punto de partida y llegada, unidad sustancial corpóreo-espiritual.

"La palabra pedagogía viene de las palabras griegas ~~país-paidos~~ niño, y ~~agien~~ = conducir." (4) Etimológicamente hablando Pedagogía significa conducir al niño sin embargo, ésta se dirige no sólo al niño sino al hombre en todas sus etapas de desarrollo a lo largo de toda su vida.

Víctor García Hoz considera a la Pedagogía como un conjunto sistemático de verdades demostrables en cuestión de educación: CIENCIA. No sólo llega a determinar cómo deben realizarse, del terreno del ser pasa al del deber ser. Ella integra un conjunto de reglas o normas que rigen o deben de regir la actividad educativa.

(3).-ALCANTARA, P.de.. Tratado de Pedagogía. p. 1

(4).- idem.

Además, hace notar que si únicamente se le considera como ciencia ésta no agotaría el conocimiento sobre el terreno educativo ya que, solamente podría contemplar conocimientos evidentes bien, por vía de demostración experimental o por vía especulativa. Sin embargo, la educación por ser un hecho singular, se realiza en las más variadas condiciones particulares a las que la ciencia en sentido estricto no llegaría.

De aquí el que se hable de un conocimiento intuitivo directo propio de las cosas particulares y al mismo tiempo de la utilización de este conocimiento para resolver los problemas concretos que la educación plantea. En este sentido, conocimiento y capacidad de solución de problemas particulares se pueden considerar arte, el arte de educar. (5)

El carácter de ciencia, le proporciona a la Pedagogía, un conjunto de reglas sin embargo, existen variables que interactúan dentro del campo educativo lo que obliga a considerar situaciones diversas, problemas distintos y a resolver con flexibilidad, criterio y fundamentos. La Pedagogía debe cimentarse en el conocimiento del hombre como la botánica en el conocimiento de las plantas.

(5).- DEBESSE, M., et. al., Introducción a la pedagogía p. 16

I.2.- EL OBJETO MATERIAL DE LA PEDAGOGIA: LA EDUCACION.

Tal y como menciona García Hoz en su obra Principios de Pedagogía Sistemática el sentido y la vigencia de la disciplina pedagógica procede de su objeto, esto es, la educación.

" Etimológicamente esta palabra procede del latín **educare**, que significa criar, nutrir, o alimentar y de **exducere**, que equivale a sacar, llevar o conducir desde dentro hacia afuera ".(6)

Es necesario alimentar (educare) a la persona con conocimientos , y sacar de él (exducere) todo lo que es capaz, aprovechando sus posibilidades y de esta manera , llevarlo a su realización dentro de lo posible, considerando su naturaleza, es decir, propiciando a un encauzamiento de disposiciones ya existentes.

Alcántara García en su Tratado de Pedagogía se refiere al objeto material de esta como hecho educativo, actividad que intencionalmente o no, configura al hombre. De ahí, que siendo la actividad educativa una necesidad humana haya existido desde siempre especial interés por definirla, obteniendo gran variedad de conceptos, por la complejidad de ésta en cuanto a los muchos

(6).- *ibidem.* p. 23

ámbitos a los que se dirige: familia, empresa, escuela, comunidad. Mismos en los que el hombre es participe, finalmente la gran variedad en los significados radica en la antropología que se tiene de la naturaleza humana.

A continuación se analizarán algunos conceptos de educación a fin de considerar sus propias características.

Víctor García Hoz conceptualiza a la educación como "perfeccionamiento intencional de las facultades específicamente humanas." (7) Perfeccionamiento ya que proporciona un beneficio a la persona, es decir la mejora. Afirma que esta mejora se dá solamente en los seres humanos puesto que hace mención a las potencias específicamente humanas : Inteligencia (pensamiento para alcanzar la verdad) y Voluntad (querer el bien). Menciona también, que la educación es perfeccionamiento voluntario e intencional.

Por otro lado, Alcántara establece que la educación consiste en el trabajo que cada uno posee inconsciente o conscientemente, ayudado de un modo directo o intencional por otros y siempre bajo las influencias del medio natural y social en que vive, para

(7) -GARCIA V., *Principios de Pedagogía Sistemática* p. 16

realizar su naturaleza de acuerdo a la perfección de que sea susceptible y de las exigencias de la vida y de nuestro destino. (8)

La definición que ofrece Alcántara, encierra un proceso intencional donde se requiere de la voluntad de las personas para educarse: ayuda intencional. Considera que este proceso tiene lugar bajo la influencia del ambiente natural y social. Concibe también, de acuerdo a su fin realizar a la naturaleza humana en cuanto a la perfección de que sea susceptible tomando en cuenta sus potencialidades esencialmente humanas: inteligencia y voluntad.

Nérici define a la educación como:

Un proceso que tiende a capacitar al individuo para actuar conscientemente frente a nuevas situaciones de la vida, aprovechando la experiencia anterior y teniendo en cuenta la integración, la continuidad y el progreso social. Todo ello de acuerdo con la realidad de cada uno, de modo de que sean atendidas las necesidades individuales y colectivas. (9)

(8).-cfr. CENAPRO, Conceptos básicos de Capacitación y Adiestramiento p.5

(9).-NERICI, I.G., Hacia una Didáctica General Dinámica. p. 19

Este autor la concibe como un proceso porque la educación tiene que seguir una serie de pasos. Posteriormente habla de que tiende a capacitar al individuo, considerando a la capacitación como la transmisión de conocimientos, aunque también la conceptualice como un desarrollo de habilidades y actitudes.

Nérici toca el aspecto dinámico de la educación: para actuar conscientemente frente a nuevas situaciones de vida, ya que educar no es preparar para repetir. Es imposible ofrecer recetas para que sean aplicadas en casos determinados, lo que se busca es simplemente dar elementos necesarios para que el individuo actúe conscientemente ante los problemas que se le presentan y pueda dar soluciones originales, para ello posiblemente requerirá de tomar en cuenta experiencias anteriores, pues de todas ellas se aprende algo, el aprendizaje puede ser adaptado a la nueva situación que se presenta.

Para él la integración es indispensable dentro del proceso en tanto que el individuo y los miembros de la comunidad poseen ideales y esfuerzos comunes, causa por la cual la gente se siente dentro de la sociedad. Si no existiera continuidad nunca habría avance ni proceso.

Finalmente, habla de una realidad personal: la realidad de cada uno, reconociendo la atención que merecen las diferencias

individuales en el terreno educativo sin subestimar o desconocer las necesidades colectivas.

Las definiciones anteriores aunque son diferentes coinciden en ciertos elementos, siendo las características propias de la educación:

a).- Es un proceso, ya que:

no es un sola fase o un momento, sino que cuenta con una serie de elementos que la integran. Es un proceso de mejora, dinámico y constante, de las características humanas para llegar al perfeccionamiento.

b).- Implica perfeccionamiento, ya que:

el cambio educativo se dirige hacia la mejora de la(s) persona(s). Se puede hablar de un perfeccionamiento al reconocer dos características esenciales en el hombre: ser inacabable y perfectible. Es a través de la educación como se logra ese acercamiento progresivo al perfeccionamiento de las facultades específicamente humanas.

c).- Es voluntaria, ya que:

en su sentido más estricto, es una acción libre e intencional, se origina en el interior del hombre, como lo

sugiere una de sus raíces etimológicas: "educare" que quiere decir sacar algo de dentro del hombre. Nadie puede forzar a que se dé el hecho educativo sin embargo, en la mayoría de las ocasiones se requiere de un auxilio externo y voluntario de una influencia humana que estimule y oriente al sujeto a educar. Aunque con lo anterior hace alusión a una sistematización es importante reconocer la enorme influencia educativa de acciones no intencionales.

Si se establece un análisis de las tres definiciones precedentes se comprobará que en las tres la educación se presenta como una acción que puede ser ejercida sobre los demás (heteroeducación), o sobre uno mismo (autoeducación). Entonces:

- 1).- La educación es una influencia externa que configura al hombre (heteroeducación).
- 2).- La educación es un desarrollo interno que hace que el individuo se configure a sí mismo (autoeducación).
- 3).- La educación es un proceso que proporciona al individuo los medios para su propia configuración (hetero y auto educación reunidas). (10)

(10).- GUZMAN Isaac., Problemas de la Administración de Empresas p 69.

La legitimidad de la intervención del educador sobre el educando radica en la intervención en el desarrollo espiritual y físico de otra persona debido a la necesidad que esta tiene de ser educanda, de su aspiración a perfeccionarse cada vez más; y, por otro lado, de los fines que esa acción educativa persigue. En este caso, los fines de la acción educativa justifican su ejercicio, motivado por el fin de ayudar a un semejante en su desenvolvura. (11)

El principal fin de la educación se pone de manifiesto dentro de su definición : "perfeccionamiento de la persona". De ahí, que se establezca como fin fundamental es: el pleno desarrollo de la personalidad. Considerando al hombre como ser inacabado se pretende el máximo desarrollo de todas sus facultades: intelectuales, volitivas y físicas.

Según García Hoz los fines particulares son establecidos individualmente ya que la educación es un fenómeno interno y voluntario. De ahí que sea la persona quien determine libremente las metas y medios para alcanzarlas y que favorezcan las experiencias de aprendizaje.

(11) cf. CALDERON H., Manual para la Administración del Proceso de Capacitación del Personal

I.2.I.- EL PROCESO DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE EN EL AMBITO EMPRESARIAL:

Actualmente, se vive en un constante cambio, los grandes avances científicos y las innovaciones tecnológicas obligan al hombre a enfrentarse con una adecuada preparación, aumentando sus conocimientos de manera constante con el único fin de mantener su calidad competitiva dentro del mercado de trabajo. Consecuentemente, se hace necesario que la persona se apegue a la acción educativa, formal o informal, que la lleva a un crecimiento personal, a un mejor desempeño en el trabajo y que responda a los requerimientos tecnológicos, elevando la productividad empresarial y nacional. Lo cual justifica que el proceso de enseñanza-aprendizaje se haga necesario dentro dentro de las organizaciones empresariales.

Toda labor educativa, adquiere sentido cuando se desarrolla teniendo a la vista objetivos bien definidos, dentro del ámbito empresarial se dice que : las organizaciones deben de ofrecer a sus colaboradores las bases necesarias que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria. (12)

(12). CeNaPRO, op. cit.

De ahí que, el proceso de enseñanza-aprendizaje dentro del ámbito empresarial se realice a través de las actividades de entrenamiento, capacitación y desarrollo.

Antes de definir cada una de estas actividades se describirá el proceso de enseñanza- aprendizaje (**PEA**).

Se dice que es un proceso porque es un conjunto de fases sucesivas del fenómeno educativo en él que concurren los siguientes elementos: el educando (alumno), el profesor (educando o guía), los contenidos (lo que se va aprender), la metodología, las técnicas, los recursos materiales y los tiempos didácticos.

El proceso de enseñanza-aprendizaje es intencionado porque el educador debe querer enseñar y el educando debe tener la disposición de aprender; es decir se requiere de la voluntad de ambos para que se pueda llevar a cabo la enseñanza y el aprendizaje de una manera eficiente y eficaz.

Es sistemático porque se requiere de un conjunto ordenado de elementos en donde existe una interrelación entre ellos para lograr un objetivo.

También, se deben de tener objetivos previamente establecidos para saber a dónde se llevará al educando (planteamiento de un propósito) los cuales concluirán en un cambio conductual

(ejecución de una nueva conducta esperada del alumno) mismo que debe ser evaluado.

Para que el proceso educativo pueda darse deben estar presentes tanto la enseñanza como el aprendizaje ya que son elementos que se complementan entre sí, unidos constituyen el proceso de enseñanza-aprendizaje. La enseñanza y el aprendizaje son dos actividades paralelas, encaminadas a un mismo fin, el mejoramiento del alumno.

Enseñar "etimológicamente, significa poner algo in signo, indicar, mostrar un objeto a alguien para que se apropie de él intelectualmente... significa esencialmente significar los conceptos." (13)

José Manuel Villalpando en su libro de Didáctica afirma que la enseñanza es la tarea del maestro. A través de su guía se pretende que el alumno asimile gradual y metódicamente una porción de cultura.

(13).- RENZO Titone, *Metodología Didáctica*, p. 29

(ejecución de una nueva conducta esperada del alumno) mismo que debe ser evaluado.

Para que el proceso educativo pueda darse deben estar presentes tanto la enseñanza como el aprendizaje ya que son elementos que se complementan entre sí, unidos constituyen el proceso de enseñanza-aprendizaje. La enseñanza y el aprendizaje son dos actividades paralelas, encaminadas a un mismo fin, el mejoramiento del alumno.

Enseñar "etimológicamente, significa poner algo in signo, indicar, mostrar un objeto a alguien para que se apropie de él intelectualmente... significa esencialmente significar los conceptos." (13)

José Manuel Villalpando en su libro de Didáctica afirma que la enseñanza es la tarea del maestro. A través de su guía se pretende que el alumno asimile gradual y metódicamente una porción de cultura.

(13).- RENZO Titone, Metodología Didáctica, p. 29

Hernández R. Santiago menciona también, en su obra Metodología de la enseñanza, que esta se dirige al alumno sirviéndose de métodos o procedimientos que ingeniosa o científicamente, pretenden adaptarse a las condiciones del medio y a las exigencias del educador sin desconocer la estructura psico-biológica del educando.

Por otra parte, aprender proviene del latín apprehendere, de ad: a; prehendere: percibir: que significa adquirir conocimientos de alguna cosa por medio del estudio de la experiencia. (14)

El aprendizaje consiste en la manera como el alumno responde a la acción del maestro, esto es, cómo asimila a su persona y por propio esfuerzo, el caudal de cultura que está al alcance de su grado evolutivo. (15)

Villalpando señala que el aprendizaje va a ser la manera como el educando responde a la acción del educador, la manera como asimila por su propio esfuerzo las cosas, muchas veces el maestro puede presentar el material al alumno, pero si él no quiere no lo va a aprender. También algo muy importante que menciona este

(14). - HERNANDEZ R. SANTIAGO, *op. cit.*, p. 84

(15). *idem.*, VILLALPANDO, *op. cit.*

autor, es que va a asimilar la cultura que esté al alcance de su grado evolutivo; esto es que hay que presentarle al alumno contenidos que vayan de acuerdo a su edad, para que pueda comprender, es por esto importante conocer las características de los alumnos, como edad, nivel socio-cultural, etc., y no perder de vista que la finalidad de la enseñanza y el aprendizaje es la mejora del individuo.

El aprender va más allá de una mera acumulación de conocimientos y de una memorización, se adquieren conocimientos pero se analizan y se obtiene como resultado un cambio de conducta.

Hay que recordar que existen diferencias individuales que van a hacer que el aprendizaje se dé de una manera distinta en cada persona.

Algunos rasgos o diferencias individuales son: capacidad, madurez, aptitudes, ritmo de trabajo, ideales, resistencia a la fatiga, aspiraciones para el futuro, etc.

Para que el proceso educativo pueda darse deber estar presentes tanto la enseñanza como el aprendizaje, que son elementos que se complementan entre sí y unidos constituyen el proceso enseñanza-aprendizaje. De acuerdo a la afirmación que Villalpando realiza la enseñanza y el aprendizaje son dos actividades paralelas encaminadas a un mismo fin, el mejoramiento del alumno.

El proceso enseñanza-aprendizaje que ofrecen las diferentes empresas a su personal, se realiza a través de las actividades de entrenamiento , adiestramiento , capacitación y desarrollo, para contribuir a su desarrollo. Es importante que mediante estas acciones el individuo adquiera conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan lograr una mayor eficacia y eficiencia en su trabajo así como en su realización profesional y personal.

Guzmán Valdivia a manera de enfatizar el valor de la enseñanza-aprendizaje en el ámbito laboral expresa:

Cuanto se ha dicho acerca del significado del aprendizaje en la persona del educando, lleva a la convicción de que, aprender, en última instancia, es enriquecer a la persona con adquisiciones de las que antes carecía; y el destino de esas adquisiciones es dar al sujeto una capacitación mayor de proceder con éxito en su actuación social. (16)

(16).- VILLALPANDO. op. cit., p. 76

El aprendizaje que en las organizaciones empresariales se desarrolla pretende que las personas puedan adquirir los medios necesarios para desempeñar con éxito su trabajo, contemplando no sólo los conocimientos y habilidades sino también, las actitudes. El aprendizaje en este sentido puede ser vía la capacitación, entrenamiento y desarrollo.

Una vez conceptualizando el proceso de enseñanza-aprendizaje se definirá las actividades educativas que dentro del ámbito empresarial se fomentan a manera de establecer las diferencias entre cada una.

La **CAPACITACION**, entendiéndose en su sentido más amplio, como una serie sistematizada de actividades encaminadas a dotar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar sus actitudes para el logro de los objetivos organizacionales, del área de trabajo y el desarrollo integral del individuo.

El **ADIESTRAMIENTO** es el proceso que por medio de la enseñanza y el aprendizaje se aboca a la adquisición y/o desarrollo de habilidades y destrezas como el empleo de la maquinaria o equipo tal como menciona Guzmán Valdivia:

Se entiende como habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría, a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos. (17)

Guzmán Valdivia lo define como una actividad con vistas en el desarrollo de alguna habilidad, destreza práctica de trabajos de carácter muscular o motriz, más que intelectual. Pero aunque normalmente un ejecutivo no necesita del proceso como tal, ya que no utiliza este tipo de herramientas para trabajar sin embargo, no hay que descartar la posibilidad de impartirlo a quien lo necesite.

DESARROLLO comprende integralmente al hombre. Es toda una formación de la personalidad. Principia con un análisis del temperamento del hombre, comprende también, la formación del carácter a través de una serie de hábitos que se forman por la acción de la voluntad aprovechando los rasgos favorables del temperamento. Esta concepción que fundamenta Guzmán Valdivia,

(16).- VILLALPANDO. *op. cit.* p. 76

establece un proceso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad y el carácter, así como la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que no tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas.

Si el DESARROLLO es un proceso integral entonces requiere evidentemente de la Capacitación (adquisición de conocimientos) del adiestramiento (habilidades y destrezas) además, del fortalecimiento de la voluntad y el carácter.

Una vez teniendo claro el concepto de educación es posible cuestionarse la razón por la que el hombre se perfecciona dentro de la empresa, obedeciendo a dos puntos de vista: el de la misma empresa y el del hombre que presta sus servicios en la misma.

Desde el punto de vista de la empresa, ésta inculca destrezas, conocimientos y actitudes en el personal permitiendo alcanzar eficiente y eficazmente sus fines hacia los cuales está encaminada y que representan su razón de ser. La empresa es una organización que necesita de las personas como colaboradores sin

embargo, el hombre sólo colabora en cuanto que realiza su trabajo con agrado y si tiene conocimiento de su futuro progreso en él. Por lo tanto, para contar con la participación de este tipo de colaboradores es necesario que la empresa participe en la formación y en el desarrollo del perfil humano de su personal.

En la medida en que la empresa contribuye con la educación de su personal se encontrará con mejores condiciones para alcanzar sus fines, y por otro lado colaborará en el desarrollo de las facultades del empleado al proporcionar los medios adecuados.

Desde el punto de vista del hombre, debido a que nunca alcanza una total perfección siempre se encuentra en un proceso de educación. La educación del hombre persigue por lo tanto, una formación y desarrollo permanente considerando al ser humano como un todo sin la posibilidad de separar una parte de dicho conjunto para configurarla individualmente.

La empresa es un agente educativo, ya que:

1.- proporciona bases determinadas para el desarrollo humano. La organización lo realiza propiamente a través de la Unidad de Capacitación , Adiestramiento y Desarrollo, las cuales

proporcionan una educación intencional y sistemática como proceso planeado y controlado buscando la mejora del educando.

2.- proporciona un conjunto de estímulos en el proceso educativo. Estos estímulos surgen de las relaciones personales y directas de los miembros que conforman la organización. De esta manera los hechos humanos que se producen, no se dan con plena conciencia de su finalidad educativa. De ahí que, la empresa desarrolle su acción educativa de una manera espontánea cuando, por ejemplo, se da un consejo a otro, se ayuda y guía a una persona en el desempeño adecuado del propio trabajo, etc.

El deber de la empresa como agente educativo, no se limita a inculcar en el personal actitudes y conocimientos correspondientes al trabajo que desempeñan, para que sean capaces de llevar a cabo una actividad técnica y profesional. También, debe de estimular el desarrollo y conservación de su libertad personal e inteligencia, con lo cual se logra un desenvolvimiento espiritual de la persona y con ello su perfeccionamiento como ser humano. (18)

(18) -cfr.- RIEDEL, J., La Formación para el Trabajo en la Empresa, p. 97

Debe de fomentar en el individuo aquellas posibilidades útiles de que está dotado, de modo que le sean provechosas en su vida. Así el miembro de la organización desarrollará mayor autosuficiencia y capacidad de enfrentarse con las situaciones que se presenten, buscando la mejor solución y el mayor provecho.

Finalmente, la empresa dentro del proceso enseñanza-aprendizaje tiene como tarea la preparación de hombres, que trabajen eficientemente con el fin de trascender al trabajo mismo ampliando en él su sentido humano.

1.3.- EL OBJETO FORMAL DE LA PEDAGOGIA: LA PERSONA HUMANA

Si el sujeto de educación es el hombre y la educación tiene que estar adaptada a él entonces, no podemos pensar en la trascendencia práctica de la PEDAGOGIA si no se tiene en cuenta a los educandos.

La educación es concebida, dirigida y realizada por el hombre. Consecuentemente, el término educando se utiliza para designar al hombre como sujeto de la educación, en cualquiera de sus manifestaciones o aspectos.

El concepto de educando, supone otro anterior: la educabilidad (capacidad para la formación y desarrollo) que se desprende del fin último que todo ser humano posee, el perfeccionamiento. (19)

De ahí, que la educación se conciba como un proceso vitalicio cayendo así, la falsa teoría que postulaba al educando como aquel que concurría a la escuela entre los seis y veinte a veinticinco años de edad. Considerando actualmente, que una persona puede ser educando en cualquier edad de la vida bajo un período escolar y fuera de ella.

Por la racionalidad, el hombre se distingue de cualquier otra forma viviente en el reino animal; y no sólo tiene capacidad particularísima de encerrar en sí mismo el universo, de ser espejo de la creación, sino, lo que importa más, sabe extraer de él el significado más escondido, darse cuenta, llegar a la íntima razón

(19) - cfr., NASSIP Ricardo, *Pedagogía General* p. 188

del ser de las cosas mismas y hacerse su dueño en cierta medida, comprometiendo la propia responsabilidad en la edificación del mundo. (20)

En sentido más amplio, se llama educador a todo lo que educa, a la que ejerce influencia, a la que posee energía educadora, es decir educabilidad. De esa manera el término comprende tanto al hombre como agente capaz de realizar consciente o inconscientemente la educación. (21)

Tomas de Aquino define con Boecio a la persona como substancia individual de naturaleza racional. Mounier en su estudio sobre " el personalismo " describe esta naturaleza humana singularizada y menciona que a causa de su espíritu la persona trasciende. (22)

Es el hombre una unidad substancial que se compone de cuerpo y alma.

(20) .- LAENG Mauro, *Esquemas de Pedagogía*, p. 31

(21) .- *cf.* NASSIF R., *op. cit.* p. 213.

(22) .- *cf.* DIAZ Tania, *El derecho de la educación* p. 21

Sustancia se refiere a que es un ser que existe en sí mismo.
Individual porque es único e irrepetible.

De **naturaleza racional** porque posee una alma de tipo espiritual.
Las facultades del alma son: inteligencia y voluntad.

La noción de cuerpo y alma son realidades individuales y sustantivas. Como indica Fichter, se distingue del ser infrahumano por su capacidad de pensar en términos abstractos, de elegir y de tomar decisiones.

La persona es un ser que se dirige a sí mismo, puede hacer proyectos y formular planes para el futuro. Puede reflexionar sobre sus propias acciones y reacciones. Es responsable de su propio comportamiento y puede adquirir un sentido de responsabilidad para con los demás.

Todos los seres humanos , en cuanto que se distinguen de los animales son personas sociales. Los términos racional y social son cualidades que no existen una sin la otra. Cabe aclarar, siguiendo a Fichter, que el individuo humano no es un mero muñeco de su cultura, que actúa siempre y exactamente tal y como la sociedad lo exige. Como agente dotado de la capacidad de discernir y decidir puede modificar su propio comportamiento y puede influir en la sociedad en la que vive.

Es social porque nace dentro de una sociedad y necesita de los demás para su continuo desarrollo, ya que es un ser inacabado.(23)

(23).- cf. CARREÑO Pablo. Fundamentos de sociología p.107-113

CAPITULO II: LA EMPRESA CONFLUENCIA DE RIQUEZAS HUMANAS

LA EMPRESA, CONFLUENCIA DE RIQUEZAS HUMANAS

Son evidentes los sucesos espectaculares que estamos presenciando en el dominio que el hombre ha logrado sobre las fuerzas de la naturaleza. Como también son asombrosos los adelantos en el campo de la organización, en el progreso de la esfera de las comunicaciones, en el avance de las técnicas psico-sociológicas de la información, de la motivación y de la dirección en materia social. (24)

En su obra Sociología de la Empresa Guzmán Valdivia considera a esta como la más destacada expresión de la civilización contemporánea en tanto que representa el bienestar y la prosperidad del hombre moderno.

De ahí que, no pueda negarse la importancia que la empresa posee dentro de la convivencia humana, ella conjuga: las necesidades, apetitos y ambiciones del ser humano en tanto productor y/o consumidor; las constantes innovaciones de la técnica; el trabajo intelectual y físico; las demandas de eficiencia en la dirección y organización; etc.

(24). - cfr. GUZMAN, Sociología de la Empresa, p. 8

El siguiente capítulo tiene su punto de partida en la conceptualización de empresa, sus elementos constitutivos y la clasificación de acuerdo a sus fines, metas y políticas, posteriormente se establece la importancia del factor humano dentro de la organización empresarial, finalmente se culmina con el aspecto conductual de los miembros de la organización (comportamiento humano).

II.1.- CONCEPTO DE EMPRESA.

El concepto " empresa " no es un término unívoco. Por eso en ocasiones se habla de la empresa como la realidad material con valor económico que está compuesta por los edificios, instalaciones, máquinas, equipos, materias primas, productos elaborados así como las actividades a las que cada empresa se encuentra dedicada.

Otras veces, por empresa se entiende su estructura jurídica normativa ya que es una sociedad creada con las formalidades legales implícitas en una escritura pública, en los estatutos,

reglamentos, contratos, políticas y normas que forman la unidad que es propia de las personas normales como sujetos de derecho.

Se identifica también, con el término " organización", y en tal caso se piensa en un conjunto de puestos o unidades de trabajo; en grupos coordinados de actividades, responsabilidades, facultades y relaciones, en niveles jerárquicos, en líneas de mando subordinación; en canales por los que fluyen las comunicaciones, etc. (25)

En cada una de las definiciones anteriores se expresa alguna de las características esenciales de la institución conocida como empresa.

Retomando lo anterior se dirá que:

La empresa es la unidad económico social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa. (26)

Es una institución social porque se da en el momento en que los hombres se reúnen movidos por una causa y fin determinado. Surgen

(25). - cfr. GUZMAN V., *Sociología de la Empresa*, p. 22 y 23.

(26). - *Ibidem.*, p. 24

pues, de una coincidencia de voluntades libres y espontáneas. (27)

Se dice que es una institución económica ya que surge con la finalidad de obtener determinados rendimientos: la producción de bienes o servicios de acuerdo con los requerimientos del medio humano en el que opera la institución.

El verdadero desarrollo económico-social se advierte cuando el concepto de la empresa no se limita a la estrechez de una institución únicamente lucrativa ya que eso le permitirá aceptar con amplitud sus responsabilidades sociales como un órgano económico, ciertamente, pero con una función de servicio a la comunidad.

La empresa es una forma de vida social organizada, en ella existen normas preceptos, reglas y mandatos que encauzan la conducta de quienes sociológicamente le dan existencia. Estas se forman con papeles sociales y relaciones adheridas a una estructura orgánica que les da estabilidad y sentido con respecto a una finalidad precisa.

Siguiendo este punto de análisis, las empresas son instituciones de modo de vida colectiva que se estandarizan, por lo tanto son

(27) - cfr. RIEDEL, J., *op.cit.* p. 29

permanentes con una unidad estructural que pretende la consecución de finalidades específicas adquiriendo un contenido de valor cultural.(28)

La organización de la empresa se refiere a todas las actividades que en ésta se realizan, sin importar su naturaleza, rango o complejidad. Implica todo lo que se hace en la empresa y aún fuera de ella, pero en función de las finalidades que persigue.

La organización tiende a tomar en consideración a los elementos humanos es donde se justifica que *organizar es coordinar las actividades humanas que se realizan dentro de un a empresa para lograr el mejor aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en el cumplimiento de los fines que a la propia empresa le corresponden.*(29)

La existencia de un sistema social implica que el ambiente organizacional es cambiante y dinámico, y no un conjunto estático de relaciones tal y como se presentan en un organigrama. Ya que, todas las partes de un sistema son interdependientes, es decir están sujetos a influencias de una y otra parte.

(28).- *sfr.* *ibidem.*, p. 28-29 y 66

(29).- *ibidem.*, p.43

Keith Davis en el libro "Comportamiento Humano en el Trabajo" argumenta que las empresas necesitan a las personas y estas a su vez necesitan a las organizaciones, ya que se constituyen con base en un propósito humano y se apoyan en algún interés mutuo que comparten los participantes. Desde este punto de vista, los hombres consideran a las organizaciones empresariales como los medios para alcanzar sus propias metas y, al mismo tiempo, éstas necesitan de las personas para el logro de sus objetivos. El interés mutuo genera metas superiores que integran los esfuerzos y los recursos de los individuos y de los grupos.

II.1.1.- ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE LA EMPRESA.

Las empresas, sistemas sociales, funcionan gracias a la combinación entre los hombres, la estructura, tecnología y el medio ambiente.

Las **personas** constituyen el sistema social interno de la empresa, el cual está compuesto por individuos y grupos.

La **estructura** define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. Dentro del ángulo sociológico son obreros, empleados los que integran la organización, y dentro de estas categorías existe maquinistas, torneros, electricistas, taquígrafas, secretarias, archivistas, supervisores, jefes de sección, jefes de departamento, gerentes intermedios o divisionales, ingenieros, publicistas, investigadores, economistas, contadores, jefes de personal y relaciones industriales, abogados, gerentes generales, directores, miembros del Consejo de Administración, accionistas, etc. Más que de personas se habla de puestos, rangos, posiciones jerárquicas, actividades y funciones.

Se necesitan diferentes trabajos para ejecutar todas las actividades de una organización. Con el fin de que estas personas realicen su trabajo de una forma eficaz se deben relacionar de alguna forma estructural con otras. La estructura se relaciona principalmente con el poder y los deberes. Por ejemplo una persona tiene autoridad para tomar decisiones que afectan el trabajo de los seres humanos. Estas relaciones crean problemas complejos de colaboración, negación y toma de decisiones.

La **tecnología** proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influye en la tarea que desempeñan. Permite que el personal realice mayor cantidad de trabajo y más calificado, pero

también lo restringe en diferentes formas. La tecnología es la más alta expresión de la inteligencia humana sobre el dominio de la naturaleza.

Todas las empresas operan en un determinado entorno externo, es decir dentro de un **medio ambiente externo**. Una organización no existe en sí misma, puesto que forma parte de un sistema mayor que comprende otros múltiples elementos, como son el gobierno, la familia y otras organizaciones, todas las cuales se influyen entre sí e integran un sistema complejo que se convierte en el estilo de vida de un grupo humano.

Estas no pueden sustraerse de la influencia de su entorno externo, ya que éste afecta las actividades individuales y las condiciones laborales, además de proveer la competencia por recursos y poder.

El medio debe de ser tomado en cuenta al estudiar el comportamiento en las organizaciones. (30)

(30). -cfr.. DAVIS K; et.al. , Comportamiento Humano en el Trabajo, p.57

II.1.2.- CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

Las empresas según sus fines, metas y políticas se clasifican según las actividades que realizan en :

1.- INDUSTRIALES

Las cuales se encargan de la producción de bienes materiales, es decir mediante el trabajo y la utilización de máquinas y herramientas. Transforman la materia prima para convertirla en un satisfactor que cubra las necesidades del mercado al que se dirigen. Estas a su vez se dividen en:

Industrias primarias.- las cuales comprenden:

- Industria agrícola y ganadera: es aquella que suministra cereales, vegetales, leche, carne y muchos materias primas para la industria de transformación, como algodón, lana, pieles, etc.

Industrias secundarias.- en ellas se encuentran:

- Industria manufactureras: son las que se ocupan de transformar materias primas que pueden ser útiles o no en su estado original, convirtiéndolas en artículos fabricados. Algunos

convirtiéndolas en artículos fabricados. Algunos ejemplos son: los hilados y los tejidos, la industria automotriz, etc.

2.- COMERCIALES

Son intermediarios entre el productor y el consumidor y se encargan principalmente en repartir los productos ya terminados. De este modo, realizan la distribución de productos, tales como materias primas o artículos fabricados, para que puedan ser adquiridos por los individuos o industrias que los utilizan. Para ello, les compran a los productores, efectúan arreglos para el transporte de lo comprado, lo almacenan y finalmente, lo venden a los consumidores o a otros intermediarios. Este movimiento de compra, transporte, almacenamiento y reventa, origina el tráfico comercial.

Las empresas de distribución son intermediarias que compran y revenden en diversa escala.

Estas se dividen en:

Mayoristas: adquieren grandes cantidades de productos para revenderlos a empresas industriales o a otros intermediarios.

Minoristas: compran a mayoristas o productores en pequeñas cantidades más reducidas para revender al menudo o al detalle.

Comisionistas: son las que reciben en sus almacenes bienes o mercancías de productores u otros comerciantes, para ofrecerlos al público, pero sin adquirir dichos bienes. Su ganancia es una proporción del precio que obtienen por ellas, entregando el resto a los productores, comerciantes o particulares que se enviaron para su venta.

3.- DE SERVICIO

Son aquellas cuyas actividades auxilian a nuestra comodidad, presentación personal o entrenamiento. Así mismo, existen organizaciones que dan servicio a empresas. Estas son semejantes a las anteriores, pero desarrollan actividades especializadas, útiles sólo a otras negociaciones, tales como agencias de publicidad, de cobro, las de diseño, etc.

Entre las empresas de servicio más importantes, se pueden mencionar:

Empresas de transporte: son las que se dedican a llevar de un sitio a otro personas, animales o cosas.

Empresas de comunicaciones: gracias a ellas los comerciantes, industriales o cualquier persona, separados por miles de kilómetros, pueden efectuar transacciones de negocios o de cualquier otra índole, con la misma facilidad que si se encontraran frente a frente.

Empresas financieras: comúnmente reciben el nombre de bancos. Auxilian a empresas de otros tipos con servicios que facilitan la celebración de transacciones de negocios. Así, guardan y protegen el dinero, cambian moneda, simplifican los pagos, prestan dinero. También son empresas financieras las compañías de seguros .(31)

Empresas restauranteras: éstas procuran satisfacer las necesidades básicas y sociales de las personas mediante la elaboración y preparación de platillos y bebidas con una atención oportuna y servicio de calidad.

II.2.- EL FACTOR HUMANO DENTRO DE LA ORGANIZACION EMPRESARIAL.

Para que una empresa actúe organizadamente, sistemáticamente, con sentido de una unidad, es común que exista distinción entre el personal que dirige y el personal que ejecuta el trabajo, esta división se desprende de la propia naturaleza de la empresa, donde cada uno de sus miembros necesita de otro para lograr el cumplimiento de sus objetivos. (32)

(31).-cfr., CARRILLO Ignacio Prácticas Comerciales y Documentación p.3-7

(32).- cfr., op.cit., GUZMAN, Sociología.. p.126

II.2.1.- EL EMPLEADO DENTRO DE LA ORGANIZACION

Una parte de los individuos que laboran en la organización dedican sus actividades laborales al planteamiento y previsión de las tareas a realizar en el interior de su área.

El trabajo de planificación requiere de la toma de decisiones sobre una situación dada a fin de establecer el avance necesario para la consecución de cierto objetivo propuesto. Inversamente, la ejecución convierte en realidades las decisiones que se le transmiten.

No tiene objeto planear sin realizar, sea cual fuere el trabajo que se presente se observarán dos fases: la planeación y la realización. (33)

Dentro de la dirección ejecutiva, que tiene como función principal la planeación, se presentan subdivisiones. De acuerdo a las actividades desarrolladas se distinguen los siguientes niveles: el superior, el medio y el inferior. Los subdirectores, directores y miembros del Consejo de Administración integran el grupo de DIRECCION o nivel superior. Los que tienen a su cargo la

(33).- *cfr.*, *ibidem.*, p. 49-51

gerencia general y las gerencias departamentales forman el grupo GERENCIAL o nivel medio. Y por último, los jefes de menor rango, como jefes de sección forman el grupo de SUPERVISION o nivel inferior. (34)

Cabe aclarar que por el rango que tiene este sector del personal, la importancia de su actuación es mucho más notoria al considerar las repercusiones en la toma de decisiones.

Agustín Reyes de Ponce menciona a los obreros, supervisores, técnicos, altos ejecutivos y directivos como posiciones jerárquicas básicas de una empresa. Los obreros los define como aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual. Considera empleados a quienes desempeñan labores más intelectuales y de servicio, incluyendo a los supervisores, técnicos, altos ejecutivos y directores. La misión fundamental de los supervisores consiste en vigilar el cumplimiento de los planes y órdenes señaladas. Los técnicos con base en un conjunto de reglas o principios buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc. La función administrativa sobre la técnica predomina en los altos ejecutivos. Y finalmente, los directores tienen como función básica fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los

(34).- *cf.*, GUZMAN *op. cit.* p. 127-128

planes más generales y revisar los resultados finales. (35)

Sólo por mencionar algunas de las actividades y funciones que poseen estos puestos se mencionarán: los jefes de línea intervienen en la contratación, despidos, ascensos, cambios y suspensiones del personal operativo, empleados y trabajadores. Los técnicos en las relaciones industriales intervienen en la elaboración de las políticas de salarios, de selección de personal, de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, de las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo, de la tramitación y resolución de las quejas, etc.

Para la consecución de los objetivos de la empresa es necesario que todos sus integrantes actúen: los técnicos planeando el constante mejoramiento de las máquinas, los equipos, métodos y procedimientos; los supervisores perfeccionando la organización del trabajo para hacerlo más rápido, seguro y realizable con menor esfuerzo; los expertos en las relaciones humanas promoviendo la solidaridad del personal y la máxima cooperación posible; los inspectores vigilando la calidad de los productores y las condiciones en que se desarrolla el trabajo; la gerencia

(35) - cfr., REYES Ponce A. Administración del Personal Iera parte, p. 72-73

organizando y coordinando todos los elementos anteriores para realizar programas de producción y productividad correspondientes, etc. (36)

Todos ellos han de emplear los principios, las normas y los procedimientos técnico-administrativos como un sólo método de trabajo: los jefes, cualquiera que sea su puesto, su jerarquía y sus ocupaciones especiales, todos sin excepción deben actuar planeado, organizando, dirigiendo y continuar controlando el trabajo de sus subordinados. (37)

Analogando a los miembros de una empresa de acuerdo a sus funciones de planeación y realización con un organismo humano, se mencionará que la parte directiva se encuentra en la cabeza ya que su función es la de coordinar las actividades por realizar con vista a la consecución de ciertos objetivos propuestos. Las manos, pies se refieren a aquellas personas sobre quienes recaen directamente la ejecución de las tareas denominándose empleados operativos o manuales porque la esencia de su quehacer radica en la operación.

(36). - *cf.* GUZMAN V. *op. cit.*, p. 67-69

(37). - *ibidem.*, p. 123

II.3.- EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

Las empresas se forman con papeles sociales y relaciones cuando se adhieren a una estructura orgánica que les da estabilidad y sentido con respecto a una finalidad precisa.

Los individuos dentro de una organización actúan de acuerdo a normas, reglas o cartabones que definen lo que tienen que hacer, dónde, cuándo y con quién lo tienen que hacer. Es decir, el comportamiento humano está sometido a un sistema predeterminado dentro del cual cada hombre tiene un papel que desempeñar orientando su conducta al logro de los fines de la empresa.

Es inegable la influencia que un puesto ejerce sobre la persona que lo desempeña en cuanto a la adquisición de responsabilidades, facultades y atribuciones que no se tenían, o el prestigio derivado del rango y la superioridad de mando. El puesto a su vez ofrece a quien lo posee un lugar dentro de la organización.

Es evidente también, que algunas personas ejercen las funciones de su puesto poniendo un sello especial. El obrero, el supervisor, el superintendente, el ejecutivo de alta jerarquía,

supervisor, el superintendente, el ejecutivo de alta jerarquía, cada uno es un hombre y como tal no puede despojarse de sus sentimientos, convicciones, carácter y temperamento. (38)

De acuerdo a lo anterior Keith Davis en el libro " El Comportamiento Humano en el Trabajo " menciona que para el éxito en el trabajo se requiere también de la utilización de gran variedad de aptitudes y rasgos de personalidad.

Dada la influencia recíproca entre hombre y posición de trabajo en la empresa, puede suceder y de hecho sucede a menudo, que entre el individuo y el puesto que desempeña se logra una adecuación lo suficientemente apreciable para que pueda decirse que hay entre ellos una armonía constructiva.

Al conjunto de pautas de comportamiento que se unifican adquiriendo un sentido o significación funcional en la convivencia se le conoce como **papel social** (status). Cada persona tiene varios papeles que desempeñar en la sociedad : ser empleado, padre de familia, profesional, miembro de una asociación recreativa, etc. La reunión de los diferentes papeles constituye nuestra personalidad social.

(38). - cfr., *ibidem.*, 86-88

Generalmente, cada papel social implica tres diferentes clases de comportamiento. el que es exigido, el que es permitido y el que está prohibido. Las pautas que integran cada papel definen y distinguen a cada uno de ellos.

De acuerdo con los diferentes papeles que se desempeñan en la sociedad y a la posición jerárquica que aquellos tienen en los grupos, se define el " status " de cada persona. (39)

Riedel considera significativo la satisfacción de las necesidades de cada trabajador, ya que para el éxito del trabajo es importante que la persona se identifique en lo posible con él, adquiriendo un valor personal.

En cuanto a la adaptación de la tarea al hombre (inducción), es evidente que la mejora en el rendimiento implica una adaptación de la máquina y del medio ambiente (capacitación).

Las condiciones objetivas del trabajo no sólo se reducen a los avances científicos y tecnológicos sino también, comprenden ciertas características del ambiente físico que influyen directamente en el trabajador e indirectamente sobre su rendimiento.

(39) - *cf.*, *ibidem.* p. 20

El ambiente físico se encuentra determinado por la temperatura, ventilación, la iluminación, el ruido, etc. Estas condiciones influyen desfavorablemente sobre el rendimiento en la medida en que exige un esfuerzo desproporcional a las capacidades humanas. (40)

(40).- cfr., MAIER N., Psicología Industrial, p. 10

**CAPITULO III.- LA ADULTEZ COMO TERCER PELDAÑO EN EL
DESARROLLO HUMANO**

LA ADULTEZ COMO TERCER PELDAÑO EN EL DESARROLLO HUMANO.

El ser humano a lo largo de su vida atraviesa por diversas fases de crecimiento tanto en su aspecto biológico como psicológico. Las características como la capacidad intelectual, social, intereses, son elementos distintivos de la personalidad propia de una edad respecto de otra. Sin embargo, la condición de adulto significa más que un hecho cronológico.

El tercer capítulo inicia con una descripción general de la adolescencia superior, posteriormente se conceptualiza la adultez y sus características, finalmente se ilustran sus particularidades.

III.1.- LA ADOLESCENCIA SUPERIOR COMO ETAPA INTRODUCTORIA

A LA ADULTEZ.

La segunda etapa en el desarrollo evolutivo del hombre es la adolescencia, esta se divide en inicial, media y superior o juventud.

El joven o adolescente superior se ubica cronológicamente hablando entre los 16 Y 21 años aproximadamente.

Es en estos años cuando comienza a comprenderse a sí mismo, está en mejores condiciones de adoptar decisiones personales, de integrarse en el mundo de los mayores. En este momento suele surgir una conciencia de responsabilidad en relación con el propio futuro, a diferencia de lo que ocurre con el niño y púber que están más preocupados por el presente. El joven, de algún modo, está construyendo su vida.

Su personalidad ha alcanzado cierto nivel de maduración y de alguna forma ya tiene conocimiento de sus posibilidades y de limitaciones personales.

Los ideales de la juventud se mueven menos por la abstracción y en su lugar son concebidos de forma singular y concreta. La conciencia de responsabilidad ante el propio futuro, unida a esta formación del ideal lleva normalmente al joven a trazarse un plan de vida. No se trata de un plan detallado sino de un intento por darle sentido a su propia vida.

La maduración física en este período llega a su plenitud con un considerable aumento de fuerza y destreza.

En cuanto a la maduración mental, en esta época no hay aparición de capacidades nuevas. Las aptitudes intelectuales han quedado definidas en la fase anterior. Sin embargo, se establece una mayor profundización en el pensamiento y en la transferencia propia a la reflexión sobre las ideas y los valores.

Es este período de juventud se despierta el deseo de autonomía: ahora tiene cierta personalidad y toma de decisión de su vida. Ya ha adquirido capacidad de pensamiento abstracto, quiere comprender la esencia de la realidad y de la vida.

El joven prácticamente ya tiene en esta fase la inteligencia del adulto, manifiesta progresos en la coherencia lógica de pensamiento y está en mejores condiciones que antes de expresar sus opiniones con cierto grado de objetividad y realismo. Se observa mayor autodominio en el propio pensamiento liberado ya en gran parte por el desequilibrio afectivo.

En cuanto a la maduración social suele darse un progreso significativo en la superación de la timidez y de la indaptación social. El joven tiene ahora unas relaciones más amplias y variadas que antes. De ahí que, en condiciones de relacionarse de

forma más constructiva encontrado menos dificultades para armonizar su autonomía personal con la necesaria dependencia de los demás. (41)

III.2.- DEFINICION DE ADULTEZ

Etimológicamente hablando el término adulto procede del verbo italiano **Adolescere**, que significa crecer y es la forma del participio **Adultum**, significa, por lo tanto, el que ha terminado de crecer o de desarrollarse, el crecido. El término adolescente procede también del verbo **adolescere** que significa, por consiguiente el que está creciendo o se ésta desarrollando.

Para poder presentar una explicación más clara de la adultez, en primer lugar es necesario comprender qué es una etapa o fase de la vida. C. Koler define a la adulto como el heredero de su infancia, salido de la adolescencia y en camino a la vejez. De ahí que mencione que, la persona adulta es un ser en desarrollo histórico en quien continúa la individualización de su ser y personalidad.

(41).- *cf.*, CASTILLO Gerardo Los Adolescentes y sus problemas p. 88-91

Dentro del lenguaje coloquial, adulto es el individuo situado entre la adolescencia y la vejez, es decir, la persona adulta es aquella que ya ha dejado de crecer pero no ha comenzado aún a decrecer. En tal sentido el adulto es considerado como un sujeto mayor. (42)

Algunos estudiosos manifiestan que esta etapa abarca de 18-35 años de edad (Havighurst 1973) de los 20 a los 40 años (Erickson 1963) y de los 25 a los 45 (Buhier, 1962) (43). Este trabajo ubica a la adultez entre los 25 y 45 años para efectos de mayor comprensión.

Jurídicamente, el término adulto equivale a la adquisición de mayoría de edad, según la cual el sujeto vive y actúa en la sociedad según su propia responsabilidad, y no bajo la tutela de otros.

Psicológicamente, la adultez se emplea como sinónimo de madurez de la personalidad, haciendo alusión al individuo responsable que posee características personales de dominio de sí mismo, seriedad y juicio. Sin embargo, etimológicamente un adolescente es alguien que está en crecimiento y un adulto es alguien crecido. El

(42). - *cfr.*, LUDOWSKI L. ROQUE, *Andragogía Ed. de Adultos*, p. 17

(43). - G. ZIMBARDO Philip, *Psicología y Vida* p. 269

problema de la definición radica en el supuesto que un adulto es un **crecido** no sólo con respecto a las características físicas sino a las psicológicas. Es importante tomar en consideración que la madurez es difícil de medir especialmente la psicológica porque algunos de los procesos psicológicos continúan perfeccionándose hasta edades muy avanzadas.

Pretendiendo estructurar los aspectos antes mencionados, se puede decir que:

Adulto es aquel hombre que ha dejado de crecer y ha logrado la talla normal en todos sus rasgos de su ser. Se le considera también, como un ser en desarrollo histórico en el cual continúa el proceso de individualización de su ser y de su personalidad. (44)

Un concepto global de adultez debe de considerar tanto un aspecto biológico como psicosocial, ya que el ser es un reflejo de la mente y el espíritu, siendo éstas las que proporcionan al hombre el sentido a su vida.

(44) - *op.cit.* LUDOJOSKI p. 17-18

Con el fin de establecer con mayor precisión el concepto de adulto se emplearán tres rasgos fundamentales.

1.- La aceptación de responsabilidades. Este es el rasgo más notable de la personalidad del adulto. La persona es consciente de la responsabilidad de sus actos, además desea serlo. Por consiguiente, se esfuerza por actuar siempre con conocimiento de causa, después de haber reflexionado y calculado las consecuencias de lo que decide y realiza, sin atribuir las a los demás o a las circunstancias incontrolables.

Adulto es, entonces, quien responde a sus actos y palabras.

2.- Predominio de la razón sobre los sentimientos. Esta es una característica distintiva en relación con los niños, adolescentes y ancianos. El adulto es capaz de ver con objetividad el mundo y los acontecimientos de la vida. Este modo de comportamiento se basa en la capacidad que el adulto tiene de abstraer, generalizar, juzgar, deducir e inducir, seguir, y constituir todo tipo de razonamientos. Y sin embargo, el adulto se inclina más hacia un cierto pragmatismo que hacia el intento metafísico de sondear lo insondeable. Por eso puede admitir la existencia de problemas que no tienen solución, al menos para él y por el momento.

A causa de esta manera de ser, el adulto corre el peligro afectivo de caer en una especie de embotamiento de su capacidad de intuición y de sensibilidad, adquiriendo una sequedad afectiva demasiado pronunciada. Y es aquí donde surge muchas veces el sentimiento de soledad. Este es experimentado precisamente durante esta edad y se acentúa considerablemente con la muerte de un ser querido o con la posibilidad de la propia muerte. Sin embargo, este sentimiento, es el que permite al adulto desligarse un poco de su pragmatismo, y madurar su visión metafísica y religiosa de la vida.

3.- El equilibrio de la personalidad.- La persona adulta es aquella que ha concluido el crecimiento de su ser en todas sus dimensiones, es decir en el cuerpo y en el espíritu, en el sentimiento y la sexualidad, en la razón y en la moralidad de la propia conducta. (45)

Es conveniente acotar que en la conducta del adulto se entrecruzan, casi sin solución de continuidad, aspectos de adolescencia y de personalidad madura, lo que dificulta a veces su caracterización.

(45).- *cfr.*, *idem.*, p. 18-19

III.3.- PARTICULARIDADES DE LA EDAD ADULTA.

El organismo del adulto sufre continuos cambios a medida que avanza en edad. La declinación sensorial; la pérdida de fuerzas; la disminución de los reflejos; cambios en la textura cutánea, el tono muscular y del color del cabello, son características que implican

las alteraciones biológicas propias de esta edad. Estos cambios fisiológicos ocurren gradualmente en los individuos que pertenecen a esta etapa evolutiva sin embargo, varía el ritmo entre cada uno de ellos.

La disminución de la agudeza visual se considera uno de los cambios físicos más evidentes en esta edad. Se dice que el máximo desarrollo visual se obtiene aproximadamente entre los veinte y veinticinco años de edad y a partir de este momento hay una ligera pero persistente declinación hasta los cuarenta y cincuenta años, cuando se produce un fuerte descenso que continúa su ritmo de declinación durante el resto de la vida.

La agudeza auditiva declina de la misma manera que la visual, en cuanto a la capacidad de comprensión. Es decir aunque el adulto

pueda percibir los sonidos que se emiten en el medio, quizá no podrá comprender su significado, de tal manera que la comprensión llega a ser dependiente de la propia percepción de la capacidad auditiva.(46)

Anteriormente se reconocía la tendencia a la disminución de la capacidad de aprender después de los 25 años. Sin embargo, Irving Lorge manifiesta que no es la capacidad de aprendizaje lo que disminuye con los años sino el ritmo y aún esta disminución se dá únicamente en aquellos adultos que abandonan el hábito de estudio. Es decir aquellos que siguen trabajando, ejercitándose pueden aprender la mayor parte de las cosas lo mismo que a los 20 años que a los 70 y algunas cosas las aprende mejor a los 70 ya que interviene el factor experiencia. Las diferencias de la capacidad de aprendizaje dependen, más que de la edad, de las diferencias de inteligencia, en el acervo cultural, en el status social y en el nivel profesional según M.S.Knowles (47)

La adaptación homeostática, capacidad que el organismo posee para mantener una temperatura constante aunque varíen las condiciones externas, también se modifica con la edad. Y a medida que el

(46).- cfr., VERNER, Educación de Adultos p.31-32

(47).- Enciclopedia Técnica de la Educación Tomo VI, p. 215

cuerpo pierde su capacidad para mantener la temperatura interna el sujeto no puede fácilmente adaptarse a las condiciones ambientales.

La pérdida de energía general influye en la capacidad y voluntad del adulto.

Los cambios fisiológicos crean con frecuencia en la persona la necesidad de desarrollar ciertos mecanismos de defensa. Estos pueden manifestarse en la limitación de sus intereses, en una intolerancia hacia la ambigüedad imponiendo una rígida estructura sobre el medio ambiente, o en la adopción de posiciones extremas sin aparente justificativo. (48)

Con respecto a este aspecto, y retomando la primera definición en esta etapa, el adulto ya ha completado su crecimiento.

III.3.1.- MADUREZ INTERIOR Y CRISIS EXPERIMENTADAS

Si seguimos con la línea que conceptualiza a la adultez como sinónimo de haber crecido, crecer equivale a ser responsable, a

(48) - cfr. VERNER, Educación de Adultos p. 31-33

trabajar arduamente, a ser una persona atenta y dedicada. Entonces, ser adulto implicará haber encontrado la propia misión de la vida.

Entre las cualidades que denominamos adultas se encuentran: la cordura, normalidad, la capacidad de raciocinio, la coherencia, la sobriedad, la responsabilidad, la sabiduría, la conducta como lo opuesta al mero comportamiento, el bien de la familia.

Durante la adultez la mayoría de los individuos se plantean el sentido a su vida ¿ para qué vivimos ? El adulto más que el niño o el joven, aprende de las experiencias que le pueda ofrecer la vida misma. El contacto con las personas, su vida conyugal, su rol de padre o madre, su vida profesional, deben de aportarle un enriquecimiento interior. (49)

En esta etapa, el hombre parte de la conquista de la vida y del mundo, ésta es su tarea. El ideal que se formó durante su juventud es el punto de partida para poder realizar sus metas, según ese ideal quiere formar la realidad. Sin embargo, pronto comprende que no puede realizarse íntegramente.

(49).--cfr. op.cit., ERICKSON, p. 330-335

El adulto ya ha pasado los años de formación y las circunstancias sitúan a la persona en una posición eminentemente activa e independiente en el seno de la familia que ha formado, de la profesión, etc. Después de una primera fase de formación que comprenden los años de juventud, caracterizada por un continuo acumularse de los elementos procedentes del exterior (experiencias de otros, estudios, consejos, etc.) se llega a una segunda fase, de mayor independencia, de una autonomía que requiere de un gran sentido de responsabilidad, adecuar el comportamiento interior a este cambio de circunstancias.

En este período, de ordinario, se ha adquirido ya una conducta estable de acuerdo con los propios deberes o vocación y puede no aparecer con urgencia la necesidad de un esfuerzo interior para dar autenticidad a este comportamiento externo.

Parece conveniente establecer los criterios que definen a la personalidad madura, con el fin de lograr una efectiva descripción de lo que el adulto es, considerando a la madurez como el desarrollo pleno y armónico de todas las virtualidades de la persona, Allport propone seis criterios de **madurez de la personalidad** los cuales son:

- extensión de sí mismo
- relación afectiva con los demás

- seguridad afectiva, con la aceptación de sí mismo
- percepción realista del mundo
- conocimiento de sí mismo y sentido del humor
- filosofía unificadora de la conducta

EXTENSION DE SI MISMO.- Según la tesis de Allport el adulto tendrá una personalidad madura en la medida en que sea capaz de trascender su propio yo hacia el mundo exterior.

Es decir, un adulto maduro es quien llega a ser capaz de superar la tendencia egoísta de querer tener para sí y exclusivamente, todas las cosas. En la medida en que el egoísmo pasa a segundo plano es posible dar lugar a actos de responsabilidad, conciencia de obligación, sentimiento del deber, disposición al sacrificio, al amor, a la amistad y a la bondad para con todos los hombres.

RELACION AFECTIVA CON LOS DEMAS .- Se refiere a la no intromisión en la vida de los demás o dominio sobre los otros. Por el contrario, la madurez tiende espontáneamente a respetar y a apreciar a todos por igual, y es capaz de contactar efectivamente con los demás, lo cual le permite adaptarse a colaborar y trabajar en equipo.

Consecuentemente, en la personalidad adulta se hallan ausentes la ceguera frente a las obligaciones para con los demás, el rencor, el cinismo, el sarcasmo, el desprecio y la ofensa.

SEGURIDAD AFECTIVA Y ACEPTACION DE SI MISMO .- Este implica la tolerancia a las frustraciones de la vida sin caer en los excesos del mal humor o de la irritación. Es decir, una persona madura será aquella que sabe mantenerse en un campo realista de manera que, su capacidad para percibir las posibilidades de satisfacer una tendencia o necesidad le permitirá constatar la capacidad o incapacidad de realización, evitando así deseos ilusorios o vías indirectas de compensación.

PERCEPCION REALISTA DEL MUNDO .- Se fundamenta en la capacidad de abstracción y de juicio de una persona para comprender y/o relacionar los diversos acontecimientos de la vida, y distinguir todo cuanto no es de su competencia. Posee además, una autonomía de pensamiento, la cual le permite una sana actitud crítica frente a los juicios, opiniones y actitudes de los demás.

CONOCIMIENTO DE SI MISMO, Y SENTIDO DEL HUMOR .- El auténtico conocimiento de sí mismo se origina en el sujeto, no en la opinión que tienen los demás de él.

El humor, como síntoma de madurez, es esencialmente crítico y elimina toda exageración y toda ilusión que el hombre pueda hacerse de sí mismo y de mundo.

Una personalidad puede calificarse de madura, en la medida en que ha logrado aquel conocimiento de sí misma, que le permita colocarse sin tensiones, entre la idea que ella se ha formado de sí misma y la idea que los demás tienen a su respecto. Es poco propensa a juzgar a los demás, en sus actos y conductas. Además, posee un profundo sentido del humor, por lo cual es capaz de sonreírse de todo lo que ama.

FILOSOFIA UNIFICADORA DE LA CONDUCTA .- Los aspectos que incluyen este último criterio son: la dirección de la conducta, la orientación de los valores, el sentimiento religioso y la conciencia moral.

Toda personalidad madura posee, en primer lugar, una finalidad por la que vive y actúa. En definitiva, la personalidad del adulto (MADURA) se halla unificada por la posesión de una filosofía de la vida, conocida, aceptada y practicada. Permitiendo así, dar consecuentemente, una respuesta con mayor fuerza motivacional a los tres grandes problemas de la vida:

¿Quién soy?. ¿de dónde vengo?, ¿a dónde voy?, es decir ¿cuál es el sentido de la propia existencia? Con la respuesta adecuada a esta cuestión profundamente existencial, se logra también la culminación de la maduración en la personalidad humana. (50)

Es la edad adulta significado de unidad e integración y es lógico que su camino sea la difícil armonización de los elementos más dispersos que la experiencia humana ofrece. Hasta que estos elementos no lleguen a integrarse mutuamente, se puede decir que un hombre sabe muchas cosas, pero no de tal modo que este saber le haga sabio.

Esta etapa supone correr dos caminos aparentemente opuestos: establecer los conocimientos y experiencias vividas como hechos aislados o bien considerarlos como una unidad; y es desde esta unidad, en la que todas las cosas adquieren su justo sentido, ya que se multiplican y enriquecen en el diario actuar.

(50). - cfr., LUDOJOSKI, *op. cit.*, p. 36-41

III.3.2.- ACTIVIDADES INTELECTIVAS Y EMOTIVAS QUE DESARROLLA UN PERSONA ADULTA

Desde un ángulo psicológico la persona alrededor de los treinta años experimenta una crisis. Se considera, por ejemplo, que en esta edad son más frecuentes las primeras dificultades serias con el cónyuge, o entre las mujeres solteras que ven aparecer las primeras arrugas o los primeros signos de que la juventud se le va, o también entre las personas que se han entregado plenamente a Dios, cuando el ímpetu de la juventud ha desaparecido y debe mantenerse la perseverancia basándose en fundamentos más sólidos y en más maduras convicciones.

Los elementos principales que integran esta crisis son: el intelectual y el afectivo.

EL INTELECTUAL

El primer aspecto se puede centrar en los elementos intelectuales de la personalidad. Si la capacidad para formar juicios objetivos se concibe como un signo de madurez, su ausencia será una característica de los años críticos .

La madurez de juicio implica el libre empleo de las propias facultades intelectuales para juzgar evitando la influencia de las ideas de moda o de los caprichos del tiempo, las inclinaciones instintivas o sentimentales, sino por el contrario, basándose en razones objetivas, sólidamente fundadas.

AECTIVO

El segundo aspecto se refiere a la parte afectiva, que no debe confundirse con algo sensible o con una simple inclinación del corazón; ya que la crisis afectiva que puede presentarse tiene comúnmente su origen en un falso sentido de libertad.

Con cierta frecuencia se define la libertad como la posibilidad para decidir lo que se quiere. La libertad sin límites da paso a la soledad interior y a la angustia, porque el hombre tiene la necesidad, de acuerdo con su naturaleza, de sentirse envuelto no sólo en límites impuestos por el propio cuerpo sino también por las consecuencias de las decisiones anteriores, que se han transformado en hábitos y/o recuerdos.

Es sobre este punto donde se centra la crisis afectiva y del sentido de la libertad. Por esto, cuando llega el momento en el que - como consecuencia de sus experiencias o fracasos - el

hombre o la mujer que sienten el ansia de libertad o el deseo de romper con todo aquello a lo que se habían ligado, no deben olvidar esta característica antropológica de la libertad.

La madurez afectiva se definirá entonces, como la conciencia sobre la fidelidad en nuestros principios, valores, actitudes, actividades, etc. a pesar de los cambios de interés o de humor a los que está sujeta la naturaleza humana. La madurez afectiva ES SABERSE MANTENER FIEL, consecuentemente antes de manifestar cualquier aspecto conductual se promueve una actitud reflexiva. (51)

(51) -apud., F. GIARDINI, *Maturità umana e perfezione cristiana*, p. 298

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

**CAPITULO IV: FACTORES DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL QUE
CONDICIONAN LA ROTACION DEL PERSONAL**

**FACTORES DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL QUE CONDICIONAN LA ROTACION
DEL PERSONAL**

Debido a que los trabajadores reaccionan a diversos factores en el trabajo es conveniente descubrirlos. Por tal motivo, el interés de este capítulo se cifra en determinar las condiciones que crean una rotación elevada del personal operativo.

Este capítulo se enfoca a la rotación de este tipo de personal ya que investigaciones demuestran que algunos grupos de empleados se retiran con mayor frecuencia que otros. Por ejemplo, los trabajadores domésticos e industriales ostentan las tasas más altas de retiro voluntario.

Se parte del análisis del ambiente organizacional en cuanto a la influencia que desarrolla en la satisfacción laboral, sus características y componentes, posteriormente se define lo que es la rotación del personal operativo y finalmente sus causas.

IV.1.- AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Varios investigadores, desde principios del s. XIX han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el

comportamiento humano. Así es como el ambiente organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

El ambiente organizacional es el ambiente humano dentro del cual los empleados realizan su trabajo, ya sea en un departamento o área, una sucursal o la organización completa. La empresa puede tener tantos climas como departamentos o unidades tenga.

Toda situación laboral implica tanto las características personales de los empleados (conocimientos, actitudes, capacidades, habilidades, particularidades físicas y psicológicas) como las de la organización (tamaño, estructura y administración) influyendo de forma tal, en el comportamiento de la persona a través de la satisfacción, frustración, productividad, cohesión, calidad laboral, etc.

El ambiente organizacional es el medio interno de una organización que perciben sus miembros, al formar sus percepciones del ambiente el individuo actúa como filtrador de información que viene de los acontecimientos que ocurren alrededor de él, de las características de su organización y de sus características personales. En efecto, la percepción del ambiente organizacional es una función de las características del que percibe, de las características de la organización y de la

interacción de estos dos elementos. La percepción de un empleado sobre el ambiente organizacional consiste en la respuesta a la pregunta ¿ le gusta a usted trabajar en esta compañía ?

El ambiente organizacional no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real. Afecta a toda la organización y a su vez este se modifica por casi todo lo que sucede en su interior; es un concepto dinámico de sistemas.

Describe a las organizaciones, las distingue de otras (productos fabricados, servicios ofrecidos, orientación económica, etc.)

Se identifica con la personalidad de una organización ya que está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. Se puede descomponer en: liderazgo, estructura organizacional, modos de comunicación, tamaño de la organización, etc.

La personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o malsana. Si ésta es malsana, trastornará las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, y tendrá dificultades para adaptarse a su medio. Así mismo, una empresa puede no siempre estar consciente de su personalidad y de la imagen que proyecta.

IV.1.1.- CARACTERISTICAS DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Frecuentemente se confunde al ambiente organizacional con la noción de cultura y, algunas veces, con liderazgo debido a que sus determinantes no siempre son tan explícitos.

Algunas de sus características son:

- Es la personalidad de una empresa
- Es una configuración de variables situacionales
- Sus elementos constitutivos puede variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- Es continuo, más no permanente como lo es la cultura.
- Vincula valores, actitudes, expectativas y opiniones personales de los miembros de una empresa
- Está determinado por realidades sociológicas y culturales de la organización.
- Es fenomenológicamente exterior al individuo
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento
- Es difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Es un fenómeno circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. Las

características psicológicas de los trabajadores sirven para interpretar la realidad.

El ambiente psicológico de una organización generalmente se llama ambiente organizacional. Las variables propias de una organización interactúan con la personalidad del individuo para producir percepciones.

Los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función a cómo ven ese mundo. Por ejemplo, si un empleado percibe hostilidad en el ambiente de su organización tenderá a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él un ambiente tal requiere de actos defensivos.

El ambiente organizacional influye en la motivación, desempeño y gusto por el empleo, creando ciertas expectativas. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose en la percepción que tienen del ambiente en la organización.

En efecto el ambiente puede ser sentido por un individuo sin que esté necesariamente consciente del poder y de la existencia de los factores que lo componen.

En efecto el ambiente puede ser sentido por un individuo sin que esté necesariamente consciente del poder y de la existencia de los factores que lo componen.

Aún siendo empleado de una empresa éste puede ser miembro de pequeñas organizaciones diferentes- su grupo de trabajo, su departamento, su división, etc.- que interactúan y coexisten con toda la organización. De esta forma, aquellos que trabajan en el departamento de mercadotecnia pueden percibir el ambiente de la empresa de forma diferente a los que integran el departamento de contabilidad. Parece entonces evidente que una organización pueda poseer microambientes en su interior.

La posición jerárquica de los empleados en la empresa o en un departamento puede influir en la percepción del ambiente. De hecho, el personal directivo en una organización tiende a percibir más favorablemente el ambiente de su empresa que los trabajadores operativos.

El ambiente organizacional constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados incluso al exterior.

Un ambiente abierto corresponde a una organización que se percibe como dinámica; que es capaz de alcanzar sus objetivos,

procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y en donde estos últimos interactúan con la dirección en los procesos de toma de decisiones.

El ambiente cerrado caracteriza a una organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentan cierta insatisfacción frente a su labor y a la compañía misma.

La productividad, el ausentismo , las tasas de rotación, el rendimiento y la satisfacción de los empleados, influyen sobre la percepción del ambiente. (52)

IV.1.2.- COMPONENTES DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Los diferentes investigadores no se han puesto todavía de acuerdo en cuanto a los componentes que tienen que ser evaluados a fin de tener una estimación lo más exactamente posible del ambiente organizacional.

(52). - cfr. BRUNET, El clima de trabajo en las organizaciones p.9-52.

Comúnmente se acepta que el clima organizacional esta fuertemente determinado por el estilo de liderazgo que prevalece dentro de una organización.

Para la formulación de los elementos del ambiente organizacional se consideraran a dos autores estadounidenses **Schneider y Bartlett**, quienes diseñaron una clasificación de acuerdo a la percepción del ambiente interno de las organizaciones. Ellos mencionan 6 aspectos principales, los cuales son:(53)

- El apoyo patronal .- Se refiere al interés que los niveles superiores manifiestan por el progreso de sus colaboradores.

- La estructura .- Se define en función a las posiciones jerárquicas, actividades y funciones de las personas en el interior de las organizaciones.

- La implicación de los nuevos empleados .- Esta dimensión surge de la preocupación que la empresa tiene en el recurso humano a través de la selección, integración y formación del nuevo personal.

(53) .- *ibidem*., p.48-53

- Los conflictos departamentales .- Aquí se hace alusión a las fricciones, malos entendidos y relaciones interpersonales deficientes entre los empleados de un departamento, área o sector de la organización.

- La autonomía de los empleados .- Es el nivel de libertad que los empleados tienen en su trabajo.

- El grado de satisfacción general .- Se apoya en los sentimientos de agrado que los empleados manifiestan en su trabajo o en la organización.

Por otro lado, **Pritchard y Karasick** en 1976 incluyeron 11 elementos. Los cuales son:

- Autonomía .- grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

- Conflicto y cooperación .- nivel de colaboración de los empleados durante el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de la organización.

- Relaciones sociales .- atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

- Estructura .- cubre directrices, consignas y políticas que puede emitir la organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- Remuneración .- forma en que se retribuye a los empleados (salarios, beneficios sociales, etc.)
- Rendimiento .- relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- Motivación .- se apoya en procesos psicológicos que estimulan a los empleados en su desempeño y desarrollo.
- Status .- son las diferencias jerárquicas y la importancia que la organización les otorga.
- Flexibilidad e innovación .- cubre la voluntad de la organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
- Centralización de la toma de decisiones .- se analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

- Apoyo .- ayuda que da la alta dirección a los empleados frente a sus problemas relacionados o no con el trabajo.

El número de componentes que integran el ambiente organizacional varía de un autor a otro. Lo que quiere decir que existen diferentes dimensiones del ambiente organizacional.

De acuerdo a la clasificación por un lado, de **Schneider y Bartlett** y por el otro, de **Pitchard y Karasick** se deriva una clasificación propia. La cual incluye:

- Liderazgo .- comprende el estímulo y apoyo que el jefe ofrece a sus subordinados para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos.

- Integración .- dentro de este aspecto se implican la atmósfera social de la organización.

- Capacitación .- se integran por actividades que procuran el desarrollo de habilidades y conocimientos para un mejor desempeño del empleado en su trabajo.

- Políticas organizacionales .- se refiere a la cohesión que existe entre una estructura, en relación a los objetivos y fines de la compañía respecto a los ideales del empleado en cuanto a las consignas establecidas sobre su remuneración, beneficios sociales y desarrollo profesional.

- Condiciones físicas .- Es el medio ambiente externo en el cual el individuo desempeña sus actividades laborales. Comprende el aspecto olfativo, las partículas en el medio, iluminación, ventilación, ruido, mobiliario, equipo y herramientas.

Con respecto a este último aspecto se incluyó como parte del ambiente organizacional aún cuando no se contemple dentro de las dos clasificaciones anteriores, ya que el medio ambiente externo puede repercutir en el desempeño laboral como condiciones inhibitoras o estimuladoras del comportamiento humano en su trabajo.

De acuerdo a la propia clasificación , el aspecto de integración incluye el conflicto, cooperación y las relaciones sociales de la clasificación de **Pritchard y Karasick**, así como los conflictos departamentales denominado por **Schneider y Bartlett**. Estos se incluyeron dentro de la Integración por ser componentes de la atmósfera social .

En las políticas organizacionales se incluyen los aspectos marcados por **Pritchard y Karasick** como estructura, remuneración estatus y flexibilidad e innovación. Puesto que la estructura se refiere generalmente a la disposición jerárquica, beneficios sociales, la forma en cómo se encuentra organizado el trabajo y las posibilidades de recompensas que se determinan a través de ciertas directrices, consignas y políticas. **Schnedider y Bartlett** las mencionan únicamente dentro de la dimensión de estructura.

La capacitación se visualiza a través de lo que llama **Schnedider y Bartlett** como implicación de los nuevos empleados., refiriéndose a las actividades de selección y formación que se incluyen con mayor amplitud dentro de esta fusión de clasificaciones.

El liderazgo incluye lo que **Pritchard y Karasick** conocen como aspectos de autonomía en la forma de solución de los problemas y en la centralización y toma decisiones. Con respecto a **Schnedider y Bartlett**, lo anterior se manifiesta mediante el apoyo paternal.

IV.1.3.- INFLUENCIA DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL EN LA
SATISFACCION LABORAL

En cuanto al desarrollo de la satisfacción en la actividad laboral es importante que el individuo sienta responsabilidad frente a su trabajo y que lo considere como una actividad valiosa.

Estimular el interés es significativo no sólo por la satisfacción sino también para el desempeño. Mediante la motivación y comunicación el supervisor puede comprender mejor a sus empleados lo cual le permitirá un mayor y mejor conocimiento de sus expectativas en el trabajo.

Por lo anterior la satisfacción laboral se identifica con el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo. (54)

Como puede esperarse , una mayor satisfacción en el empleo se asocia con menor rotación de personal. Los trabajadores más satisfechos tienen menor rotación de

(54).- cfr. KEITH Davis, *op.cita* p. 203.

personal. Los trabajadores más satisfechos tienen menos posibilidades de pensar en renunciar y, por lo tanto, es más probable que se queden por más tiempo en la organización. En el mismo sentido, los empleados que poseen una menor satisfacción en general, tienen niveles más altos de rotación, es posible que carezcan de autosatisfacción, o que reciban poco reconocimiento en el empleo o experimenten conflictos continuos con su jefe o compañeros, o quizá hayan llegado a un estancamiento personal en su carrera. Por lo tanto, es más probable que busquen mejores oportunidades en otra parte y dejen sus organizaciones, mientras que sus compañeros más satisfechos permanecen en la empresa.

(55)

Aunque la rotación elevada se relaciona con la satisfacción no debe suponerse que los individuos que permanecen en un empleo, deben de estar necesariamente satisfechos. De aquí surge la pregunta ¿cuántos empleados estables permanecen en sus empresas porque están realmente satisfechos, y cuántos por temor a no encontrar otro empleo? Este miedo origina que los empleados permanezcan en trabajos que no les satisfacen perjudicando tanto al empresario como así mismos.

(55).- *ibidem*. p. 211.

También los empleados que sientan menos satisfacción en su trabajo tienden con mayor frecuencia a faltar o llegar tarde. Los trabajadores de esta manera retraen su participación activa en la organización. Aún cuando puedan haber razones legítimas para una llegada tarde ocasional, una situación de retardos constantes con frecuencia es un síntoma de actitudes negativas que requieren atención de parte de la gerencia.

El análisis de ésta pone de manifiesto la naturaleza de la necesidades existentes de diversos empleados, aún cuando ellos mismos desconozcan su naturaleza o sean incapaces de expresarlas con palabras. Asimismo dicho reducirá invariablemente la rotación.

Cabe enfatizar que una vez detectados los empleados estables es conveniente encontrar la forma de motivarlos e interesarlos.(56) Cada persona tiende a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como un producto del medio cultural en el que vive, estos impulsos afectan la manera en que los individuos ven sus trabajos y manejan sus vidas. Los impulsos motivacionales son reflejo de los elementos culturales en los que la persona creció: familia, escuela e iglesia .

(56).- cfr. MATER, Psicología industrial p. 542-565.

El aspecto conductual humano se entiende en función a motivos y metas que el individuo tenga. Los motivos son los porqués del comportamiento. Ellos provocan y mantienen la actividad y determinan la dirección general del comportamiento de un individuo. En esencia, los motivos o necesidades son los móviles de la acción.

El trabajo es interesante y la motivación es alta cuando una persona considera que sus deberes son importantes. La motivación para hacer un buen trabajo disminuye cuando una persona no comprende el por qué de lo que hace, o considera que no contribuye al esfuerzo total.

También, el hecho de pertenecer al grupo es causa de motivación, y puede hacer que aumente el esfuerzo productivo de grupo o motivar al grupo para que restrinja su producción. Ya que, una persona al considerarse miembro de un grupo experimenta alguna forma de participación. (57)

(57).- *cf.* HODGETTES. *Comportamiento humano* p. 125.

IV.2. LA ROTACION DEL PERSONAL OPERATIVO.

4.2.1 DEFINICION DE LA ROTACION

La rotación se refiere al número de empleados que se marchan por propia iniciativa de una empresa para integrarse a otra. Esta para un departamento o una compañía puede ser, a menudo, una indicación importante de la eficiencia con, que se están desempeñando las diferentes funciones del trabajador por parte del personal gerencial y de supervisión, así como por el departamento de personal.

Su cuantificación se realiza mediante el porcentaje de separaciones de los empleados de una empresa y entre el número de miembros de ésta. (58)

Cabe señalar que es difícil determinar con certeza cuáles son las causas reales de la rotación ya que como dice Mario Bracamonte:

Quienes dejan sus empleos para irse no exponen el verdadero motivo de su decisión, la mayoría de quienes renuncian a sus destinos tienden a dar razones que saben les serán aceptadas sin incredulidad, como son: mal estado

de salud, se les necesita en el hogar, mayor salario,
etc.(59)

Sin embargo, mediante la correlación de los datos con fuentes de los solicitantes, pruebas usadas para la selección, sexo de los empleados, duración de sus servicios, departamentos y ocupaciones, es posible establecer las variables que intervienen en la rotación del personal.

El análisis de la rotación del personal puede utilizarse para determinar la naturaleza de los deseos y necesidades del empleado ya que, pone de manifiesto la naturaleza de las necesidades existentes de diversos grupos de empleados, aun cuando éstos no conozcan su naturaleza o sean incapaces de expresarla.

La rotación de acuerdo a la mayoría de los especialistas en el tema, es una reflexión directa sobre la satisfacción o insatisfacción que los empleados sienten acerca de sus puestos y de la compañía para la cual trabajan. Consecuentemente los empleados que dejen sus puestos representan empleados insatisfechos total o parcialmente.(60)

(58).- cfr. CHUREN, D. Herbert, Administración del personal p. 570

(59).- BRACAMONTE, Cómo evitar la rotación del personal p. 88

(60).- cfr. op.cit. CHUREN, D. p. 569 y 570

Con base a un estudio realizado para una cadena de restaurantes, la rotación tiene también mucho que ver con las condiciones económicas ya que el porcentaje tiende a aumentar o a disminuir de acuerdo al ciclo económico en general.

Es posible utilizar cuestionarios para medir el grado en que los empleados están insatisfechos con sus trabajos sin pedirles que den sus razones. Además, es este mismo método un instrumento útil para determinar la presencia de la rotación potencial. (61)

Ya que la rotación es el vivo reflejo del ambiente organizacional de una empresa; inclusive, es mal considerada tanto por los empleados como por la misma sociedad; es importante estudiar sus causas como ahorro de la inversión de contratación y formación profesional. Debido a que, reemplazar a un empleado que ha estado trabajando durante algunos años quizá pueda implicar la contratación y formación de varios hombres antes que se encuentre otro trabajador relativamente permanente. Además, es lógico pensar que los nuevos empleados, por el mismo hecho de serlo, cometen más errores, accidentes y/o destrozos que los trabajadores con experiencia. Por otra parte, en cuanto a los que permanecen en la organización podrían sentirse desmoralizados ante la pérdida de compañeros valiosos, y los esquemas sociales

(61).- *ibidem*, p.569

y laborales podrían interrumpirse hasta que se encuentren sustitutos. (62)

IV.2.2.- CAUSAS DE LA ROTACION

Entre las causas que influyen para la rotación se encuentran aquellas que pueden ser controlables y las inevitables. Dentro de las causas inevitables se incluyen: la muerte, la incapacidad permanente, el retiro, el matrimonio y los cambios de residencia; las cuales fungen como factores constantes sobre el trabajo.

Los factores que favorecen la rotación son:

La incompetencia de los empleados puede reducirse con un proceso de selección y capacitación más exhaustivo, es decir mediante el traslado de los empleados, de acuerdo a sus características particulares, a los trabajos para los que estén mejor adaptados proporcionándoles una continua actualización y perfeccionamiento de sus conocimientos y habilidades. Sin embargo, un porcentaje bajo en la movilidad de las personas dentro del ámbito laboral

(62).- cit., KEITH, D., op.cit., p.209

no siempre garantiza que los métodos de selección sean satisfactorios.

El abandono de un empleo se le considera también como una forma de agresión dirigida a un empresario, ya que las mismas condiciones que ocasionan un número excesivo de separaciones de esta clase pueden también ser la causa de huelgas y de la producción limitada. Además, cuando el empleado no tiene oportunidad de colocarse en otro sitio expresa su insatisfacción impidiendo la producción y buscando injusticias en la conducta de los supervisores para intentar procedimientos de reivindicación.

Es común que los individuos poco adaptados al ambiente laboral vaguen en el trabajo hasta que, ensayando, finalmente encuentran un empleo satisfactorio.

Otros individuos abandonan los trabajos inveteradamente, y sería conveniente detectarlos durante los métodos de selección. Su historial de inestabilidad podría ser un índice de esta tendencia. Una vez determinando la clase de individuos que abandonan voluntariamente su empleo, es importante distinguir aquellos que lo hicieron satisfactoria como insatisfactoriamente.

El individuo que va de un puesto a otro, de una empresa a otra, buscando una compenetración con el trabajo, en realidad raramente

lo encuentra. Un trabajador con un récord de cambio frecuente de un puesto a otro o de una empresa a otra, hace que el riesgo de emplearlo sea demasiado elevado. Sin embargo, este tipo de empleado resulta un candidato excelente para los puestos de multihabilidades, ya que se ha comprobado que la rotación planeada de este tipo de puestos ayuda a reducir el aburrimiento que se produce en este tipo de trabajadores al ocupar un solo puesto.

Hay quienes cambian continuamente de trabajo con el fin de encontrar uno que se adapte a sus intereses y aptitudes personales. Quizá una orientación vocacional dentro del ámbito educativo para quienes concluyeron un nivel medio de estudios pueda facilitar la determinación de los propios intereses, así como la implantación de métodos adecuados de selección. También es conveniente señalar que durante la etapa de la juventud, la mayoría realizan actividades laborales mientras se gradúan o esperan otro trabajo previsto.

En cuanto a la responsabilidad, la rotación se incrementa a la edad en que las responsabilidades familiares empiezan a declinar porque los hijos han alcanzado una autosuficiencia económica. Sin embargo, es aquí cuando el trabajador insatisfecho parece aprovechar esta oportunidad para mejorar su trabajo.

Una vez que los trabajadores alcanzan la edad de cuarenta y cinco años aproximadamente, es probable que la duración del servicio aumente rápidamente; ya que al pasar el tiempo hay mayor dificultad para obtener nuevos empleos.

La inteligencia, capacidad para resolver problemas y establecer todo tipo de razonamientos, puede influir sobre la insatisfacción y en consecuencia sobre la rotación , de dos formas.

En primer lugar, un trabajo demasiado difícil entrañará un esfuerzo constante en el individuo que posea una inteligencia insuficiente. Consecuentemente se le reprenderá por su desempeño laboral además, prevalecerá una tendencia a preocuparse por su responsabilidad, y sufrirá sentimientos de inseguridad. Lo que garantizará un fácil abandono del trabajo en caso de no despedirlo por su inferioridad en su calidad laboral.

En segundo lugar, puesto que la persona de inteligencia superior puede encontrar aburridas muchas ocupaciones, abandona su empleo para buscar ocupaciones más interesantes y diversas.

En ocasiones el individuo podría estar subcalificado o sobrecalificado para el puesto. Si está subcalificado la empresa podría ser la primera en sentirse insatisfecha. En caso de la

sobrecalificación, el trabajador probablemente hallaría su trabajo aburrido.

Entre los individuos con una medida baja en inteligencia, la rotación, en general, crece con la complejidad del trabajo que les resulta demasiado difícil. La rotación también, actúa como un proceso selectivo que permite a los individuos que permanecen en la empresa adaptarse mejor a su trabajo.

La inteligencia de una persona debe de ser considerada como uno de varios factores dentro de la adaptación del hombre al puesto, ya que el éxito de un buen desempeño en el trabajo requiere de aptitudes, conocimientos, habilidades y rasgos de personalidad específicas.

Existen 4 parámetros que favorecen la rotación de acuerdo a las necesidades personales de los empleados.

1° Adaptación provisional durante el trabajo eventual.

Los hombres que esperan un mejor empleo, los estudiantes en vacaciones, las mujeres casadas que trabajan para aportar un suplemento a los ingresos de sus maridos, son ejemplos de esta clase de interés por el trabajo.

Aún cuando la eventualidad del empleo les permita explorar sus posibilidades vocacionales la mayoría se centra en la remuneración económica.

En una revista interna para restaurantes se menciona que en el caso de los mexicanos se ha demostrado que la grave crisis que ha padecido el país en los últimos diez años ha provocado una enorme pérdida del poder adquisitivo, lo que sugiere que un importante número de trabajadores con bajos salarios salgan a la calle en busca de otro empleo o lugar de trabajo en el que ganen más dinero o por lo menos tengan mejores condiciones de trabajo. Esto, aunado al hecho de que la crisis ha ocasionado un achatamiento en los tabuladores de salarios de personal sindicalizado: las diferencias entre el trabajador con los menores ingresos y el trabajador con los mayores ingresos en una misma empresa ha tendido a estrecharse, generalizándose diferencias muy pequeñas entre un nivel y otro del tabulador.

Los jóvenes y adultos tienden a presentar tasas más altas de rotación en comparación con los trabajadores de edad. Esto se debe a que los trabajadores jóvenes lo que les interesa primordialmente es contar con las oportunidades de progresar, mientras que los de edad madura les preocupa más bien la seguridad de su empleo. El trabajador de edad invierte en planes

de retiro, participación de utilidades, etc., a fin de afirmarse económicamente.

Entonces, en términos generales, puede afirmarse que el trabajador más susceptible de separarse de su empleo es el joven, cualquiera que sea su sexo y el trabajo que desempeñe. Sin embargo, se debe tener presente que cualquier trabajador ante una provocación o insatisfacción suficiente se separará de su empleo.

2° Exploración de tanteo de los trabajos.

Se parte de la premisa de que una forma de aprender sobre los trabajos y las empresas es emplearse varias veces. Quizá los jóvenes integren la mayor parte de este grupo de empleados. Por lo tanto su mayor interés no cifra en los sueldos ya que aún dependen económicamente de su familia lo que justifica su exploración vocacional.

Algunos ensayan diversos trabajos antes de decidirse, otros acaban interesándose y permanecen con la compañías para llegar a formar parte del grupo de empleados estables.

3° La seguridad y la ocupación permanente.

Muchos reflexionan demasiado antes de aceptar un empleo, y cuando lo hacen soportan muchas insatisfacciones antes de su abandono.

parte de las insatisfacciones las encuentran fuera de la compañía.

4° Escalón para la profesión.

Los graduados y otras personas con elevados niveles de aspiración aceptan empleos sabiendo que tienen que empezar por los más bajos y trabajar para alcanzar los más altos. Tienen sus miras en los puestos más altos y experimentan progresos a medida que ascienden. Para estos empleados el trabajo es una parte central de sus vidas y su felicidad depende de su éxito en el trabajo.

Los hombres y mujeres que están satisfechos en sus puestos actuales, pero que se sienten defraudados a medida que aumentan sus expectativas personales y nivel de vida se encuentran dentro de este escalón. Así como los individuos que son productivos, pero saben o piensan que sus puestos no les ofrecen una oportunidad de ascenso o satisfacción personal.

Evidentemente, estos cuatro estándares influirán sobre la rotación de diferentes formas. Esperar que todos los empleados respondan a los mismos incentivos y condiciones de trabajo no es lógico. Hay muchas circunstancias que reducen la rotación, pero estas condiciones no son acumulativas; cualquiera puede ser adecuada si se aplica a la persona.

Los empleados que se colocan temporalmente seleccionan los trabajos con base en los sueldos y son pocas las compañías que pueden evitar que estos empleados causen baja. Frecuentemente éstos tienen un alto grado de habilidad o formación en un campo especializado de conocimientos. En tanto, si se utilizan las habilidades que aportan al trabajo y no se realiza una gran inversión en su entrenamiento, ganan ambos, tanto la empresa como ellos. Casi cualquier compañía puede utilizar con provecho una cierta elasticidad en su plantilla de personal. Entonces, el problema de los empleados transitorios se crea principalmente porque la organización no sabe qué empleados son temporales, puesto que las entrevistas de selección y reclutamiento no pueden considerar la permanencia como un requisito para la admisión del personal ya que ello no conducirá a ningún resultado práctico. Sin embargo si es viable a través del análisis de su experiencia laboral e intereses hacer una aproximación de la duración en la empresa. (63)

Los trabajadores cuando se sienten orgullosos de su trabajo y de su empresa son más leales. Por lo tanto, es vital que el esfuerzo de la dirección se encamine a aumentar los factores participantes para la creación de un buen ambiente de trabajo. (64)

(63). - *cf.*, *op.cit.*, MAIER, N.p. 542-556
(64). - *cf.*, *op.cit.*, MAIER, N.p. 540

**CAPITULO V: PROGRAMA PARA DISMINUIR LA ROTACION DEL
PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA RESTAURANtera
ATENDIENDO EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

**PROGRAMA PARA DISMINUIR LA ROTACION DEL PERSONAL OPERATIVO EN
UNA EMPRESA ATENDIENDO EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL.**

V.1.- FUNDAMENTACION

El recurso humano es tan importante como lo son el material y tecnológico en cualquier organización ,ya que si falta alguno de ellos la finalidad de la empresa no se cumplirá.

Con respecto al recurso humano es importante considerar que reemplazar a un empleado que ha estado trabajando durante años, quizá pueda implicar la contratación y formación de varios hombres antes de que se encuentre un trabajador permanente. Además los nuevos empleados cometen mayor número de errores y /o accidentes que aquellos con experiencia. Repercutiendo considerablemente en los costos de la operación, restringiendo así la competitividad y productividad de las organizaciones.

Debido a que es más probable que los nuevos empleados renuncien a que lo hagan aquellos que tienen cierta antigüedad, es valioso considerar las siguientes cuestiones: ¿ Qué es lo que pasa cuando hay un alto grado de rotación del personal ? ¿ Estuvo mal realizado el proceso de selección ? ¿ Fue pobre la forma de dirigir al personal, después de que un empleado nuevo comenzó a trabajar ? Sin importar si el problema estuvo en la selección, en

la supervisión o en ambos, el resultado es el mismo: el servicio a los clientes tiende a bajar.

En cuanto al desempeño laboral, el cual implica entre otras cosas efectividad y satisfacción por parte del empleado, se requiere que éste conozca todo lo que involucra su trabajo, es decir las funciones, responsabilidades y derechos propios del puesto, las relaciones formales necesarias que deben establecer con otros departamentos o áreas, los objetivos y políticas de la empresa y en general su estructura.

El problema de la movilidad del personal y la dificultad que en ocasiones se encuentran las empresas para cubrir sus vacantes se manifiestan concretamente en la industria restaurantera. El año pasado (1994) se ostentaba un porcentaje del 150, es decir si en un restaurante la plantilla del personal era de 6 empleados, se contrataban por ejemplo 6 personas durante el mes de enero para cubrir todas sus vacantes, pero para el mes de febrero dos de éstas ya se habían ido, en marzo otras dos y dos más en abril, en mayo nuevamente se tenía que cubrir la plantilla de acuerdo a las 6 vacantes y de éstas únicamente permanecían 3.(65)

(65).-Datos obtenidos de la (CANIRAC Cámara Nacional de Restaurantes) con la Lic.Adriana Villalobos encargada de la capacitación en Mayo 95

V.1.1.- CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA

La cadena de restaurantes la MESA* es una de las empresas más recientes en el mercado, tiene aproximadamente 16 años de su creación y su capital es 100 % mexicano.

La MESA es una cadena de restaurantes tipo cafetería con un sistema uniforme en sus operaciones. Actualmente cuenta con 26 unidades a nivel nacional, siendo 10 las que se encuentran en el D.F.

Esta organización se integra por 1,648 empleados distribuidos de la siguiente manera:

36 personas en el corporativo

264 son personas de confianza dentro de un restaurante, se incluye:

Gerente de unidad
Subgerente de unidad
Jefe de piso
Cajeros
Cheff
Subcheff
Contadora

* Nombre ficticio con el cual se identificará a la empresa.

1,348 conforma la parte operativa que se divide en personal de cocina y piso

Cocina se integra por:

Cocinero
Ayudante de cocina
Fuentero
Mozo de cocina
Almacenista

Piso se integra por :

Vendedora
Garrotero
Mozo de piso

La MESA abre sus puertas los 365 días del año, para lograr esto establece como día de descanso un día a la semana (esta políticas sólo incluye al personal que labora en los restaurantes), además estructura jornadas de trabajo de 8 horas, coordinando diferentes horarios para que su personal pueda ofrecer un servicio eficiente y eficaz a su clientela. La mayor parte de sus restaurantes prestan sus servicios de 7.00 a.m. a 12:00 p.m., sólo existen dos que permanecen abiertos las 24 horas.

Esta cadena ofrece platillos tanto de orden internacional como nacional.

En cuanto a los tabuladores de salarios, los puestos de piso: el de vendedora (mesera) garrotero (auxiliar de mesera) y el mozo ganan un sueldo mínimo, el cual se incrementará en relación a su servicio, manifestándose en las propinas de sus clientes. Es la mesera quien decide el porcentaje que le corresponderá a sus compañeros: el garrotero y mozo. Los de cocina obtienen ingresos ligeramente mayores a excepción del fuentero quien en ocasiones funge como garrotero.

La razón de ser de la MESA es el cliente. Su finalidad es generar la satisfacción total de este. Que se fundamenta en los siguientes principios operativos:

Calidad
Servicio
Higiene
Atención
Rapidez
Precios competitivos

Estos se relacionan de acuerdo a la satisfacción total de las expectativas y necesidades que el cliente tiene, en su justo momento, con base a los estándares de limpieza, pulcritud y

calidad de los alimentos en función a su caducidad, gramaje y presentación de platillos y bebidas, con un costo ascesible.

Sus valores son el trabajo en equipo, la responsabilidad y la ética. Ya que para generar clientes totalmente satisfechos se requiere de gran esfuerzo y responsabilidad de todos los que integran un restaurante, así el trabajo en equipo permite obtener resultados de forma eficiente y eficaz.

La MESA dentro de su estructura organizacional, en la Gerencia de Recursos Humanos, posee un sistema de recopilación y análisis permanente de datos sobre la rotación a través del reporte corporativo de bajas de acuerdo a la plantilla establecida por restaurante ,así como mediante el uso de entrevistas de salida. Sin embargo este último instrumento no es muy confiable puesto que es difícil conocer la razón real del abandono voluntario, por una parte simplemente se dejan de presentar (como política después de 4 días consecutivos de ausencia sin notificación es baja automática) y por otra, la mayoría de las personas responde con causas estandarizadas (que se les requiere en su hogar, por salud, etc.) evitando de tal forma que se cuestione la razón real de la renuncia.

V.1.2.- METODOLOGIA DE INVESTIGACION

Una vez establecido los fundamentos teóricos que participan en la rotación del personal operativo a través de la indagación bibliográfica y experiencias laborales, éstos fueron vertidos en una cuestión práctica con la finalidad de elaborar un programa que actúe sobre las principales causas de la movilidad del personal reduciendo de tal forma la rotación.

Sin embargo para llevar a cabo esta parte práctica fue necesario apoyarse en algún instrumento de medición, en este caso fue una encuesta. Se eligió ésta por ser un instrumento objetivo y confiable.

Ya que, de acuerdo a lo que Bracamonte expresa, es posible utilizar cuestionarios para medir el grado en que los empleados están insatisfechos con su trabajo, sin pedirles que den razones siendo incluso este método, un instrumento útil para determinar la presencia de la rotación potencial

El objetivo de la encuesta fue determinar la presencia de la rotación potencial entre el personal operativo por medio de

cuestionamientos que miden el grado de satisfacción de los empleados en su trabajo dentro de un cadena de restaurantes.

Se aplicó una prueba piloto de la encuesta al 10% de la población con el fin de verificar si todas las preguntas eran entendidas en el mismo sentido, para que de lo contrario se hicieran las correcciones correspondientes con el fin de establecer el instrumento definitivo.

Los resultados obtenidos se proporcionaron a la Gerencia de Recursos Humanos para que en coordinación con Producción (Cocina), Operaciones (Piso) y el Sindicato lleven a cabo el programa que se sugiere como alternativa a la disminución de la rotación.

Para el procesamiento de los resultados, cada pregunta se agrupó en 5 variables: Estilo de liderazgo, Integración, Condiciones físicas, Políticas Organizacionales y Capacitación. Todos los datos obtenidos y la frecuencia de cada opción fueron tabulados con el fin de obtener el porcentaje total de cada variable considerada.

Además, para facilitar la comprensión de los resultados y para hacerlos más claros se elaboraron gráficas de los porcentajes.

Finalmente se propone un programa como alternativa en la disminución de la rotación que considere los siguientes aspectos:

- 1.- Que el empleado se sienta mejor dentro de la organización, con la finalidad de garantizar mayor permanencia en la empresa y productividad
- 2.- Favorecer la atmósfera social, mejorando las relaciones entre sus compañeros y consecuentemente disminuyendo los conflictos entre ellos
- 3.-Incrementar las oportunidades que se ofrecen para su desempeño y crecimiento, tomando en cuenta la individualidad de cada persona a través de actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo

V.1.3.- APLICACION DE LA ENCUESTA

La aplicación de la encuesta se llevó a cabo entre los empleados sindicalizados de una empresa restaurantera en la Delegación Gustavo A. Madero del D.F., en las áreas de cocina y piso, con

ingresos mínimos, una edad cronológica de 20-45 años, nivel socioeconómico bajo y una escolaridad máxima de secundaria.

Se eligieron únicamente restaurantes del D.F. porque los rasgos culturales, demográficos y estándares de operación son más o menos similares.

En cuanto a la delegación, se pensó en la Gustavo A. Madero por ser la que integra a mayor número de restaurantes. Esta cuenta con tres unidades, las otras debido a la amplitud de su distribución logran comprender a lo más dos restaurantes.

Con base en lo anterior 102 personas incluyeron la muestra.

Se eligió este instrumento por ser objetivo y confiable. Se utilizaron preguntas cerradas porque permiten manejar con mayor precisión la información obtenida.

La encuesta incluyó 21* preguntas con respuestas unívocas, basadas en 5 variables: Estilo de liderazgo, Integración, Capacitación, Condiciones físicas y Políticas Organizacionales.

Estas variables se consideraron a partir de que:

*Inicialmente eran 20 preguntas , con la prueba piloto se agregó una más

De acuerdo a lo que sustenta Guzmán Valdivia el trabajador necesita tener un conocimiento de su remuneración, disciplina, subordinación, responsabilidad, de lo que puede llegar a ser dentro de la empresa, de lo que está en condiciones de exigir y de obtener para su perfeccionamiento personal y laboral, de lo contrario actuará como inadaptado.

Además, Maier en su libro Psicología Industrial menciona que es bien sabido que el hombre no trabaja solo. El individuo realiza sus labores en medio de un grupo, de ahí que sus reacciones estén en buena parte condicionadas al grupo. La actividad laboral la desarrolla en una organización formal y en ella encuentra buena parte de su significado. Así el trabajo puede encontrarse satisfactorio a través de: su desempeño mereciendo el aprecio de su jefe, su futuro profesional, del desarrollo de sus capacidades y habilidades.

Las variables son:

LIDERAZGO:

Esta variable relaciona la actitud del jefe en el desempeño

de sus subordinados mediante el estímulo y apoyo que les ofrece para trabajar con entusiasmo hacia la consecución de ciertos objetivos. Incluye: reconocimiento, delegación de responsabilidades, apoyo psicológico y en la tarea. Se encuentran en las preguntas: 7, 12, 13, 15, 17 y 20.

INTEGRACION:

Esta variable tiene implícita las buenas relaciones interpersonales. Incluye el trabajo en equipo, la cooperación y el compañerismo dentro de las preguntas: 2, 3, 6, 19.

CAPACITACION:

La integración y la capacitación se relacionan ya que ambas recaen en la colaboración. En ocasiones se presentan empleados que tienen la capacidad y los conocimientos suficientes pero no desean participar con los demás, en este caso de nada servirá su preparación. Por el contrario si una persona quiere colaborar pero le faltan conocimientos y capacidad podría hacerlo si se sometiera a una capacitación adecuada.

La capacitación contempla la adecuación al puesto, actualización y enriquecimiento constante de los conocimientos y habilidades para un mejor desempeño laboral. Las preguntas que miden esta variable son: 4, 10, 16.

CONDICIONES FISICAS:

Los factores ambientales y tecnología suministrada pueden repercutir en el desempeño laboral, ya que éstos en ocasiones constituyen condiciones estimuladoras o inhibidoras del comportamiento humano frente a su trabajo.

Entre las condiciones físicas se encuentran: el aspecto olfativo (olor), las partículas en el medio (polvo), iluminación, ventilación, material y equipo de trabajo y ubicación del restaurante.

La encuesta mide estas condiciones por medio de las preguntas: 1,5,8 y 21 *.

POLITICAS ORGANIZACIONALES

Se refiere a la cohesión que existe entre la estructura, en relación a los objetivos y fines de la compañía con respecto a los ideales de los empleados. Implica remuneración, beneficios sociales y desarrollo profesional

Esta variable se integra por las preguntas 9, 11, 13 y 17 .

* Esta se agregó después del piloteo.

Las encuestas se aplicaron antes de que el personal inicie sus labores, después de haber checado su tarjeta. Este se resolvió bajo el consentimiento del encargado de la unidad (gerente o subgerente según sea el caso) en las oficinas de la gerencia de cada restaurante para evitar distracciones. Se aplicaron en forma individual previendo situaciones que entorpezcan la funcionalidad, servicio y atención (operaciones) del restaurante.

PRUEBA PILOTO

Se aplicó una prueba piloto de la encuesta al 10 % de la población con el fin de evaluar la comprensión de las preguntas. La encuesta piloto fue:

FECHA: _____

UNIDAD: _____

PUESTO: _____

ANTIGUEDAD: _____

EDAD: _____

ENCUESTA

OBJETIVO:

CON LA FINALIDAD DE CONOCER SU OPINION SOBRE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DE SU TRABAJO LE SOLICITAMOS SU COOPERACION PARA LA RESOLUCION DE ESTA ENCUESTA.

INSTRUCCIONES:

MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA QUE CONSIDERE MAS ADECUADA.

1.- LAS CONDICIONES FISICAS EN SU TRABAJO SON:

A) EXCELENTES B) BUENAS C) REGULARES D) MALAS

2.- LAS RELACIONES CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO SON:

A) EXCELENTES B) BUENAS C) REGULARES D) MALAS

3.- LA COOPERACION ENTRE EL PERSONAL DE PISO Y COCINA ES:

A) EXCELENTE B) BUENA C) REGULAR D) MALA

4.- LA CAPACITACION QUE SE LE HA PROPORCIONADO EN SU PUESTO ES:

A) EXCELENTE B) BUENA C) REGULAR D) MALA

5.- EL EQUIPO SUMINISTRADO PARA SU BUEN DESARROLLO EN EL TRABAJO ES:

A) EXCELENTE B) BUENO C) REGULAR D) MALO

6.- LA COOPERACION ENTRE LOS MIEMBROS DE SU AREA ES:

A) EXCELENTE B) BUENA C) REGULAR D) MALA

7.- SU JEFE LE RECONOCE SU RENDIMIENTO Y LOGROS EN EL TRABAJO:

A) SIEMPRE B) CASI SIEMPRE C) EN OCASIONES D) NUNCA

8.- LA UBICACION DE LA UNIDAD RESPECTO A SU DOMICILIO ES:

A) EXCELENTE B) BUENA C) REGULAR D) MALA

9.- CONSIDERA QUE LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO DENTRO DE LA EMPRESA SON:

A) EXCELENTES B) BUENAS C) REGULARES D) MALAS

10.- EL SEGUIMIENTO A LA CAPACITACION DE SU PUESTO ES:

A) EXCELENTE B) BUENO C) REGULAR D) MALO

11.- CONSIDERA SU HORARIO DE TRABAJO :

A) EXCELENTE B) BUENO C) REGULAR D) MALO

12.- SU JEFE ATIENDE LAS QUEJAS Y PROBLEMAS QUE SE LE PRESENTAN DURANTE SU TRABAJO:

A) SIEMPRE B) CASI SIEMPRE C) EN OCASIONES D) NUNCA

13.- LE AYUDA A RESOLVER A RESOLVERLOS:

A) SIEMPRE B) CASI SIEMPRE C) EN OCASIONES D) NUNCA

14.- LOS DIAS DE DESCANSO QUE LA COMPAÑIA LE OTORGA LE PARECEN:

A) EXCELENTES B) BUENOS C) REGULARES D) MALOS

15.- SU JEFE LE PERMITE SUGERENCIAS Y CRITICAS CONSTRUCTIVAS
SOBRE EL TRABAJO DE ESTE:

A) SIEMPRE B) CASI SIEMPRE C) EN OCASIONES D) NUNCA

16.- LA ORIENTACION E INDUCCION DE SU PUESTO FUE:

A) EXCELENTE B) BUENA C) REGULAR D) MALA

17.- SU JEFE LE OFRECE UN TRATO JUSTO :

A) SIEMPRE B) CASI SIEMPRE C) EN OCASIONES D) NUNCA

18.- EL PAQUETE DE PRESTACIONES QUE SE LE OFRECE ES:

A) EXCELENTE B) BUENO C) REGULAR D) MALO

19.- LA COMUNICACION ENTRE EL PERSONAL DE PISO Y DE COCINA ES:

A) EXCELENTE B) BUENA C) REGULAR D) MALA

20.- SU JEFE LE COMENTA ASUNTOS DIRECTAMENTE RELACIONADOS CON SU
PUESTO:

A) SIEMPRE B) CASI SIEMPRE C) EN OCASIONES D) NUNCA

Las preguntas que no se entendían y las opciones a responder que no estaban claras para los encuestados fueron modificados a partir de:

En principio el calificativo que se encontraba en la mayoría de las preguntas como alternativa de respuesta en el inciso **A)EXCELENTE** fue cambiado por **A) MUY BUENO(A)**. Ya que el concepto de excelencia para los encuestados era difícil de alcanzar, lo visualizaban demasiado ambicioso, de manera tal que se cambió por otro que ofreciera cierta equivalencia y mayor fuerza de expresión.

1.- LAS CONDICIONES FISICAS EN SU TRABAJO SON:

A) EXCELENTES B) BUENAS C) REGULARES D) MALAS

Hubo una persona que entendió que las condiciones físicas se referían a las posiciones físicas o corporales que se adquirirían en el trabajo como pudiera ser: de pie, sentado, encorbado, etc., por lo que se pensó en explicar este término incluyendo ciertos aspectos que lo conforman.

Aún cuando las condiciones físicas incluyen medidas de higiene y seguridad, para efectos de mayor comprensión la pregunta se dividirá en dos: una abarcará la ventilación, iluminación, ruido

Hubo una persona que entendió que las condiciones físicas se referían a las posiciones físicas o corporales que se adquirirían en el trabajo como pudiera ser: de pie, sentado, encorbado, etc., por lo que se pensó en explicar este término incluyendo ciertos aspectos que lo conforman.

Aún cuando las condiciones físicas incluyen medidas de higiene y seguridad, para efectos de mayor comprensión la pregunta se dividirá en dos: una abarcará la ventilación, iluminación, ruido y polvo y la otra cuestionará las medidas de higiene. Ya que incluso, una empleada aprovechó para mencionar que los baños del personal estaban sucios.

1.- LAS CONDICIONES FISICAS (VENTILACION, ILUMINACION, ETC) EN SU TRABAJO SON:

A) MUY BUENAS B) BUENAS C) REGULARES D) MALAS

21.- LAS CONDICIONES DE HIGIENE EN SU TRABAJO SON:

A) MUY BUENAS B) BUENAS C) REGULARES D) MALAS

5.- EL EQUIPO SUMINISTRADO PARA SU BUEN DESARROLLO EN EL TRABAJO ES:

A) EXCELENTE B) BUENO C) REGULAR D) MALO

La mayoría conceptualizó "equipo" como máquinas de grandes dimensiones, por lo tanto dicha palabra se anuló. Otra modificación realizada fue con respecto al verbo "suministrar" el cual dentro del nivel socio-económico al que se dirige la muestra no es universal. La pregunta finalmente quedó así:

5.- EL MATERIAL QUE SE LE PROPORCIONA PARA SU BUEN DESARROLLO EN EL TRABAJO ES:

A) MUY BUENO B) BUENO C) REGULAR D) MALO

16.- LA ORIENTACION E INDUCCION DE SU PUESTO FUE:

A) EXCELENTE B) BUENA C) REGULAR D) MALA

Los encuestados, en su mayoría no comprendían el significado de la palabra " orientación " inclusive hubo alguien que lo

manifestó por escrito, por lo que se formuló la pregunta de la siguiente forma:

16.- LA EXPLICACION DE LO QUE TENIA QUE HACER EN SU PUESTO FUE:

A) MUY BUENA B) BUENA C) REGULAR D) MALA

20.- SU JEFE LE COMENTA ASUNTOS DIRECTAMENTE RELACIONADOS CON SU PUESTO:

A) SIEMPRE B) CASI SIEMPRE C) EN OCASIONES D) NUNCA

Hubo confusión en la pregunta de acuerdo a la manera en que se formuló, ya que se podía entender, y de hecho así fue, como si se cuestionara si el jefe informaba asuntos directamente relacionados con su puesto a los subordinados.

20.- SU JEFE LE COMENTA ASUNTOS DIRECTAMENTE RELACIONADOS CON EL PUESTO QUE USTED DESEMPEÑA:

A) SIEMPRE B) CASI SIEMPRE C) EN OCASIONES D) NUNCA

La encuesta definitiva quedó así:

FECHA: _____ UNIDAD: _____

PUESTO: _____ ANTIGUEDAD: _____

EDAD: _____

ENCUESTA

OBJETIVO:

CON LA FINALIDAD DE CONOCER SU OPINION SOBRE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DE SU TRABAJO LE SOLICITAMOS SU COOPERACION PARA LA RESOLUCION DE ESTA ENCUESTA.

INSTRUCCIONES:

MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA QUE CONSIDERE MAS ADECUADA.

1.- LAS CONDICIONES FISICAS (VENTILACION, ILUMINACION, ETC) EN SU TRABAJO SON:

A) MUY BUENAS B) BUENAS C) REGULARES D) MALAS

4.- LA CAPACITACION QUE SE LE HA PROPORCIONADO EN SU PUESTO ES:

A) MUY BUENA B) BUENA C) REGULAR D) MALA

5.- EL MATERIAL QUE SE LE HA PROPORCIONADO PARA SU BUEN
DESARROLLO EN EL TRABAJO ES:

A) MUY BUENO B) BUENO C) REGULAR D) MALO

6.- LA COOPERACION ENTRE LOS MIEMBROS DE SU AREA ES:

A) MUY BUENA B) BUENA C) REGULAR D) MALA

7.- SU JEFE LE RECONOCE SU RENDIMIENTO Y LOGROS EN EL TRABAJO:

A) SIEMPRE B) CASI SIEMPRE C) EN OCASIONES D) NUNCA

8.- LA UBICACION DE LA UNIDAD RESPECTO A SU DOMICILIO ES:

A) MUY BUENA B) BUENA C) REGULAR D) MALA

9.- CONSIDERA QUE LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO DENTRO DE LA
EMPRESA SON:

8.- LA UBICACION DE LA UNIDAD RESPECTO A SU DOMICILIO ES:

A) MUY BUENA B) BUENA C) REGULAR D) MALA

9.- CONSIDERA QUE LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO DENTRO DE LA EMPRESA SON:

A) MUY BUENAS B) BUENAS C) REGULARES D) MALAS

10.- EL SEGUIMIENTO A LA CAPACITACION DE SU PUESTO ES:

A) MUY BUENO B) BUENO C) REGULAR D) MALO

11.- CONSIDERA SU HORARIO DE TRABAJO :

A) MUY BUENO B) BUENO C) REGULAR D) MALO

12.- SU JEFE ATIENDE LAS QUEJAS Y PROBLEMAS QUE SE LE PRESENTAN DURANTE SU TRABAJO:

A) SIEMPRE B) CASI SIEMPRE C) EN OCASIONES D) NUNCA

15.- SU JEFE LE PERMITE SUGERENCIAS Y CRITICAS CONSTRUCTIVAS
SOBRE EL TRABAJO DE ESTE:

A) SIEMPRE B) CASI SIEMPRE C) EN OCASIONES D) NUNCA

16.- LA EXPLICACION DE LO QUE TENIA QUE HACER EN SU PUESTO FUE:

A) MUY BUENA B) BUENA C) REGULAR D) MALA

17.- SU JEFE LE OFRECE UN TRATO JUSTO :

A) SIEMPRE B) CASI SIEMPRE C) EN OCASIONES D) NUNCA

18.- EL PAQUETE DE PRESTACIONES QUE SE LE OFRECE ES:

A) MUY BUENO B) BUENO C) REGULAR D) MALO

19.- LA COMUNICACION ENTRE EL PERSONAL DE PISO Y DE COCINA ES:

A) MUY BUENA B) BUENA C) REGULAR D) MALA

20.- SU JEFE LE COMENTA ASUNTOS DIRECTAMENTE RELACIONADOS CON EL
PUESTO QUE USTED DESEMPEÑA:

A) SIEMPRE B) CASI SIEMPRE C) EN OCASIONES D) NUNCA

21.- LAS CONDICIONES DE HIGIENE EN SU TRABAJO SON:

A) MUY BUENAS

B) BUENAS

C) REGULARES

D) MALAS

IV.1.4.- TABULACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

La muestra fue de 102 empleados, con base en esta se obtuvieron los porcentajes de cada variable.

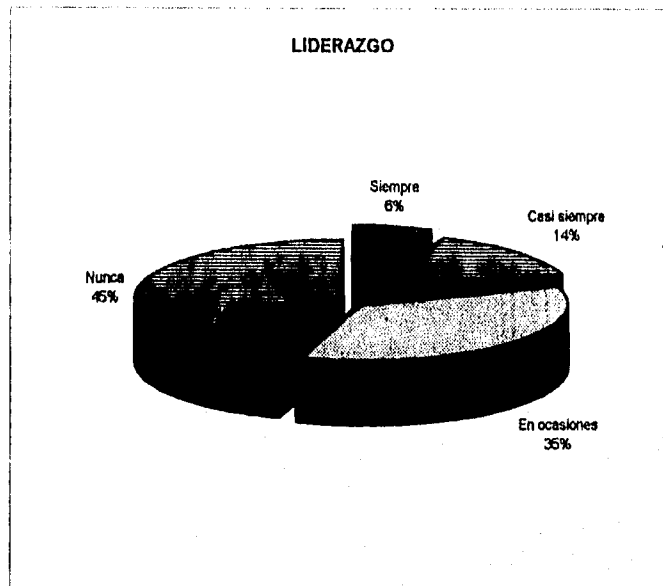
LIDERAZGO

Comprende las siguientes preguntas:

- 7.- Su jefe le reconoce su rendimiento y logros en el trabajo:
A) Siempre 6 B) Casi Siempre 11 C) En ocasiones 38 D) Nunca 47
- 12.- Su jefe atiende las quejas y problemas que se le presentan en el trabajo:
A) Siempre 11 B) Casi Siempre 15 C) En ocasiones 34 D) Nunca 42
- 13.- Le ayuda a resolverlos:
A) Siempre 9 B) Casi Siempre 13 C) En ocasiones 36 D) Nunca 44
- 15.- Su jefe le permite sugerencias y críticas sobre el trabajo de éste:
A) Siempre 3 B) Casi Siempre 15 C) En ocasiones 36 D) Nunca 48
- 17.- Su jefe le ofrece un trato justo:
A) Siempre 4 B) Casi Siempre 15 C) En ocasiones 38 D) Nunca 45
- 20.- Su jefe le comenta asuntos directamente relacionados con el puesto que usted desempeña:
A) Siempre 6 B) Casi Siempre 14 C) En ocasiones 33 D) Nunca 49

OPCION TOTAL DE RES PORCENTAJES

Siempre	39	6%
Casi siempre	83	14%
En ocasiones	215	35%
Nunca	275	45%



La mayoría opina que la motivación que se le ofrece a través del reconocimiento de su rendimiento y logros laborales; la atención y resolución de quejas y problemas; así como la retroalimentación y comunicación de asuntos directamente relacionados con su puesto **nunca** se dá, correspondiendo al **45 %**. Un **35 %** no se manifiesta tan radical, respondiendo que **en ocasiones** obtienen cierta motivación, comunicación en ambos sentidos y atención a los problemas que se les presentan en el trabajo.

POLITICAS

Incluye:

9.- Considera que las oportunidades de desarrollo dentro de la empresa son:
A) Muy Buenas 4 B) Buenas 21 C) Regulares 31 D) Malas 46

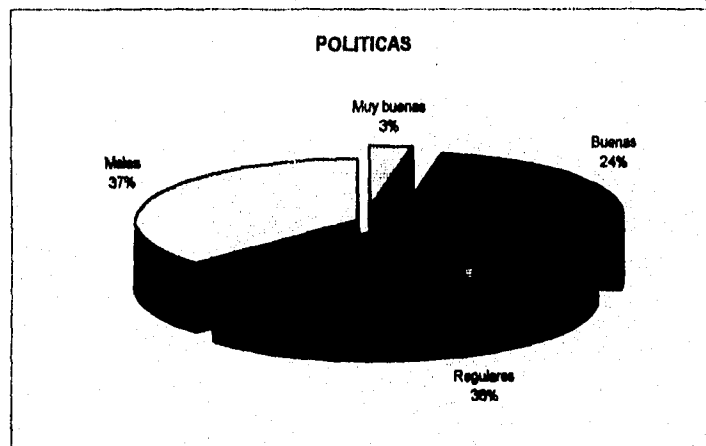
11.- Considera su horario de trabajo:
A) Muy Bueno 6 B) Bueno 36 C) Regular 41 D) Malo 19

14.- Los días de descanso que la compañía le otorga le parecen:
A) Muy Buenos 0 B) Buenos 23 C) Regulares 40 D) Malos 39

18.- El paquete de prestaciones que se le ofrece es:
A) Muy Bueno 1 B) Bueno 19 C) Regular 33 D) Malo 49

De estos cuatro cuestionamientos:

OPCION	TOTAL DE RESP.	PORCENTAJES
Muy buenas	11	3%
Buenas	99	24%
Regulares	145	36%
Malas	153	37%



Un 33% considera que las políticas organizacionales son regulares en cuanto a las oportunidades de desarrollo, horario, prestaciones y días de descanso. Los resultados en el indicador malo están ligeramente arriba que el regular con un 36%. La mayoría de los encuestados opinan que las políticas son malas y regulares lo que quiere decir que aún cuando sus puestos correspondan a salarios mínimos, independientemente de las propinas ganadas, los empleados perciben que la compensaciones a su desarrollo son pobres.

CONDICIONES FISICAS

Incluye:

1.- Las condiciones físicas (ventilación, iluminación, etc) en su trabajo son:
A) Muy Buenas 51 B) Buenas 39 C) Regulares 12 D) Malas 0

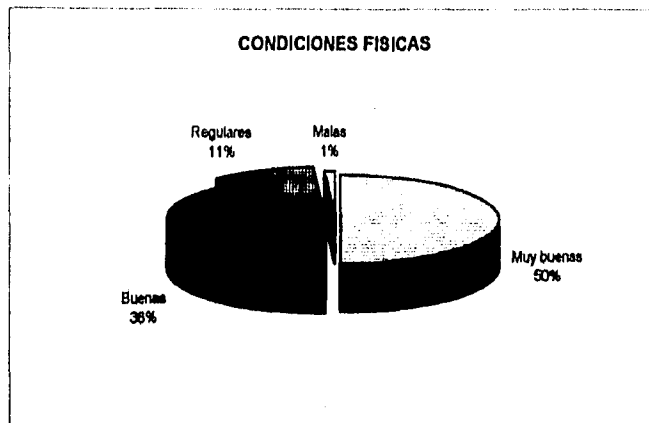
5.- El material que se le proporciona para su buen desarrollo en el trabajo es:
A) Muy Bueno 41 B) Bueno 44 C) Regular 15 D) Malo 12

8.- La ubicación de la unidad respecto a su domicilio es:
A) Muy Buena 40 B) Buena 50 C) Regular 11 D) Mala 0

21.- Las condiciones de higiene en su trabajo son:
A) Muy Buenas 73 B) Buenas 24 C) Regulares 5 D) Malas 0

De estas cuatro preguntas:

OPCION	TOTAL DE RESP.	PORCENTAJES
Muy buenas	205	50%
Buenas	175	38%
Regulares	43	11%
Malas	3	1%



Del total de preguntas que miden las condiciones físicas, el **50%** las consideran **buenas**, en un porcentaje ligeramente inferior, el **36%** las percibe como **muy buenas**. Esta variedad de percepciones se debe a que el contexto del trabajo varía de restaurante en restaurante.

INTEGRACION

Incluye:

2.- Las relaciones con sus compañeros de trabajo son:

A) Muy Buenas 3 B) Buenas 8 C) Regulares 30 D) Malas 61

3.- La cooperación entre el personal de piso y cocina es:

A) Muy Buena 5 B) Buena 11 C) Regular 21 D) Mala 65

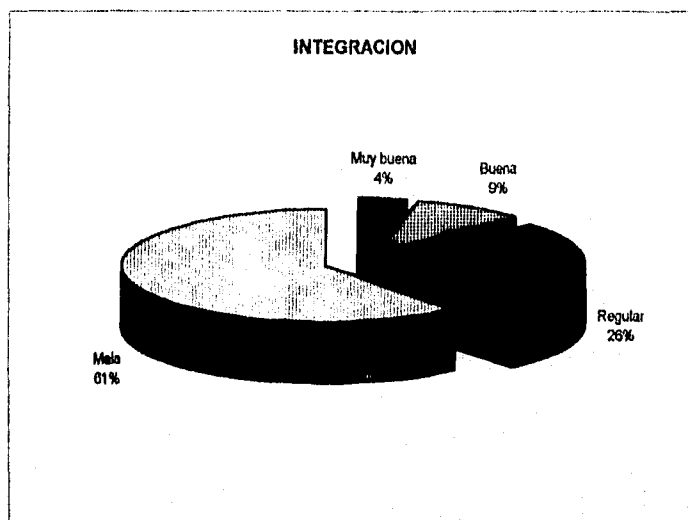
6.- La cooperación entre los miembros de su área es:

A) Muy Buena 2 B) Buena 9 C) Regular 35 D) Mala 56

19.- La comunicación entre el personal de piso y cocina es:

A) Muy Buena 5 B) Buena 10 C) Regular 22 D) Mala 65

OPCION	TOTAL DE RESP.	PORCENTAJES
Muy buena	15	4%
Buena	38	9%
Regular	108	26%
Mala	247	61%



El compañerismo, trabajo en equipo y la cooperación, que se integran en la variable de **INTEGRACION**, fue considerada **mala** por un **61%** y regular por un **26%**. El restante forma un 10%, que se encuentra entre **muy bueno y bueno**.

CAPACITACION

Incluye:

4.- La capacitación que se le ha proporcionado en su puesto es:

A) Muy Buena 47 B) Buena 38 C) Regular 16 D) Mala 1

10.- El seguimiento a la capacitación de su puesto es:

A) Muy Buena 47 B) Buena 38 C) Regular 16 D) Mala 1

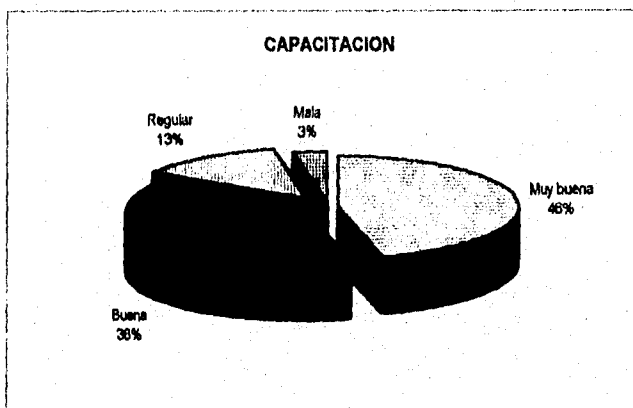
16.- La explicación de lo que tenía que hacer en su puesto fue:

A) Muy Buena 47 B) Buena 38 C) Regular 16 D) Mala 1

Se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

OPCION PORCENTAJES

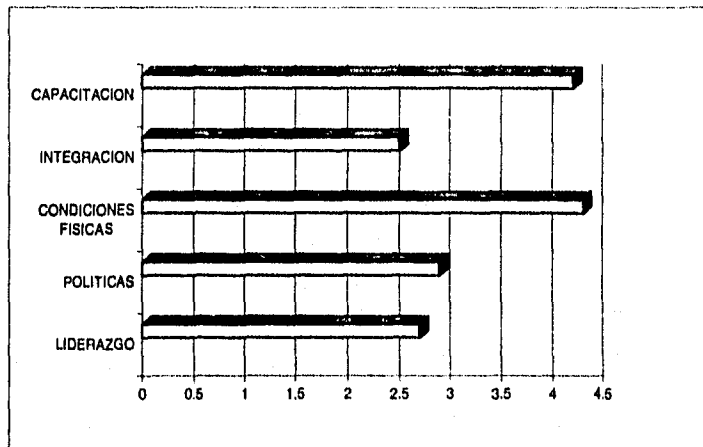
Muy buena	46%
Buena	38%
Regular	13%
Mala	3%



El 47 % opina que la capacitación de su puesto es muy buena, un 38% menciona que son buenas las actividades de capacitación en cuanto a la orientación de las tareas en el puesto, los cursos y el seguimiento establecido.

De acuerdo a la frecuencia en que se presentaron estas cinco variables se muestra la siguiente gráfica:

LIDERAZGO	2.7
POLITICAS	2.9
CONDICIONES FISICAS	4.3
INTEGRACION	2.5
CAPACITACION	4.2



De acuerdo a los valores dados a cada alternativa:

- A) Muy bueno 5
- B) Bueno 4
- C) Regular 3
- D) Malo 2

Las **condiciones físicas** y la **capacitación** en general fueron consideradas **buenas** ya que su puntuación corresponde a **4.3** y **4.2** respectivamente. De acuerdo a la tabla anterior, el valor cuatro corresponde a la alternativa **bueno**.

El **liderazgo** con un puntaje de **2.7** le corresponde el valor **malo**. Para las **políticas organizacionales** existe un **2.9** que corresponde al término **malo** nuevamente. Y finalmente la que mayor impacto tuvo en los encuestados fue la variable de **integración**, con una puntuación inferior a las cuatro anteriores, de **2.5** (**malo**).

De acuerdo a lo anterior, se puede deducir que son las percepciones del empleado sobre su ambiente organizacional (Políticas Organizacionales, Capacitación, Liderazgo, Integración y Condiciones Físicas) lo que afecta la satisfacción de su trabajo, favoreciendo la **rotación del personal**.

Con base en los resultados obtenidos los encuestados perciben dentro de la organización ciertas deficiencias en la Integración, Liderazgo y Políticas. De tal forma como alternativas de acción se propone:

En cuanto a las **Políticas** que incluyen, prestaciones, compensaciones y salarios, en relación a los objetivos y fines de la compañía con respecto a los ideales de lo empleados, se proponen ciertas actividades considerando por un lado la crisis económica que está sufriendo el país y por el otro que estos puestos se manejan sobre ciertos parámetros salariales establecidos por una comisión nacional fuera de la compañía.

Ya que estos puestos actualmente no tienen promoción vertical, se podría establecer cierto acenso horizontal creando determinadas categorías internas para cada área (piso o cocina) a través de ciertos premios y/o la participación de cursos que actualizen los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus puestos.

Lo anterior, no quiere decir que al cambiar de puesto exista un nuevo salario, cuantitativamente no, pero en sentido cualitativo sí por medio de reconocimientos (diplomas, trofeos, etc.), premios, concesiones y status.

Con respecto a **Liderazgo**, en cuanto al estímulo y apoyo que el jefe ofrece a sus subordinados para trabajar con entusiasmo hacia la consecución de ciertos objetivos, se podrían establecer reuniones periódicas entre un grupo de trabajo considerando los siguientes puntos:

- Objetivos comunes ha alcanzar
- Formas de mejorar en el trabajo
- Canales de comunicación
- Delegación de responsabilidad
- Normas de desempeño
- Retroalimentación con respecto al desarrollo del trabajo

Finalmente, en lo que concierne a la **Integración** o relaciones interpersonales se podrían organizar actividades extralaborales que integren a todo el personal de un restaurante que quiera participar en, por mencionar un ejemplo, torneos deportivos. Cabe aclarar que dichos se estructurarían en función a los horarios del personal y en días donde no haya demasiada afluencia de clientes. Con éstas actividades se propone:

- a) favorecer el conocimiento de los compañeros
- b) establecer otro tipo de convivencia subordinado-jefe y viceversa
- c) integrar equipos de trabajo

**PROGRAMA PARA DISMINUIR LA ROTACION DEL PERSONAL OPERATIVO EN
UNA EMPRESA RESTAURANTERA ATENDIENDO AL AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

El programa se diseñó con base a la sintomatología que presentó la cadena de restaurantes la MESA.

OBJETIVO.- Elevar la satisfacción del empleado en su trabajo fortaleciendo las relaciones interpersonales con su jefe y sus compañeros para garantizar una mayor permanencia y productividad en la empresa.

V.2.1.- PRESENTACION DEL PROGRAMA

El programa ofrece factores importantes para que el individuo se sienta bien, satisfecho y con deseos de trabajar. Incluye aspectos del ambiente organizacional con base a las funciones que

realizan los empleados, motivación, buena comunicación tanto formal como informal, colaboración entre las diferentes áreas, integración del empleado a la estructura de la empresa y al ambiente de trabajo. Ya que todos éstos factores cuando existen y son adecuados ayudan a satisfacer las necesidades individuales y por lo tanto a disminuir las expectativas para dejar a la organización (tasas de rotación) así como lograr los objetivos organizacionales.

El programa se estructura de acuerdo a actividades propiamente de desarrollo ya que comprende la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas y contribuye a la formación de la personalidad del empleado.

El programa comprende dos aspectos: Liderazgo e integración a partir de :

- que el empleado se sienta mejor dentro de la organización
- y la importancia de un ambiente social y laboral entre sus compañeros y jefes.

De acuerdo al aspecto de Liderazgo, se dirigirá a los jefes inmediatos del personal operativo de un restaurante, tales como

jefes de piso, subgerentes y gerentes de unidad. Este curso se reconocerá como " *Triunfar con los demás* ".

Con respecto a la Integración se le denominará " *Uno más uno es una unidad* " el cual se orientará al personal operativo.

El programa pretende un proceso de enseñanza-aprendizaje en el que los participantes establezcan un papel activo como principales protagonistas de las actividades que se ofrecen.

Este se sustenta con base en las características del adulto, ya que la mayoría tienen alrededor de 5 años que no participa en actividades educativas formales se desarrollan actividades que les permitirán integrar, comprender y asimilar los nuevos conocimientos fácilmente mediante la reflexión, análisis y crítica.

En cuanto a los apoyos didácticos necesarios para el desarrollo de los cursos se requerirá de pizarrón, plumones, rotafolio, acetatos, retroproyector y pantalla, televisión, videocassetera, manuales del participante y del instructor.

V.2.2.- CURSOS A OPERARIOS

Curso: Uno más uno es una unidad.

Dirigido a :

Vendedoras
Garroteros
Mozo de piso
Mozo de cocina
Fuentero
Almacenista
Ayudante de cocina
Cocinero

Objetivo general: Al finalizar el curso los participantes identificarán sus características individuales y la forma de proyectarlas en sus relaciones interpersonales reconociendo la importancia de la buena convivencia para su desarrollo personal y laboral. Así mismo emplearán los elementos necesarios para una interacción.

Contenido:

1.- ¿ Quién soy yo ?

1.1.- La personalidad

1.2.- Las aspiraciones, valores y metas personales.

1.3.- El sentido del trabajo

2.- ¿ Quiénes son mis compañeros ?

2.1.- El compañerismo

2.3.- Puntos comunes entre el compañerismo y la amistad

2.4.- Actitud de servicio

3.- Reglas de la buena convivencia

3.1.- Las relaciones humanas

3.2.- El respeto

3.3.- La comunicación

3.4.- La confianza

4.- ¿ Por qué constituimos un equipo ?

4.1.- El hombre social y sus agrupaciones humanas

4.2.- Características de un equipo

4.3.- Papel individual dentro de un equipo

4.4.- División de trabajo

5.- Soluciones para mejorar nuestro equipo de trabajo.

DURACION: 36 Hrs.

CURSO A OPERARIOS

UNO MAS UNO ES UNA UNIDAD

Objetivo general: Al finalizar el curso los participantes identificarán sus características individuales y la forma de proyectarlas en sus relaciones interpersonales reconociendo la importancia de la buena convivencia para su desarrollo personal y laboral. Así mismo emplearán los elementos necesarios para una interacción social.

Te sesión

TEMA	OBJETIVO PARTICULAR	SUBTEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	TECNICA / ACTIVIDAD	MATERIAL DIDAC.	TIEMPO
Propósito						10 min.
Introducción	El participante conocerá el propósito y metodología del curso.			Expositiva	Rotafolio	15 min.
Presentaciones	El participante se presentará al resto del grupo.			Participativa Ficha de Presentación Cada participante mencionará al resto del grupo su nombre, puesto, antigüedad; elegirá además un recurso justificando su elección.	Recortes de revistas	20 min.
1.- ¿Quién soy yo?	El participante identificará las características que lo constituyen como un ser único e irreplicable.	1.1.- La personalidad	El participante distinguirá los rasgos que constituyen su personalidad.	Expositiva-Participativa. Definición del concepto de personalidad y sus elementos. Cada participante responderá a 3 cuestionarios: emotividad, actividad y repercusión.	Rotafolio Manual del participante	30 min. 45 min.
		1.2.- Los valores, aspiraciones y metas personales	El participante proyectará sus aspiraciones personales de acuerdo a su jerarquía de valores	Expositiva-Participativa Significado de valor y clasificación Técnicas: Construcción y Destrucción del mundo. Jerarquía de personas según valores propios.	Rotafolio Manual del participante	20 min. 40 min.
			R E C E S O			10 min.
				Técnica: Inventario de la vida. Reflexión a través de un cuestionario sobre los conocimientos, aptitudes y actitudes personales para establecer un plan de vida		40 min.

TEMA	OBJETIVO PARTICULAR	SUBTEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	TECNICA / ACTIVIDAD	MATERIAL DIDACTICO	TIEMPO
				Importancia del trabajo en la realización de la persona. Discusión de pros y contras de la actividad laboral en equipos	Rotafolio y manual del participante Hojas blancas	30 min. 40 min.
C O M I D A						
2.- ¿Quiénes son mis compañeros?	El participante reconocerá las características y actitudes de un compañero	2.1.-El compañerismo	El participante entenderá algunas actitudes individuales de acuerdo a la definición de compañerismo.	Expositiva-Participativa Concepto de compañero Listado de algunas actitudes del compañero	Rotafolio y manual del participante	20 min. 20 min.
		2.2.- Ptos. comunes entre el compañerismo y la amistad.	El participante diferenciará las relaciones de amistad y las de compañerismo.	Expositiva Explicación del concepto de amistad y sus características. Cuadro comparativo con semejanzas y diferencias entre amistad y compañerismo	Rotafolio Hojas blancas	20 min. 30 min.
		2.3.- Actitud de servicio	El participante evaluará la importancia que tiene la preocupación y disposición por los demás.	Participativa Análisis de casos sobre personalidades públicas en cuanto a su actitud de servicio.	Casos Hojas blancas	30 min.
3.- Reglas de la buena convivencia	El participante descubrirá los parámetros de conducta necesarios en la interacción social.	3.1.- Las relaciones humanas	El participante identificará las características de las relaciones humanas dentro de un gpo.	Expositiva-Participativa Descripción de las relaciones humanas. En equipos deducirán las caract. de las relaciones humanas.	Rotafolio Manual del participante Hojas blancas	20min. 40 min.

2a sesión

TEMA	OBJETIVO PARTICULAR	SUBTEMA	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICA / ACTIVIDAD	MATERIAL DIDAC.	TIEMPO
Respeto						10 min.
Revisión del día anterior	El participante describirá los conceptos vistos anteriormente					20 min.
		3.2.- El respeto	El participante ubicará el respeto como elemento necesario dentro de las relaciones humanas.	Expositiva Definición de respeto y ubicación dentro de las r. humanas.	Rotafolio Manual del participante	30 min.
		3.3.- La comunicación	El participante demostrará el valor que tiene el proceso de comunicación dentro de una buena convivencia.	Expositiva-Participativa Descripción del proceso de la comunicación. Técnica: El mimo y el globo. Se transmitirá un mensaje con gestikulaciones.	Rotafolio Manual del participante	30 min. 30 min.
		3.4.- La confianza	El participante reconocerá a la confianza como elemento importante para un buen ambiente social.	Expositiva Concepto de confianza e importancia en las relaciones humanas.	Rotafolio Manual del participante	20 min.
4.- ¿Por qué convivimos un equipo?	El participante analizará la naturaleza humana de acuerdo a su realidad social.	4.1.-El hombre y sus diferentes agrupaciones	El participante explicará las finalidades de la constitución de un grupo humano.	Expositiva-Participativa Video sobre el hombre social y sus agrupaciones. Comentarios	T.V.Video Pizarra	30 min.
			R E C E S O			10 min.

TEMA	OBJETIVO PARTICULAR	SUBTEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	TECNICA / ACTIVIDAD	MATERIAL DIDAC.	TIEMPO
		4.2.- Caract. de un equipo	El participante enlistará las particularidades de un equipo.	Participativa Técnica: Necesito de. Construcción de un objeto en colaboración de todos los asistentes porque cada uno posee un elemento básico en la elaboración de un objeto. Lluvia de ideas; características de un equipo	Plumones Tijeras Pegamento Madera Cajas de cartón Envases de plástico Pizarra Pizarrón	60 min. 20 min.
		4.3.- Papel individual dentro de un equipo.	El participante ilustrará el papel que desempeña dentro de un equipo.	Participativa-Expositiva Análisis de la técnica necesario de. Actitudes de los miembros de un equipo.	Pizarrón Hojas blancas Rotafolio Manual de participante	45 min. 15 min
			COMIDA			80 min.
		4.4.- División del trabajo	El participante identificará las funciones y responsabilidades que tiene dentro de un grupo a través de la representación de situaciones determinadas.	Participativa Role-playing. Representación de la división del trabajo. Dinámica: vasos, platos y popotes. Elaboración de un objeto en equipos, según las aptitudes serán las funciones.	Pizarrón Tarjetas con la situación Vasos Platos Popotes Resistol Tijeras	40 min. 60 min.
5.- Soluciones para mejorar nuestro equipo	El participante explicará los comentarios adquiridos anteriormente en la solución de hechos reales.			Participativa Análisis de casos	Pizarrón Hojas blancas	40 min.
Cierre	El participante exponerá sus comentarios y dudas sobre el curso.			Participativa Preguntas, comentarios o dudas de los participantes. Cierre del expositor	Pizarrón	20 min.

V.2.3.- CURSOS A SUPERVISORES

Curso: Triunfar con los demás.

Dirigido a :

Jefes de piso

Subgerente

Gerente

Objetivo general: Al finalizar el curso los participantes reconocerán la importancia del trabajo conjunto para su desarrollo personal y laboral utilizando las habilidades necesarias para la formación de equipos de trabajo.

Contenido:

1.- ¿ Qué es lo que mueve a la gente a actuar ?

1.1.- Comportamiento de los empleados

1.2.- Teorías de la motivación

1.3.- La satisfacción del trabajo

1.4.- Como hacer de los subordinados unos colaboradores

2.- La expresión eficaz de las ideas

2.1.- La comunicación

2.2.- La expresión asertiva

2.3.- Proceso de retroalimentación (feedback)

2.4.- Técnicas de negociación

3.- ¡ Por que lo digo yo !

3.1.- Teorías de dirección

3.2.- El poder como fin o como medio

3.3.- Cualidades del buen jefe

3.4.- Delegación de las responsabilidades

4.- Equipos de trabajo

4.1.- Características de un grupo humano

4.2.- Los equipos de trabajo

4.3.- El liderazgo y el equipo

4.4.- La convivencia dentro de un equipo

5.- ¿ Cómo podemos lograr mejores resultados dentro de nuestro equipo de trabajo ?

DURACION: 40 Hrs.

CURSO A SUPERVISORES

TRUNFAR CON LOS DEMAS

Objetivo general: Al finalizar el curso los participantes reconocerán la importancia del trabajo conjunto para su desarrollo personal y laboral utilizando las habilidades necesarias para la formación de equipos de trabajo.

1o sesión

TEMA	OBJETIVO PARTICULAR	SISTEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	TECNICA / ACTIVIDAD	MATERIAL DIDAC.	TIEMPO
Revisión						5 min.
Introducción	El participante conocerá el programa y metodología.			Expositiva	Rotafolio	10 min.
Presentaciones	El participante se presentará al resto del grupo.			Participativa Cada participante mencionará al resto del grupo su nombre, puesto, antigüedad; además dibujará algo que lo represente.	Hojas Blancas	20 min.
1.- ¿Qué es lo que mueve a la gente a actuar?	El participante debatirá las fuerzas internas de la conducta humana dentro del ambiente laboral.	1.1.- Comportamiento de los empleados.	El participante identificará los aspectos conductuales de los empleados en el trabajo	Expositiva-Participativa. Descripción del comportamiento humano en el trabajo. Los participantes mencionarán las actitudes que presentan sus subordinados.	Acetatos / Retroproyector Manual del participante Pizarrón	30 min. 20 min.
		1.2.- Teorías de la motivación	El participante ejemplificará los impulsos motivacionales de las diferentes teorías.	Expositiva-Participativa Explicación de las t. de motivación. Ejemplo de impulsos motivacionales mencionando ciertas conductas de sus empleados.	Acetatos / Retroproyector Manual del participante Pizarrón	55 min. 30 min.
			R E C E S O			10 min.
		1.3.- La satisfacción del trabajo	El participante distinguirá los sentimientos de agrado y desagrado que la gente posee al percibir su trabajo.	Expositiva-Participativa Explicación de la satisfacción en el trabajo y sus posibles causas. Estudio de casos: en equipos, análisis de las situaciones.	Acetatos / Retroproyector Manual del participante Casos impresos Hojas en blanco Pizarrón	30 min. 40 min.

TEMA	OBJETIVO PARTICULAR	SUBTEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	TECNICA / ACTIVIDAD	MATERIAL DIDAC.	TIEMPO
		1.4 - Cómo leer de los autorizados unos colaboradores	El participante reconocerá las necesidades y actitudes de los empleados para convertidos en colaboradores	Expositivo-Participativo Definición de empresa. Análisis de las principales actitudes y necesidades dando soluciones prácticas	Acetatos / Retroproyector Manual del participante	10 min. 30 min
C O M I D A						
						60 min
2.- La expresión escrita de los ideas	El participante aplicará los conceptos y técnicas fundamentales en la expresión escrita de ideas.	2.1.- La comunicación	El participante empleará una forma eficaz para la elaboración e interpretación.	Expositivo-Participativo Definición de comunicación, sus elementos, su clasificación y canales. Técnica: La historia. Cuadro sobre una historia, se distinguirá la realidad de las intenciones. Técnica de Rompecabezas: De pedregos de acetatos uno describirá una figura geométrica.	Acetatos / Retroproyector Manual del participante La historia impresa Cuestionarios Hojes con figuras geométricas y en blanco.	30 min 45 min 45 min
		2.2.- La expresión escrita.	El participante evaluará la conducta escrita como oportuna y adecuada en el proceso de comunicación.	Expositivo-Participativo Concepto de actividades Cuestionario de conductas escritas.	Acetatos / Retroproyector Manual del participante Cuestionarios	30 min 30 min
Resolución de dudas	El participante exponerá sus dudas y preguntas.			Participativo	Pizarra	10 min.

2a sesión

TEMA	OBJETIVO PARTICULAR	SUBTEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	TECNICA / ACTIVIDAD	MATERIAL DIDAC.	TIEMPO
Registro						5 min
Recepción	El participante enunciará los conceptos vistos anteriormente			Participativa		20 min
C O M I D A						
		2.3.- El proceso de retroalimentación (feedback)	El participante apreciará la retroalimentación como elemento útil en el proceso de comunicación.	Expositivo-Participativo Definición de retroalimentación. Características de un feedback. Técnica: La Ventana de Johari. Reflexión sobre las 4 áreas después reunión en grupo para un feedback.	Acetatos / Retroproyector Manual del participante Hojes blancas	30 min 30 min
		2.4.- Técnicas de negociación.	El participante integrará las técnicas de negociación a sus actividades cotidianas con el fin de dar solución a sus conflictos	Expositivo-Participativo Concepto de negociación El conflicto como marco de negociación y las técnicas	Acetatos / Retroproyector Manual del participante	30 min
R E C E S O						
						10 min
				Técnica: Vía de limones. Formación de grupos: constituyendo una empresa, farmacéutica, refinería y de artesanos. Se tiene la necesidad de comprar los limones	Instrucciones de la dinámica	30 min

TEMA	OBJETIVO PARTICULAR	SUBTEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	TECNICA / ACTIVIDAD	MATERIAL DIDAC.	TIEMPO
3.- ¡ Porque lo digo yo !	El participante distinguirá las fuerzas que se deben considerar en el liderazgo.	3.1.- Teorías de dirección	El participante analizará los diferentes enfoques que explican las actividades de dirección.	Expositiva-Participativa Técnica: Escala x, y. Evaluar ciertas premisas en función a dos teorías.	Acetatos / Retroproyector Manual del participante Notas técnicas Cuestionarios Pizarrón Hojas Blancas	50 min.
		3.2.- El poder como fin o como medio.	El participante identificará los elementos que configuran el liderazgo como medio para ejercer la autoridad.	Expositiva Definición de Autoridad y de las relaciones humanas. Distinción entre poder y autoridad.	Acetatos / Retroproyector Manual del participante	15 min. 15 min.
			C O M I D A			60 min.
		3.3.- Cualidades del buen jefe.	El participante calificará el grado de libertad que les ofrece a sus empleados en la toma de decisiones	Participativa Casos: análisis sobre la delegación de responsabilidad que un jefe ofrece a sus subordinados.	Casos Hojas blancas	30 min.
4.- Equipos de trabajo	El participante reconocerá las características de un equipo de trabajo.	4.1.- Caract. de un gpo. humano	El participante deducirá las funciones y responsabilidades que tiene dentro de un grupo.	Participativa Video sobre el hombre social y sus agrupaciones. Lluvia de ideas: caract. de un grupo.	TV. / video Pizarrón	20 min. 20 min.
		4.2.- Los equipos de trabajo	El participante formulará las diferencias que caracterizan a los equipos de trabajo de cualquier agrupación.	Expositiva-Participativa Analogía con los equipos deportivos. Definición de equipos de trabajo. Interrogatorio. Características de equipos de trabajo.	Acetatos / Retroproyector	10 min. 10 min.

TEMA	OBJETIVO PARTICULAR	SUBTEMA	OBJETIVO ESPECÍFICO	TECNICA / ACTIVIDAD	MATERIAL DIDAC.	TIEMPO
		4.3.- El liderazgo y el equipo de trabajo	El participante identificará las conductas líderes que debe presentar un líder en un equipo de trabajo.	Expositiva Descripción de las conductas relevantes del líder como miembro activo de un gpo.	Acetatos / Retroproyector	10 min.
		4.4.- La convivencia dentro de un equipo.	El participante valorará las relaciones humanas dentro de un equipo de trabajo.	Participativa Técnica: de Rompecabezas: Cada miembro del equipo elaborará un cuadrado con las piezas que se le proporcionen, sin hablar. Comentarios	Rompecabezas de cuadrados	30 min.
5.- ¿Cómo podemos lograr mejores resultados dentro de nuestro equipo de trabajo?	El participante aplicará los conocimientos adquiridos en situaciones reales.			Análisis de casos estableciendo compromisos reales.	Pizarrón Hojas blancas	30 min.
Sección de dudas.	El participante expresará sus preguntas y dudas sobre el curso					10 min.
Cierre						10 min.

CONCLUSIONES

1.- Pedagogía proviene de las palabras griegas **país-paidos= niño** y **agien= conducir**. Etimológicamente hablando su significado es conducir al niño pero en realidad se refiere a la educación total e íntegra del hombre, en todas las fases de su desenvolvimiento y de acuerdo a su naturaleza espiritual y corporal.

2.- El carácter de ciencia, le proporciona a la Pedagogía un conjunto de reglas o normas que rigen o deben de regir la actividad educativa. Existen además, variables que interactúan dentro del campo educativo lo que obliga a considerar situaciones diversas, problemas distintos resolviéndolos con flexibilidad, criterios y fundamentos. En este sentido, conocimiento y capacidad de solución de problemas particulares se pueden considerar arte: el arte de educar.

3.- Es necesario alimentar (educare) a la persona con conocimientos, y sacar de él (exducere) todo lo que es capaz, aprovechando sus posibilidades y de esta manera, llevarlo a su realización dentro de lo posible, considerando su naturaleza, es decir, propiciando un encauzamiento de disposiciones ya existentes.

4.- El objeto material de la Pedagogía, es el hecho educativo, su actividad intencional o no configura al individuo. Su punto de partida y llegada es el hombre en cuanto unidad substancial corporeo-espiritual.

5.- De acuerdo a las características propias de la educación, es un proceso de perfeccionamiento voluntario, ya que cuenta con una serie de elementos que la integran. Es un proceso de mejora, dinámico y constante de las características humanas, además es una acción libre, se origina en el interior de la persona.

6.- El fin principal de la educación es el perfeccionamiento de la persona, es decir el pleno desarrollo de la personalidad considerando al hombre como ser inacabado para el desarrollo máximo de sus facultades intelectuales, volitivas y físicas.

7.- El proceso de enseñanza-aprendizaje se justifica dentro de las organizaciones empresariales ya que el constante cambio que se experimenta, los grandes avances científicos y las innovaciones tecnológicas obligan a la empresa a enfrentarse con empleados más preparados, aumentando sus conocimientos de manera constante con la finalidad de mantener su calidad competitiva.

8.- El aprendizaje dentro de las organizaciones empresariales se desarrolla a fin de que los empleados puedan adquirir los medios

necesarios para desempeñar con éxito su trabajo, contemplando no sólo los conocimientos y habilidades sino también, las actitudes. En este sentido, el aprendizaje se realiza mediante las actividades de capacitación, entrenamiento y desarrollo.

9.- La empresa es una organización que necesita de las personas como colaboradores, sin embargo una persona colabora en cuanto que realiza su trabajo con agrado y si tiene conocimiento de su futuro progreso en él. Para contar con la participación de este tipo de colaboradores es necesario que la empresa participe en su formación y desarrollo.

10.- Ya que el sujeto de educación es el hombre, la educación tiene que estar adaptada a él. Es imposible pensar en la trascendencia de la práctica de la Pedagogía si no se cuenta con los educandos. La educación es concebida, dirigida y realizada por el individuo. El concepto de educando se utiliza para designar a la persona como sujeto de la educación.

11.- La persona humana es una unidad substancial de cuerpo y alma. La noción de cuerpo y alma son realidades individuales y sustantivas. Su naturaleza individual se debe a que es único e irrepetible. Se distingue de cualquier otra especie animal por su racionalidad, ya que las facultades de su alma son inteligencia y voluntad. Es un ser inacabado, es decir perfectible.

12.- La empresa en cierto modo, es una manifestación elocuente de la inteligencia creadora y volitiva del ser humano. La civilización contemporánea encuentra en ella su más destacada expresión. Gracias al progreso industrial, el hombre dispone de una inmensa variedad de bienes y servicios que le permiten vivir más fácil y placenteramente.

13.- La empresa es una unidad económico-social ya que surge con la finalidad de obtener determinados rendimientos. Pero su concepto no se limita a la estrechez de una institución únicamente lucrativa, además posee responsabilidades de orden social, de acuerdo a las necesidades y exigencias de la comunidad.

14.- Las personas consideran a las empresas como medios para alcanzar sus propias metas y, al mismo tiempo las organizaciones empresariales necesitan de individuos para el logro de sus objetivos. Las empresas se sostienen basándose en algún interés que comparten con sus participantes. Este interés genera medios superiores que integran esfuerzos, desempeño y sello personal de los trabajadores.

15.- De acuerdo a los fines , metas y políticas, las empresas según sus actividades de servicio pueden clasificarse en: de transporte, de comunicaciones, financieras, restauranteras, etc.

Las restauranteras procuran satisfacer las necesidades básicas y sociales de las personas mediante la elaboración y preparación de platillos y bebidas.

16.- Analogando a los miembros de una empresa de acuerdo a sus funciones de planeación y realización con un organismo humano. La parte directiva se encuentra en la cabeza, ya que su función es la de coordinar las actividades por realizar para la consecución de ciertos objetivos y con base en ciertos parámetros. Las manos y pies se refieren a aquellas personas sobre quienes recaen directamente la ejecución de las tareas, conocidos como empleados operativos o manuales.

17.- Dentro del lenguaje coloquial, el adulto es el individuo situado entre la adolescencia y la vejez, es decir la personalidad adulta es aquella que ya ha dejado de crecer pero no ha comenzado aún a decrecer. En tal sentido, el adulto es considerado como un sujeto mayor. Aún cuando la mayoría de los especialistas difieren de la ubicación de la adultez, ésta se encuentra aproximadamente a partir de los 25 a los 45 años.

18.- La etapa de la adultez no es una realización estática, insuperable y suficiente de sí misma, es parte de la evolución del ser humano.

19.- La adultez se identifica en ciertas ocasiones como sinónimo de una personalidad madura. Sin embargo, lo más probable es que nadie llegue a una madurez completa, ni reaccione con madurez en todas las situaciones. Algunas personas se acercan mucho más que otras al ideal de madurez

20.- El adulto es consciente de la responsabilidad de sus actos, se esfuerza por actuar siempre con conocimiento de causa, es capaz de ver con objetividad el mundo. Tiene capacidad de abstraer, generalizar, juzgar, deducir e inducir, seguir y construir todo tipo de razonamientos.

21.- Entre las cualidades que denominamos adultas se encuentran la cordura, la capacidad de raciocinio, la coherencia, la sobriedad, la responsabilidad y la sabiduría. La mayoría de los adultos, en esta etapa plantean su sentido de la vida.

22.- El ambiente organizacional es el ambiente humano dentro del cual, los empleados de una compañía realizan su trabajo, sea en un departamento o área, una sucursal o la organización completa. La empresa puede tener tantos climas como unidades tenga.

23.- La forma de comportarse de un individuo en el trabajo depende de sus características personales, de los componentes de la organización y de la forma en como percibe el ambiente. El

ambiente organizacional es también, la personalidad de una organización, incluye las políticas organizacionales, las condiciones físicas, integración, capacitación y liderazgo. Siendo ésta malsana o sana puede afectar el funcionamiento de sus miembros.

24.- Los aspectos del ambiente organizacional son numerosos. De acuerdo a cómo percibe el trabajador el ambiente que lo rodea se puede modificar su satisfacción, rendimiento y inclusive su aprendizaje dentro de su puesto. La identificación del ambiente organizacional es entonces, un aspecto importante que sirve para comprender el comportamiento del individuo en una organización.

25.- Es difícil describir el ambiente organizacional de una empresa, sin embargo sus resultados pueden identificarse fácilmente. De ahí que el análisis y diagnóstico de éste sea importante puesto que la productividad, el ausentismo, la rotación, el rendimiento y la satisfacción de los empleados surgen a partir de la percepción que tienen sobre su entorno.

26.- Estudiar las causas de la rotación puede disminuir los costos que una compañía emplea para la selección, contratación y formación del personal ya que reemplazar a un empleado que ha estado trabajando durante algunos años quizá pueda implicar la

contratación y formación de varios hombres antes de encontrar otro trabajador relativamente permanente.

27.- El empleado necesita conocer todo lo que involucra su trabajo es decir, sus funciones, responsabilidades y derechos, las relaciones formales necesarias que debe establecer con otros departamentos o áreas, los objetivos y políticas de la empresa para obtener su satisfacción y buen desempeño.

28.- La rotación es una reflexión directa sobre la satisfacción. Aquellos empleados que reciban poco reconocimiento en el empleo o que experimenten continuamente conflictos con su jefe o compañeros, o que hayan llegado a un estancamiento laboral o tal vez en el contexto de su trabajo, las condiciones físicas, no sean nada favorables, tendrán mayor posibilidades para pensar en renunciar.

29.- Puesto que es difícil conocer la verdadera razón de porque los empleados se van de la compañía, es posible utilizar cuestionarios para medir el grado de satisfacción que posee en su trabajo sin pedir explicación alguna con el fin de determinar la presencia de la rotación potencial.

30.- Aunque la rotación elevada se relaciona con la satisfacción, no debe suponerse que los empleados que permanecen en una compañía necesariamente estén satisfechos. Algunos continúan dentro de una por temor a no encontrar empleo. Siendo una influencia perniciosa, cuando el empleado no tienen oportunidad de colocarse en otro lugar expresa su insatisfacción por ejemplo impidiendo o retrasando la producción mediante faltas y/o retardos.

BIBLIOGRAFIA BASICA

- 1.- **ALCANTARA GARCIA** Pedro
Tratado de pedagogía
Ed. Saturnino Calleja, Madrid, 392 p.

- 2.- **BRACAMONTE**, Mario
Cómo evitar la rotación del personal
Diana, México 1977, 88 p.

- 3.- **BRUNET** Luc
El clima de trabajo en las organizaciones
Trillas, México 1992, 121 p.

- 4.- **ERICKSON** Erick
La adultez
Fondo de Cultura, México 1981, 402 p.

- 5.- **DAVIS**, Keith, et. al.
El comportamiento humano en el trabajo
McGrawhill, México 1991, 734 p.

- 6.- **DEBESSE M.** et.al.
Introducción a la pedagogía
Ed. Nova, Buenos Aires, 188 p.

- 7.- GARCIA H., Víctor
Principios de pedagogía sistemática
Rialp; Madrid 1974, 244 p.
- 8.- GUZMAN VALDIVIA, Isaac
Sociología de la empresa
Jus, México 1988, 244 p.
- 9.- RIEDEL Johannes
Formación para el trabajo en la empresa
Rialp, Madrid 1965, 161 p.
- 10.- LUDOJOSKI L. Roque
Andragogía. Educación de adultos
Ed. Guadalupe, Buenos Aires 1986, 181 p.
- 11.- MAIER R.F. Norman
Psicología industrial
Rialp, Madrid, 1975, 634 p.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA

- 12.-CALDERON CORDOVA Hugo
Manual para la administración del proceso de capacitación del personal
Limusa, México 1988, 129 p.
- 13.-CARREÑO Gonariz Pablo
Fundamentos de sociología
Rialp, Madrid 1983, 347 p.
- 14.-CARRILLO Zalce Ignacio
Prácticas Comerciales Y Documentación
Ed. Banca Comercial, México 1963, 115 p.
- 15.-CeNaPRO
Conceptos básicos de capacitación y adiestramiento
Armo, México 1982, 39 p.
- 16.-CHRUDEN, et. al.
Administración del personal
CECSA, México 1979, 476 p.

17.-DIAZ González Tania

El derecho de la educación

Ed. Eunsa, Pamplona 1973, 222 p.

19.-HERNANDEZ R. Santiago

Metodología General de Enseñanza

Ed. OTEHA, México 1960, 729 p.

20.-HODGETTS, et.al.

Comportamiento humano en las organizaciones

Nueva Editorial Interamericana, México 1981, 451 p.

21.-GUZMAN VALDIVIA, Isaac

Problemas de la administración de empresas

Ed. Limusa, México 1984, 96 p.

22.-LAENG Mauro

Esquemas de Pedagogía

Ed. Herder Barcelona 1977, 285 p.

23.-NASSIF Ricardo

Pedagogía General

Ed. Kapelusz 1989, Buenos Aires 1989, 305 p.

- 24.-REYES P. Agustín**
Administración de Personal Iera parte
Ed. Limusa, México 1979, 245p.
- 25.-NERICI G. Imideo**
Hacia una didáctica general dinámica
Ed. Kapelusz, México 1984, 694 p.
- 26.-TITONE Renzo**
Metodología Didáctica
Ed. Rialp, Madrid 1981, 707 p.
- 27.-VERNER Culie y Booth A.**
Educación para adultos
Buenos Aires 1971, 148 p.
- 28.-VILLALPANDO José Manuel**
Didáctica
Ed. Porrúa, México 1970, 206 p.
- 29.-ZIMBARDO Philip**
Psicología y vida
Ed. Trillas, México 1988, 543 p.