



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

INSTITUTO DE CIENCIAS BÁSICAS E INGENIERÍA

ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LA CAPACITACIÓN EN LA COMPAÑÍA REAL DEL MONTE Y PACHUCA S.A. de C.V.

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

PRESENTAN:

P.D.I.I NORMA ESCAMILLA TABOADA

P.D.I.I ELDA HERNÁNDEZ MORALES

DIRECTOR DE TESIS:

ING. SERGIO BLAS RAMIREZ REYNA

Pachuca de Soto, Hgo.

Marzo 2008

Dedicatorias

A mis padres

Santiago Escamilla Velasco, Rosa Maria Taboada Bermúdez, por su ayuda, apoyo, por aquellos momentos difíciles que se presentaron a lo largo de este tiempo, donde hubo momentos donde yo estaba dispuesta a dejarlo todo pero ustedes no me permitieron rendirme.

A mi hermano

Santiago Escamilla Taboada, por escuchar y apoyarme cuando lo necesite.

A mis amigos

A Elda Hernández Morales, por tu amistad, por estar conmigo en este arduo trabajo para alcanzar un sueño común, a María del Rocío Huesca Rodríguez por una amistad que nutre mi alma día a día y que deseo que dure por siempre.

Ya que si algo e aprendido es a valorar su amistad y su compañía.

Agradecimientos

A mi asesor

Ing. Sergio Blas Ramírez Reyna por haber aceptado ser nuestro asesor de este trabajo.

Especiales

Al Ing. Bernardino por su ayuda desinteresada, al contactarnos con la empresa y su apoyo.

A mis maestros

Por que sin ellos no existiría como ingeniero.

Personales

A mis amigos y compañeros de clase por haber hecho amena y divertida mi estancia en el aula.

Dedicatorias

A mi madre

A mi madre, Maria Morales Bustamante, por apoyarme y estar conmigo en todos los momentos malos y buenos. Además de confiar en mi y estar en todas las circunstancias de mi vida.

A mi hermano

Joaquín Hernández Morales, que ha estado conmigo apoyándome y ser un gran hermano del cual he aprendido muchas cosas a pesar de ser más pequeño que yo.

A mis amigos

De forma especial a mi amiga Norma Escamilla Taboada, que me brindo su amistad de forma incondicional y de soportarme en el transcurso de la carrera y lo mas importante por ayudarme a terminar mi tesis.

También quisiera agradecer a una persona muy especial que me ha apoyado en todo momento Juvenal Hernández Hernández y al resto de mis amigos que de alguna manera me ayudaron y animaron durante el trayecto de mi carrera y que confiaron en mi para lograr concluir mi tesis.

Agradecimientos

A mi asesor

Ing. Sergio Blas Ramírez Reyna en primer lugar por aceptar ser mi asesor de tesis y en segundo lugar por apoyarme y estar en todo momento para la realización de esta tesis. Además de mostrarme que es un gran ser humano y por brindarme sus ayuda incondicional.

A mis maestros

Quiero agradecer a cada uno de mis profesores que a lo largo de la carrera me apoyaron y contribuyeron en mi educación.

Especiales

Al Ing. Bernardino por apoyarme y colaborar en todo momento para la realización de esta tesis, brindándome parte de sus conocimientos y no sin antes decirles que sin su ayuda no hubiera podido concluir este pequeño obstáculo.

Personales

Gracias a toda la gente cercana a mí que me ayudo y apoyo física y mentalmente para elaborar mí tesis, brindándome apoyo moral e incondicional en todo momento.

ÍNDICE

	<i>Pág.</i>
INTRODUCCIÓN	<i>I</i>
JUSTIFICACIÓN	<i>V</i>
OBJETIVO	<i>VII</i>
CAPÍTULO 1. MARCO HISTÓRICO	
1.1 Sucesos notables de la minería mexicana.....	<i>1</i>
1.2 Evolución histórica de la Compañía Real del Monte y Pachuca, S.A. de C.V	<i>3</i>
1.2.1 Minería.....	<i>3</i>
1.2.2 Minería en el distrito minero de Pachuca y Real del Monte en el Estado de Hidalgo.....	<i>7</i>
1.2.3 Proceso general de privatización de la Compañía Real del Monte Y Pachuca.....	<i>10</i>
1.3 Antecedentes de capacitación en la Compañía Real del Monte y Pachuca, S.A. de C.V.....	<i>14</i>
CAPÍTULO 2. LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO	
2.1 Antecedentes de la capacitación en México.....	<i>17</i>
2.1.1 Importancia de la capacitación.....	<i>27</i>
2.1.1.1 Limitaciones para desarrollar la capacitación en el sector productivo.....	<i>28</i>
2.1.1.2 Política pública de la capacitación.....	<i>29</i>
2.1.1.3 Certificación de las competencias laborales.....	<i>30</i>

2.1.1.4 Impacto de la capacitación en la productividad de las empresas.....	33
2.1.1.4.1 Expresión de la capacitación en la productividad..	35
2.1.2 Desarrollo de la capacitación.....	38
2.1.2.1 Proceso de la capacitación.....	39
2.1.2.2 Detección de las necesidades de la capacitación.....	40
2.1.2.3 Aspectos no cubiertos por la capacitación.....	43
2.1.3 Instituciones encargadas de la capacitación en México.....	44
2.2 Concepto de motivación.....	52
2.2.1 Tipos de motivación.....	55
2.2.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades.....	58
2.2.3 Factores motivadores en la empresa.....	62
2.2.4 Estrategias motivacionales.....	65
 CAPÍTULO 3. CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO y LA CAPACITACIÓN EN EL PUESTO	
3.1 INTRODUCCIÓN.....	82
3.2 Antecedentes.....	86
3.2.1 Evolución.....	87
3.2.2 Por que surge la calidad de vida en el trabajo.....	87
3.3 Calidad de vida en el trabajo.....	88
3.4 Definiciones.....	89
3.5 Criterios para establecer un proyecto de calidad de vida en el trabajo...	89
3.6 Limitaciones.....	91

3.7 Ventajas de aplicar políticas de calidad de vida en el trabajo.....	92
3.8 Aspectos de la calidad de vida en el trabajo.....	93
3.9 El origen de la capacitación en el puesto (OJT: “on the job training”)	95
3.9.1 Métodos de capacitación para empleados.....	97

CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y PROPUESTA DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LA CAPACITACIÓN EN LA COMPAÑÍA REAL DEL MONTE Y PACHUCA S.A. de C.V.

4.1 Descripción general.....	101
4.2 La motivación y capacitación en la Compañía Real del Monte y Pachuca S.A. de C.V.....	103
4.2.1 Análisis e interpretación de la entrevista y las encuestas.....	105
4.3. Estrategias motivacionales para la capacitación en la Compañía Real del Monte y Pachuca S.A. de C.V.....	114
4.4 Estrategias secundarias que serán implantadas por la Compañía.....	119
CONCLUSIONES.....	125
RECOMENDACIONES.....	129
GLOSARIO.....	130
BIBLIOGRAFÍA.....	140
ANEXOS	
Anexo A. Datos de los trabajadores.....	144
Anexo B. Entrevistas.....	145
Anexo C. Encuestas.....	153
Anexo D. Estadísticas.....	197
Anexo E. Estadísticas de las empresas mineras.....	208

INTRODUCCIÓN

El mundo actual se caracteriza por rápidos y acelerados cambios en el entorno internacional que en especial repercuten en el sistema productivo de México. Así la globalización comercial, los grandes avances tecnológicos y la búsqueda de mayores niveles de competitividad, son los factores que demandan adaptaciones e innovaciones urgentes en las formas de organización de los centros de trabajo actuales.

México ubicado en el contexto mundial, se encuentra en desventaja al igual que muchos otros países producto de la globalización impuesta por los dirigentes vanguardistas de los países llamados del primer mundo, esto conlleva a replantear muchas acciones para alcanzar un mejor desarrollo nacional en todos los rubros; sin embargo, dentro de los grandes retos es poner mayor atención a la industria cada vez más en decadencia, atribuible a muchos y diversos factores como la falta de competitividad y posicionarse en forma efectiva en el mercado nacional como en el internacional.

Ante este desalentador panorama, la poca industria establecida en el Estado de Hidalgo no es ajena a tal problemática, de ahí que tanto autoridades federales como estatales y municipales redoblan esfuerzos sin encontrar eco así como para encontrar mayor participación e inversión para elevar la competitividad a fin de crear empleos mejor remunerados, mantener y crear empresas de base tecnológica.

Las anteriores aseveraciones demandan nuevas formas de conducirse en el sector productivo. Un caso adhoc es el que se presenta en la Compañía Real del Monte y Pachuca, S.A. de C.V., de carácter privado y dedicada al ramo de la minería, encontrándose ubicada en la Ciudad de Pachuca; capital del Estado de Hidalgo. Que además de lo anterior señalado no podemos ignorar que los factores políticos y económicos intervinieron de manera directa afectando en la nula inversión de capital,

requerimiento necesario no solo para equipo y herramienta si no imperioso para hacer estudios.

Sin embargo durante nuestra estancia nos permitió vivir y compartir experiencias del acontecer real con el personal que labora en dicha empresa, percatándonos que no solo la falta de inyección de capital, la baja producción si no también la falta de capacitación y actualización de sus trabajadores fueron factores que llevaron a una empresa con doscientos setenta y cinco años al desempleo de muchos trabajadores de familias de gran linaje minero.

En nuestra formación académica y profesional, adquirimos un amplio espectro de conocimientos teóricos que demandan su aplicación; por esta razón consideramos realizar un ejercicio en dicha empresa, para tener una idea de las debilidades que se presentan en el sector minero, percibiéndose las siguientes: la producción es baja, no hay inversión de recursos económicos, obsolescencia de procedimientos, de equipo y maquinaria, no existe un programa de formación o capacitación, la remuneración de los salarios son mínima, la mayoría del personal es de edad avanzada, no se visualiza un sistema efectivo de seguridad para la protección integral del personal, falta de motivación, no existe una verdadera defensa de los intereses de los trabajadores por parte de los representantes sindicales y algunos otros no menos importantes que también forman parte de una interminable lista de problemas que afectan directamente e indirectamente el accionar de la empresa.

Este cúmulo de problemas que aquejan a la Compañía minera, demandan la intervención de profesionales con conocimientos propios en esta problemática, abocados a encontrar alternativas de solución que impacten en la productividad y que paulatinamente se perfile como empresas de vanguardia, por su competitividad a nivel nacional e internacional según los canones mundiales producto de la globalización.

Comentarios como estos nos dejaron una serie de inquietudes y expectativas de todas y cada una de las actividades que allí se realizan desde la óptica de sus fortalezas y debilidades, inclinados más a la motivación y capacitación.

Es necesario puntualizar la importancia de la capacitación y la motivación para la seguridad no solo del trabajador, por que un trabajador capacitado es capaz de reconocer el peligro que se presenta en su labor diaria, es necesario un personal capacitado para mantener el buen estado del equipo y las herramientas con la que se cuentan o con aquel equipo de nueva adquisición. Este problema se hizo presente en la Compañía Real del Monte y Pachuca S.A. de C.V. la empresa haciendo un esfuerzo adquirieron un costoso equipo¹ en Sudamérica para agilizar el proceso, fueron enviados dos Ingenieros para capacitarse en su funcionamiento, el equipo tuvo un lapso de vida laboral muy corto debido a que los únicos hombres capaces de operar este equipo renunciaron al poco tiempo, esta maquinaria todavía se encuentra en las instalaciones de la Compañía pero el tiempo y la falta de uso ya hizo estragos en ella, haciéndola inservible o como ellos dicen “Es la chatarra más costosa que tiene la Compañía”.

Este es el precio que la Compañía pago al solo capacitar a dos hombres, por ello es necesario contar con la mayor cantidad de personal preparado para manejar el equipo con el que se cuenta. No con esto queremos decir que la empresa tuvo que haber enviado a varios hombres a Sudamérica, no; a su llegada estos dos hombres debieron hacer manuales o cursos para contar con un respaldo de ese conocimiento el cual fue una fuerte inversión a futuro a la que no se le dio valor.

¹ Información proporcionada por el contador de la Compañía Real del Monte y Pachuca S.A. de C.V. Corroborada con un alto ejecutivo y con documentos resguardados en los archivos, no nos fue permitido hacer especificaciones sobre los detalles de este suceso.

El estudio aquí presentado se estructura en varios apartados:

El primer capítulo denominado marco histórico se encontrará en forma sucinta sobre los sucesos notables de la minería mexicana, el surgimiento de la Compañía Real del Monte y Pachuca desde su establecimiento hasta su reciente privatización.

El segundo capítulo conllevará a fundamentar las variables aquí vertidas a través del marco teórico.

El capítulo tres hacemos mención sobre la calidad de vida en el trabajo y la Capacitación en el puesto una técnica económica y accesible para capacitar al nuevo personal e implantar nuevas técnicas para evitar una de las mas grandes, la resistencia al cambio.

En el capítulo cuatro y último se encontrará una descripción general de la propuesta de las estrategias motivacionales para la capacitación; y se mostrara un ejercicio realizado en la Compañía Real del Monte y Pachuca S.A. de C.V.

JUSTIFICACIÓN

El trabajo ocupa en la actualidad y desde siempre, un lugar importante en la vida de las personas, la mayoría de los individuos se pasan trabajando una buena parte de sus vidas a cambio de una remuneración económica para su subsistencia; sin embargo, para algunos el trabajo puede llegar a convertirse en una fuente de satisfacciones personales pero también puede ser frustrante.

Factores como la falta de reconocimiento de las empresas hacia el verdadero trabajo que desempeñan los seres humanos es causa de estrés y depresión trayendo como consecuencia una baja productividad en perjuicio de las empresas.

Bajo esta óptica, la Compañía Real del Monte y Pachuca S.A. de C. V; tiene la tarea de redimensionar y enaltecer el valor humano del personal que presta sus servicios a través de una verdadera capacitación, actualización y motivación, de ahí la urgente necesidad de llevar a cabo acciones en pro de la transformación de la propia empresa y de sus trabajadores.

La importancia que ha cobrado el problema de la motivación para la Psicología Industrial, se basa en el descubrimiento de las importantes consecuencias que tiene este clima de empresa y una satisfacción dinámica de las necesidades.

La minería es una actividad que se ha desarrollado durante más de cuatro siglos en diversas regiones que en la actualidad forman parte del Estado de Hidalgo; la Compañía Real del Monte y Pachuca S.A. de C.V. ha dejado su honda huella en nuestro territorio y ha proporcionado características especiales a la sociedad y al paisaje.

Las estrategias que se ostentan en el presente trabajo servirán de ayuda a otras Compañías del mismo ramo para ayudarles a evitar la difícil recuperación a la que esta sometida una de las empresas más antiguas del país, como es el caso de la Compañía Real del Monte y Pachuca S.A. de C.V.

Observar las condiciones en las que laboran los trabajadores, a nosotras como Ingenieras Industriales nos interesa la motivación y capacitación porque a lo largo de su historia ha quedado demostrado que los accidentes laborales le generan a la Compañía grandes derroches por concepto de incapacidades, la pérdida de costoso equipo por la falta de personal capacitado para el manejo de este.

OBJETIVO

Proponer estrategias motivacionales y capacitar al personal de la Compañía Real del Monte y Pachuca S. A de C. V. dando el valor prioritario al factor humano para lograr la mejor realización de sus actividades de manera eficiente y eficaz.

CAPÍTULO 1

MARCO HISTÓRICO

1.1 SUCESOS NOTABLES DE LA MINERÍA MEXICANA

Ha sido siempre un enigma la fecha exacta del inicio de la minería de metales en la Nueva España. Es probable que nunca pueda ser precisada definitivamente, algunas antiguas minas de azogue, descubiertas hace poco encierran muchas respuestas; mineros aborígenes realizaron operaciones bajo tierra en la Sierra de Querétaro desde 300 o 400 años a. de C. y continuamente hasta los 900 años d. de C.

El consejo de recursos naturales no renovables elaboró mapas topográficos y mapas foto geológicos de una área de 5 800 kms². Para estimar a las empresas privadas en una conocida zona rica. Pero, como el consejo nos dice en su informe los geólogos encontraron más que afloramientos, contactos y fallas. Las autoridades inmediatamente asignaron arqueólogos para completar las observaciones de geólogos e ingenieros. Uno de los autores de un atractivo y bien ilustrado libro publicado sobre esta materia por el Consejo en 1970, el ingeniero minero mexicano

Don Adolphus Langenscheidt piensa que esto bien puede ser la primera explotación minera de la nación.

La edad de plata, que hizo celebre a la Nueva España no empezó si no hasta 600 años después de los aborígenes del Soyatal habían llenado las bocaminas con escombros antes de abandonarlas. Los últimos sobrevivientes posiblemente desaparecieron por las pestes, por hambre o subyugados.

En el ínterin poblaciones indígenas precolombinas pagaron tributo en oro de placeres a los aztecas, o posiblemente antes, a otros señores. Cobre metálico y plata nativa recogida de la superficie por caminantes fue acumulada en los tesoros de las tribus. Muchos arqueólogos niegan que la plata fuera producida en el México prehistórico, pero el hecho de que muchos ornamentos y joyas de este metal estuviera entre el tesoro de Moctezuma prueba que no era enteramente desconocida. Es de dudar que el proceso de fundición fuera conocido por los aborígenes. Fundir es sinónimo de derretir, pero fundición significa también descomponer los minerales. Es innegable que los aztecas fundían la plata y el oro, pero no conocían la descomposición de los minerales.

Por cuatro siglos los buscadores de metales exploraron virtualmente todo el vasto territorio de México. Se localizaron miles de minas y abrieron tiros y socavones; la mayor parte de ellos duró sólo unos cuantos días, semanas o años antes de que los minerales se agotaran y el volumen del agua subterránea expulsara a los mineros. Sin embargo, otros distritos mineros mantuvieron por siglos una extraordinaria producción, dando renombre a la Nueva España por todo el mundo civilizado. Una de estas inolvidables comunidades mineras es el distrito de Pachuca-Real del Monte. Sus cerros acribillados de hoyos están produciendo aun después de 425 años de explotación según los registros de su historia. Tratar de descubrir un país tan ampliamente mineralizado como lo es México. Con sus miríadas de campos mineros, será inútil. En cambio, una serie de selectos relatos sobre incidentes en la búsqueda

de plata, precisamente en este distrito minero tan representativo, nos provee con marcas a manera de una línea punteada a través del mapa de la historia mexicana.

1.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA COMPAÑÍA REAL DEL MONTE Y PACHUCA S.A. DE C.V.

A continuación se describe la evolución y comportamiento de la compañía durante sus 43 años como empresa pública, insertada en el proceso de reforma del Estado determinando su desincorporación y por ende convirtiéndose en empresa privada.

1.2.1 MINERÍA

A pesar de que la explotación de metales preciosos y otros minerales se remonta a la Época Precolonial, constituyendo una actividad económica de suma importancia en la historia de México, en este apartado y para efectos de nuestro trabajo, nos ubicaremos desde la Constitución Política de 1917. Con esta Constitución, se da un hecho muy importante para la minería del país; pues en su artículo 27, retoma el criterio tradicional de la legislación minera mexicana, estableciendo el principio de que a la nación corresponde el dominio directo a todos los minerales y sustancias que constituyan depósitos cuya naturaleza sea distinta de los componentes del terreno.

Asimismo, establece que dicho dominio es inalienable e imprescriptible y que sólo se otorgan concesiones a los particulares cuando estos cumplan con los requisitos que establecen las leyes respectivas.¹ Así, estas disposiciones representaron un notorio cambio, con respecto a las prevalecientes durante el porfiriato, en donde su legislación minera resultaba excesivamente liberal y atentatoria contra la soberanía del país.²

¹¹ México: información sobre aspectos geográficos, sociales y económicos, vol. III, SPP, México, 1999, p.127.

² Ibid.

Además, la actividad minera se vio favorecida por la aplicación de nuevos métodos de explotación, así como por el surgimiento de una mayor demanda de metales industriales en el mercado internacional.

De esta manera, la minería registró un fuerte incremento, hasta el inicio de la década de los 30, en donde se observa un ritmo menor en el desarrollo de estas actividades exploratorias.

En cuanto al PIB, la participación de la minería en éste, pasó de 7.6% en 1910 a 2.9% en la década de los 40 y 1.8% en los 50.³ Aunque, esta actividad seguía siendo un proveedor de divisas para el país, ya que gran parte de su producción se orientó hacia el mercado externo.

Así, en general después de varias décadas de franca decadencia de la producción minera, a principios de los 60 se inicia una nueva etapa, dentro de un marco en el que alrededor del 80% de la producción era realizada por empresas filiales de compañías extranjeras,⁴ situación que se consideraba inconveniente para el desarrollo económico del país, y en particular para el adecuado desenvolvimiento de la actividad minera. De esta manera, para 1961 (6 de febrero) se decretó una nueva ley minera, reglamentaria del artículo 27 Constitucional, en materia de explotación y aprovechamiento de recursos minerales, dentro de una política encaminada a “mexicanizar la minería”,⁵ cuyos objetivos básicos fueron los de garantizar la preservación de los intereses generales de la Nación y evitar la salida incontrolada del país de los beneficios de la explotación.

³ Ibid.

⁴ Ibid., p.128

⁵ Después de la primera Ley Minera de 1930, exposición por tiempo indefinido en la PB del Consejo de Recursos Minerales, Pachuca Hgo., agosto de 1995.

Por lo tanto, en este ordenamiento se establece que sólo se otorgará concesiones a las empresas con capital mayoritario mexicano, reforzado tal disposición mediante una política de incentivos fiscales para las empresas se mexicanicen. Por su parte, la participación del sector paraestatal en la minería, obedecía a la voluntad del Estado de resguardar el interés Nacional mediante la extracción, regulación y fomento de la explotación racional de los recursos minerales “principalmente de los estratégicos para el desarrollo, como son los minerales de hierro y carbón, uranio, azufre y roca fosfórica; así como los metales preciosos oro y plata”.⁶

A partir de la mexicanización, la minería inicia una paulatina recuperación en los montos absolutos de producción. En 1975 (22 de diciembre), se expide una nueva Ley Reglamentaria del artículo 27 Constitucional en materia minera, la cual posee indicios de apoyo a la participación privada, cuyas principales innovaciones son las siguientes:

“Considerar a los ejidos y a las comunidades agrarias, como sujetos capacitados para obtener concesiones mineras, hacer más efectiva la mexicanización de las sociedades mineras, exigir que las concesiones mineras se mantengan trabajando con programas de trabajo a realizar, dar medidas para la comercialización de los productos minerales dando funciones a la Comisión de Fomento Minero, para ello regular la forma de transmisión de concesiones mineras, condicionar la celebración de contratos de explotación minera para evitar especulaciones, regular las concesiones mineras de explotación en tiempo y superficie para el mejor conocimiento de nuestro apoyo a la pequeña minería eximiéndola del pago de aranceles, no exigiéndoles programas de explotación y brindándoles asistencia técnica”.⁷

⁶ Carrillo C., Alejandro y García R., Sergio, Op.cit., p. 160.

⁷ Soto Oliver, Nicolás, El Distrito Minero Pachuca-Real del Monte a través de la historia, Gobierno del Estado de Hidalgo (81-87), p.346.

Posteriormente se expide el 26 de junio de 1992 una nueva Ley Minera y el 29 de marzo de 1993, su Reglamento, con gran apoyo a la micro y mediana empresa (información geológica minera, promoción de la investigación, de la ejecución de obras de infraestructura que propicien el desarrollo de nuevos distritos mineros, concesiones, asesoría técnica, desarrollo, introducción y adaptación de nuevas tecnologías, entre otros puntos).⁸ Tocándole esta Ley a la Compañía De Real del Monte y Pachuca S.A. de C.V ya como empresa privada.

La producción minero-metalúrgica, por su parte, ha experimentado cambios en la composición de los diferentes productos que la integran. Así, el rubro de metales preciosos ha sido el más dinámico y ha logrado duplicar su ponderación, constituyendo los minerales industriales, el grupo más importante del sector en cuanto al valor de su producción.⁹

En cuanto a la extracción y refinación de la plata, el crecimiento de su participación en el valor de la producción minero-metalúrgica, fue en gran medida debido al aumento de las cotizaciones internacionales de este metal, ocupando el país un lugar destacado como productor de plata a nivel mundial.

La minería es una actividad en la cual participan los pequeños y medianos productores, las grandes empresas privadas y el sector público. En la explotación de ciertos minerales, se observa la contribución de los tres sectores mencionados y en otros casos se manifiesta la preponderancia o exclusividad de algún sector.

En términos globales, la gran minería privada fue la que contribuyó con la mayor parte del valor de la producción en esta actividad, sin embargo, su importancia relativa tendió a decrecer. Así, mientras en 71 aportó el 66.7% del valor total de la producción del sector, para 79 bajó al 55.3%.¹⁰ En cambio, la importancia de la

⁸ Exposición por tiempo indefinido en la PB del Consejo de Recursos Minerales, Pachuca Hgo., agosto de 1995.

⁹ México: información sobre aspectos geográficos, sociales y económicos, Op.cit., p.128.

¹⁰ Ver tabla 1

pequeña y mediana minería, así como las empresas estatales mineras tendían a aumentar, al igual que todas las entidades públicas en esta época.

Sin embargo, la minería privada concentró su actividad en la extracción y beneficio de los minerales que registran un valor de producción mayor. Así, en la producción de oro, y plata la participación en 1979 ascendió a 54.4% y 65.3% respectivamente.¹¹ La minería de participación estatal por su parte, tendía más a la explotación de minerales que son insumos básicos en la industria de fertilizantes, siderurgia y de ferro aleaciones.

Quedando para la pequeña y mediana minería la explotación de aquellos minerales con menor participación en el valor de la producción del sector.

1.2.2 MINERÍA EN EL DISTRITO MINERO DE PACHUCA Y REAL DEL MONTE EN EL ESTADO DE HIDALGO

Las minas del Real y las de Pachuca, fueron explotadas con éxito desde el siglo XVI hasta principios del XVIII. A finales de siglo XVIII, fueron prácticamente abandonadas cuando se quemó la famosa mina de El Encino, quedando atrapados en ella la mayor parte de los trabajadores;¹² así como las abundantes lluvias en 1801 y la escasez de varios productos (el hierro, el acero y el mercurio, entre otros), contribuyeron a que las minas decayeran aún más.

Consumada la Independencia, por instancias del III Conde de Regla, el inglés Juan Taylor, interesó capitales ingleses para trabajar nuevamente las minas y en 1824 se formó la primera compañía inglesa, con el nombre de “Compañía de los Caballeros Aventureros de las Minas de Real del Monte” (tomando las minas en arrendamiento

¹¹ México: información sobre aspectos geográficos, sociales y económicos, Op.cit., p.137.

¹² Probert, Alan, En Pos de la Plata, SEMIP; 1987, p.283.

por 31 años).¹³ Así, con la llegada de los ingleses a las minas de Real y de Pachuca, marcó el principio de mecanización de las mismas.

En 1848, los ingleses no conformes con los beneficios obtenidos, resolvieron disolver la compañía y vendieron las propiedades en \$530 000.00 a los acaudalados mexicanos, M. Escandon y N. Beistegui.¹⁴ Estos corrieron con mejor suerte al encontrar en la mina El Rosario, una magnífica veta, iniciándose así, el nuevo auge en la minería hidalguense. Aunque no de los mineros, ya que seguían penetrando a la mina sin defensa de ninguna naturaleza y con herramientas en pésimas condiciones. Estos morían por millares, ya fuera a causa de la gran cantidad de accidentes, o de la terrible silicosis.

Sin embargo, la compañía no pudo recuperar su parte en la inversión que se había hecho, y en febrero de 1906 vendió su nombre, bienes y concesiones a la “United States Smelting Refining and Mining Co.” (USSR & MCo),¹⁵ empresa que llegó a controlar 18 grandes empresas mineras en EUA y México, instalando en Pachuca la planta de Loreto, una de las más grandes del mundo y la mayor de la República, en ese entonces.

Así, los trabajos de las minas fueron intensos pero también con creciente rapidez se acentuó el agotamiento de éstas, decreciendo al mismo ritmo las leyes de sus minerales, hasta que la compañía americana, previendo el próximo agotamiento total, entro en pláticas con el Gobierno Federal y puso en sus manos el problema.

En septiembre de 1947 el Gobierno Federal a través de Nacional Financiera, adquirió en 3.5 millones de dólares la totalidad de las acciones de la empresa (USSR & MCo.),¹⁶ al resolver ésta, clausurar sus operaciones por incosteabilidad manifiesta.

¹³ Enciclopedia de México/SEP, tomo X, Centro de Documentación e Información sobre el Estado, Archivo General del Estado de Hidalgo, p. 6112.

¹⁴ Revista Feria de San Francisco, Pachuca, 1988, p.39.

¹⁵ Ibid., p.40.

¹⁶ Soto Oliver, Nicolás, Op.cit., p.227.

La adquisición realizada en 1947, fijaba un término aproximado de dos años de vida para la compañía, periodo dentro del cuál se adoptarían las medidas adecuadas para que al cerrarse se redujera el impacto en la economía de Pachuca y del Estado de Hidalgo, ya que desde el primer momento se comprendió la importancia del problema social que ocasionaría la clausura de las explotaciones con un despido masivo de los mineros, dado que de esta fuente de ocupación dependía 4,410 trabajadores, cuyo asentamiento humano se ubicaba prácticamente en Pachuca y en Real del Monte.¹⁷ Es decir, se adquirió la compañía por el Gobierno Federal, dentro de la estrategia estatal de comprar empresas desarrolladas inicialmente en el sector privado, pero que no pudieron operar por diversos problemas, y se debía así mantener la fuente de trabajo en lo que se decidía el destino de estas; durante la década de los 40; convirtiéndose en la primera paraestatal minera, incluso antes de la mexicanización de la industria extractiva.¹⁸

Afortunadamente al hacerse cargo el Gobierno, de las operaciones, se encontraron cuerpos de mineral de importancia, así como nuevas fuentes de reservas que no ameritaron el despido de obreros, y la explotación continuó con diversas alternativas hasta febrero de 1990, es decir 41 años más de la fecha fijada para su cierre.

Así, en el transcurso de la empresa paraestatal, las acciones tomadas por la Compañía Real del Monte y Pachuca, S.A. de C.V, para conservar e incrementar la vida útil de los distritos de Pachuca y de Real del Monte, fueron de orden diverso y de constante incorporación a los adelantos tecnológicos de su tiempo, adaptándose a condiciones económicas y mineralógicas cada vez más restringidas.

Las condiciones económicas prevalecientes, tanto internas como externas, registradas en las diferentes fases de la historia de la Empresa Pública, motivaron también distintos comportamientos, que predispusieron la ejecución de acciones y la

¹⁷ Guía General de Archivo Histórico de la Compañía del Real del Monte y Pachuca, p.74.

¹⁸ Ibid.

apertura del cambio, con el propósito de alcanzar la continuidad de las operaciones y favorecer la economía regional y del país.

Además, el impacto de factores exógenos de orden internacional, como la continuación de la recesión económica mundial y las políticas proteccionistas adoptadas por los países desarrollados, han repercutido fuertemente en la minería, al reflejarse en una depresión de los precios internacionales de los minerales.

Posteriormente y a pesar de estar ya inmersos en el proceso de Reforma del Estado (registrándose aún, un estancamiento en la economía dentro de la primera etapa del proceso, de 1982 a 1989), la Compañía Real del Monte y Pachuca, S.A. de C.V. como empresa productora de metales preciosos, resintió tal situación, cuando en 1986 se registró la cotización promedio más baja de la plata. Lo anterior por sí sólo, afectó las finanzas de la empresa, que al agregar los altos niveles de inflación interna, se tradujo en un efecto doble de mayores costos contra menores ingresos, que colocaron en una situación verdaderamente difícil, no solo a esta empresa sino a la minería en su conjunto, visto posteriormente.

Ante tales circunstancias, el cambio estructural y la reconversión industrial fueron metas de la empresa paraestatal.

1.2.3 PROCESO GENERAL DE PRIVATIZACIÓN DE LA COMPAÑÍA REAL DEL MONTE Y PACHUCA S.A. de C.V.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por medio del área de coordinación de asesores del secretario, ha tenido la responsabilidad de llevar a cabo la venta, enajenación o privatización de empresas, desde que este proceso dio inicio en 1984.¹⁹ Sin embargo, dada la magnitud del proceso, existía la necesidad de conformar una unidad en la cual se concentraran las actividades, se centralizaran las

¹⁹ Rogozinski, Jackes, Op.cit., p.49.

decisiones y se coordinaran, supervisaran y ejecutarán las ventas, con el apoyo de instituciones de crédito.

A fines de la década de los 80 la compañía minera hidalguense, se encontraba inmersa en el proceso de reforma de Estado llevado a cabo desde finales de 1982, en el que se ve como lo privado exigirá cada vez una mayor participación, buscando una redefinición de los límites y equilibrio con lo público (tal como lo hemos venido repitiendo a lo largo del trabajo), en donde observamos la importancia de la desincorporación de empresas (junto con la liberalización del comercio y las finanzas, reforma de los sistemas fiscales y la desregulación del comercio y las finanzas, reforma de los sistemas fiscales y la desregulación de los mercados de trabajo), siendo una política pública, (un importante instrumento de política económica) que ha contribuido en forma muy significativa a la realización de la reforma económica en sus distintas dimensiones.

En 1993, el gobierno se había retirado completamente de la minería (al igual que de otras 29 ramas), en donde según las fuentes oficiales, eran necesario abrir espacios a nuevos inversionistas privados, siempre manteniendo el Estado una regulación específica, permitiendo con esto que el proceso de modernización de este sector no se rezague, además de que se consideraba “que cerca de las dos terceras partes del territorio nacional pueden contener yacimientos de importancia, sobre todo si se consideran los nuevos horizontes que están abriendo tanto las nuevas tecnologías de procesamiento como las crecientes demandas de minerales que en el pasado no tenían valor económico”.²⁰

De esta manera, se les consideró a las mineras paraestatales como entidades no estratégicas ni prioritarias dentro de la división de ramas industriales de participación no recomendable. Además de que era una actividad autofinanciable, apegada a la lógica del mercado (de bienes privados), que antes del proceso de reforma del

²⁰ Elías Ayub, Alfredo, Monografía Geológica Minera del Estado de Hidalgo, Consejo de Recursos Minerales, México, 1992, Prefacio.

Estado la participación privada en la minería contribuía con la mayor parte del valor de la producción en esta actividad.

Por lo tanto, ante las limitaciones del gasto público y considerando la trascendencia que la minería tiene para él, se decide su expansión y modernización, con los recursos internos que generan y con inversión privada (es decir, privatizándolas), ante la globalización de la producción y el comercio en el que la participación eficaz y eficiente de la empresa es indispensable; quedando el Estado, como un verdadero Estado Estratega, manteniendo a las empresas en un marco regulatorio, en la supervisión de las operaciones y ya no a través de intervenciones en la administración. El sector minero, por tanto, “había orientado las acciones para promover la inversión. Para ello se ha facilitado la concurrencia del capital y de la tecnología, tanto nacional como del exterior; se ha puesto a la disposición de los inversionistas de los sectores social y privado una mayor extensión de terrenos susceptibles de aprovechamiento minero, se ha simplificado en forma radical la administración; se ha conformado un régimen tributario que coloca a la minería mexicana en condiciones de competitividad con el exterior, y se han fortalecido los apoyos crediticios y productivos a los pequeños y medianos mineros”.²¹

De esta manera se va realizando el proceso de desincorporación del sector minero, siempre apoyando o tratando de impulsar la actividad minera en el país.

En octubre de 1989, Alberto Barranco menciona que “en la coyuntura de la reprivatización de la Compañía Minera de Cananea y la Compañía Real del Monte y Pachuca S.A. de C.V. la exigencia es que el gobierno se retire por completo de toda actividad extractiva, y luego de la siderurgia”.²²

De esta manera se justificaba que la minería, en especial la de metales preciosos, era una actividad aunque rentable, ya no considerada prioritaria para el desarrollo

²¹ Hiriart Balderrama, Fernando, Monografía Geológica Minera del Estado de Hidalgo, Consejo de Recursos Minerales, México, 1992, prólogo.

²² Barranco Chavarría, Alberto, Privatización: ¿hasta donde?, “La Jornada”, 6 de octubre de 1989, Economía p. 27.

nacional, que requería de constantes inversiones en un marco de altibajos en las cotizaciones mundiales de estos metales y una gran flexibilidad para adecuar sus procesos productivos en todo momento a la búsqueda de la eficacia y eficiencia, como señalábamos anteriormente.

En 1989 se decide la desincorporación de la Compañía Real del Monte y Pachuca S. A. de C.V. vía venta, enajenación o privatización (además que se le consideraba grandes adeudos financieros), la propuesta de la SEMIP (dependencia coordinadora del sector en el que se ubicaba la minería). Al respecto la propia SEMIP, a través de la Subsecretaría de Minas e Industria Básica, ofrecía (el 21 de septiembre de 1989), al dirigente Nacional del Sindicato de Trabajadores Mineros y Metalúrgicos, Napoleón Gómez Sada, que los trabajadores de la compañía, podrán participar en el capital social de esta minera.²³

La convocatoria es publicada el 22 de septiembre,²⁴ con la designación de Banca Cremi (crédito minero) como banco agente. Para el 25 del mismo mes, el Gobernador del Estado de Hidalgo, Adolfo Lugo Verduzco, le manifestaba al titular de la SEMIP, “su preocupación por el grave desempleo que podría provocar la desincorporación de la Compañía, por lo que instó a mantener la plantilla de trabajadores y terminar con la zozobra de los reajustes mineros aunque se realice la venta de la paraestatal; no como autoridad sino como conciliador, el Gobernador vigilaría que si se liquidaba a los mineros ésta fuera conforme a la ley, para evitar que esta acción recrudesciera el desempleo en la entidad”.²⁵

Asimismo, se recomienda que se desincorporara lo más pronto posible, dado que el Gobierno Federal no tenía recursos económicos para operarla y además de que la empresa estaba despidiendo a un gran número de mineros, provocando inseguridad

²³ Hoy será puesta en venta por el Gobierno Federal la Compañía del Real del Monte y Pachuca, “La Jornada”, 22 de septiembre de 1989, El País, p.6.

²⁴ “La Jornada”, 22 de septiembre de 1989, Economía, p.30.

²⁵ Ibid.

entre los trabajadores. En febrero de 1990 “Banca Cremi, agente financiero designado por la SHCP, anunció la conclusión del proceso de venta, mediante licitación pública, por lo cual el gobierno federal vendió el 100% de su paquete accionario de la Compañía Real del Monte y Pachuca S. A.de C.V.”. Así, un grupo inversionista “con capital 100% mexicano integrado por México Fomento Empresarial S.A. de C.V (Casa de Bolsa México S.A.), Grupo Debir S.A. de C.V, Compañía Minera de Batzán S.A., Minera del Nipe S.A. de C.V, y Minera Montoso S.A., resultó ser el ganador en la Licitación Pública”.²⁶

1.3 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN EN LA COMPAÑÍA REAL DEL MONTE Y PACHUCA S.A. de C.V.

No existen datos exactos que determinen desde que época los nativos de Tlahualipa (hoy Pachuca) descubrieron y beneficiaron minerales de plata en la región: hay vestigios de que lo hicieron mediante el procedimiento de calentamiento y posteriormente enfriamiento súbito de la roca para agrietarla y así pepear la plata de su interior. Para 1552 habiéndose descubierto y denunciado numerosas vetas en Real del Monte por Alonso Pérez de Zamora la zona comienza a poblarse. Se llevan indios de otra parte de la Nueva España y se compran esclavos ante la demanda de la mano de obra. En 1555 Bartolomé de Medina, aplica con éxito el procedimiento de beneficio por amalgamación con azogue y las poblaciones entorno de las minas de la primera plata de beneficio de la Purísima Concepción Grande crece considerablemente, este método fue aplicado por espacio de 350 años más, por todos los hispanos.

²⁶ Banca Cremi concluyó la venta de Real del Monte y Pachuca, “La Jornada”, 27 de febrero de 1990, Economía, p.22.

En 1675 como se menciona anteriormente se terminó la edificación del inmueble “Las Cajas Reales” para el resguardo y envío a España del metal que correspondía a la corona. Las asociaciones hechas para la operación de las minas en el siglo XVII estaban constituidas por Alemania y la Gran Bretaña con mano de obra indígena.

En los años de 1860-1880 la Compañía de Real del Monte y Pachuca S.A. de C.V. funcionó con 10 haciendas algunas dedicadas a la molienda del mineral como: Aviadero, Carmen, Guerrero y Peñafiel y las de Beneficio: Regla, San Antonio, Velasco y Loreto, comunicadas entre sí con caminos internos.

En los años siguientes se encuentran nuevas vetas productivas y se utiliza en ellas un sistema de beneficio más moderno y redituable. Los alcances de la Compañía de Real del Monte y Pachuca S.A. de C.V. se reflejan en el mantenimiento.

En el periodo 1920-1945, Real del Monte y Pachuca S.A. de C.V. produjo 900 toneladas de plata al año y en 1959 se produjo 189 toneladas para ocupar así el cuarto lugar de la producción mundial.

La siguiente tabla contiene la relación de los cursos de capacitación en la Compañía Real del Monte y Pachuca S.A. de C.V. en el año 1998 (última fecha de capacitación al personal de la compañía) (Fuente los archivos de la Compañía Real del Monte y Pachuca S.A. de C.V.)

Tabla 1. Cursos impartidos en la mina

<p>▪ CURSOS EN LAS MINAS:</p>	<p>NJ-IT-06-00 1.</p>	<p>Barrenar, rezagar y admar tiro.- San Juan Pachuca, Elaboro Sr. Felipe Angeles Tellez.</p>
	<p>NR-IT-09-00 2.</p>	<p>Realizar sistema de explotación por bandos descendentes: San José la Rica.- Elaboro Sr. Manuel Aguilar Amador.</p>
	<p>NR-IT-08-00 3.</p>	<p>Eliminar fuques en frentes y rebajes San José la Rica.-ElaboroIng. Nestor Cicerón Escorza.</p>
	<p>NR-IT-08-00 4.</p>	<p>Establecer circuito de ventilación en área de Rinco grande de nivel 550 a nivel 700 Mina Purísima Concepción.- Elaboro Ing. Fernando Hernández Espino.</p>
	<p>NR-IT-09-00 5.</p>	<p>Recuperar y Rehabilitar vía Mina Purísima Concepción.- Elaboro Sr. José Guadalupe Rosas Pérez.</p>
<p>▪ CURSOS DE MANTENIMIENTO:</p>	<p>MM2-IT-03-00 1.</p>	<p>Dar mantenimiento preventivo ELECTRICO a malacate. Purísima concepción. Elaboro Sr. Justino Luna Lara.</p>
	<p>MM1-IT-04-00 2.</p>	<p>Reparar columna y bombas fairbans morse modelo 10LC, 12LC, 14LC, y 14MC San José la Rica. Elaboró Tec. Filogonio López Garnica.</p>
	<p>MM2-IT-02-00 3.</p>	<p>Dar mantenimiento preventivo a locomotora tipo trolley y Mancha, marca goodman, general electric, wingrove. San José la Rica. Elaboro Tec. Daniel Ruiz Ubaldo.</p>
	<p>MM1-IT-03-00 4.</p>	<p>Dar mantenimiento preventivo a quebradora Symons modelo 540 hacienda de Loreto. Elaboro Isaias Solorio Jiménez.</p>

Fuente: Documentos de la mina

CAPÍTULO 2

LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO

Hasta ahora la capacitación en México se imparte a través de instituciones públicas y privadas, realizándose en un grupo reducido de empresas, y si bien es cierto que la capacitación ha tenido un avance considerable, aún falta mucho por hacer. Para que la capacitación tenga éxito, es necesario involucrar a todos los actores que participan en ésta.

2.1 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO

Los antecedentes que se tienen en México sobre la capacitación. De acuerdo con Zurita (2001), comienzan con la sociedad azteca quienes prescribieron y reglamentaron cuidadosamente el trabajo; la materia básica para la producción y el consumo del grueso de la población eran producidas por ellos mismos a través de los artesanos.

Arias (2000), menciona que en la época prehispánica había una marcada preocupación por la educación y preparación de tipo doméstico, artesanal y militar de los jóvenes: el Tepochcalli y el Calmécac. También comenta, Zurita (2001), que aunque se sabe poco acerca de la organización del artesano, los cronistas sólo se han ocupado de su arte y habilidad pero no a su organización.

Katz (1999), menciona que Fray Bernardino de Sahagún da cuenta de que había aproximadamente treinta y tantos oficios que realizaban los artesanos. Durán (1999), relata que el oficio de los artesanos era heredado de padre a hijos; era ley que el padre enseñase a su hijo el oficio que sabía, esto es, que el desempeño del trabajador estaba limitado a los hijos y familiares del artífice y que la capacitación se llevara a cabo por la transmisión de habilidades. En la Nueva España, como lo señala Zurita (2001), el régimen corporativo gremial y los pequeños talleres independientes fueron el antecedente de la fábrica que constituían el obraje, formando el cuadro de la producción artesanal e industrial.

México, como Colonia de España, adoptó gran parte de sus instituciones sociales, por lo que el régimen corporativo constituyó desde la época de la Conquista el principal medio de organización era la producción. En la legislación colonial, como aporta Arias (2002), estaban las “Ordenanza de Minería” que ya hablaban de la educación y enseñanza para los jóvenes destinados a las minas, en donde la educación se trataba como el desarrollo o perfeccionamiento de las facultades intelectuales del joven, mediante preceptos, ejercicios y ejemplos; y la enseñanza, como el formar a un individuo apto y hábil para el trabajo en las minas. El régimen en nuestro país, a la manera de España, estaba formado por corporaciones o asociaciones de trabajadores de un mismo oficio o especialidad que, con el grado de maestros, se unían en los talleres al gremio, Zurita (2001).

La división dentro del taller gremial en México era de maestros, oficiales y aprendices, siendo el aprendizaje la primera etapa dentro del escalafón gremial, de conformidad con lo acotado por Gonzalbo (1999). Los Contratos de Aprendizaje del México Colonial eran, como lo menciona Barajas (2000), en cuanto a los derechos y obligaciones, básicamente iguales a los contratos del régimen gremial europeo. Las obligaciones del maestro eran proporcionar trabajo al aprendiz y al mismo tiempo adiestramiento en el oficio o especialidad y en algunas ocasiones remunerarlo con una gratificación, regalo o premio. Las principales obligaciones del aprendiz eran, según Gonzalbo (1999), la obediencia al maestro; esmerarse en recibir el adiestramiento en el oficio y su comportamiento para con el patrón y sus familiares debía ser como él, un buen hijo de familia. La duración del aprendizaje estaba condicionada a la efectividad del mismo; se tomaban en cuenta la complejidad de los diversos oficios y variaba de dos a seis años, según el oficio escogido. Terminado el periodo de aprendizaje, a la manera de Europa, se sometía al aprendiz a un examen frente a las autoridades del gremio, en caso de aprobarlo, obtener el grado de oficial.

Al lado del taller gremial había una institución de trabajo del México antiguo conocida como el Obraje, que eran telares, desde fines del siglo XVI y dieron cuerpo a la industria de tipo capitalista de hilados y tejidos de lana y algodón. El obraje fue el inicio del trabajo asalariado en México. Romagnoli (1997), destaca que el Derecho de las Cortes de Cádiz sentó las bases para la disolución de los gremios en el país; Morelos en la Constitución de Apatzingan, el 22 de octubre de 1814, establece la libertad de comercio y trabajo sin necesidad de licencia ni de incorporación a gremio alguno. Bajo la influencia de los principios liberales, la Constitución de 1817, termina definitivamente con los gremios en el país, al consagrar la libertad del trabajo. Así, debido a la expansión de las actividades industriales desde mediados del siglo XVII y hasta principios del siglo XX, así como a la gran mecanización y avances de la tecnología sobre todo en las empresas extranjeras que existían en el país, provocaron que el propio gobierno consciente de la escasa educación y baja calidad

de la mano de obra, tomara medidas persiguiendo fundamentalmente combatir el analfabetismo y conseguir mano de obra calificada, Romagnoli (1997).

En el siglo XVIII México fue un país básicamente rural, en el que predominaron las actividades de la minería y la agricultura, tal como los señala Argüelles (1999), las manufacturas tuvieron un carácter artesanal y se encontraban organizadas en gremios, quienes eran los responsables de transmitir los secretos del oficio. Cabe señalar que con el triunfo del liberalismo desaparecieron los gremios y surgieron las Escuelas de Artes y Oficios, la primera de ellas creada en 1856, y a partir de ese modelo se organizaron otras que impartieron educación técnica, industrial o comercial. En 1873 se funda el Gran Círculo de Obreros en México, que tienen entre sus objetivos la propagación entre la clase obrera, de la instrucción relativa a las artes y oficios como parte de las obligaciones del patrón, Arias (2000). Los trabajos de reorganización de educación técnica, buscando la capacitación, se emprendieron después de la Revolución Mexicana de 1910, a partir de 1916, bajo el gobierno del Presidente Venustiano Carranza, se comenzó la reforma de la Escuela Nacional de Artes y Oficios, que entre otros fines, se propuso preparar técnicos que recibieran conocimientos de utilidad y aplicación inmediata acordes con la capacitación técnica requerida. Por lo que en los años siguientes fueron reformados los planteles técnicos y se agruparon en 1923, en el Departamento de Enseñanza Técnica Industrial y Comercial (DETIC) de la Secretaría de Educación Pública. Por lo tanto, como lo señala Arias (2002), a finales del siglo XIX y principios del XX, se suceden en forma interrumpida; movimientos que dan lugar la creación de un disperso “Derecho del Trabajo” que propugna por un sistema justo en las relaciones obrero-patronales. Es importante señalar que el presidente Francisco I. Madero creó el Departamento de Trabajo, en 1911, como la institución que le serviría para implementar un nuevo sistema de relaciones laborales; este Departamento fue posteriormente el elemento institucional más importante para consolidar el régimen del trabajo en el México post-revolucionario.

En los años veinte, dicho Departamento se transformó en una unidad administrativa de la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo. En 1934 se instituyó como una entidad separada y se le denominó Departamento Autónomo de Trabajo y en 1940 se transformó en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, elevándose así el rango de Secretaría de Estado.

Como lo aporta Tonatihu (1996), los grupos en el poder en ese momento, fomentaban la industrialización, pero México sólo contaba con tres industrias importantes: la del petróleo, la de los ferrocarriles y la textil, por lo tanto, la mayor parte de la población se dedicaba a las labores agrícolas, de manera que la conformación de los obreros mexicanos eran gente del campo, capacitados en lo rural. A partir de aquí, la capacitación, por necesidad, nace como consecuencia principalmente de:

- La Segunda Guerra Mundial.
- La importancia de sustituir y evitar importaciones.
- El crecimiento y desarrollo industrial.

En México, a partir de la Segunda Guerra Mundial y del auge industrial, existió la imperiosa necesidad de contar con personal capacitado para satisfacer las necesidades que éste trajo consigo. Se construyeron centros educacionales como universidades y otros institutos de capacitación públicos y privados, con el propósito de formar técnicos y especialistas en diversas ramas o áreas específicas tales como: arquitectura, ingeniería, medicina, administración, contaduría, mecánica, tapicería, electricidad, corte y confección y otras más. En su obra Silva (1999), se refiere a un punto muy importante: en el México del siglo pasado no se encuentran antecedentes de reglamentación jurídica de la capacitación de los trabajadores, debido al tardío despertar del movimiento obrero. Y sobre este aspecto, coincide Monzón (1999), ya que fue hasta la promulgación de la Constitución de 1917 en que, con la inclusión de su Título Sexto (Del Trabajo y de la Previsión Social), se sentaron las bases del derecho al trabajo, dejando la facultad de reglamentar sobre la materia a las legislaturas de los estados en atención a las necesidades de cada región. En el

mismo no se incluyeron normas tutelares de la capacitación de los trabajadores, lo que ocasionó que las legislaturas de los estados se ocuparan de ella reglamentándola a través del Contrato de Aprendizaje. Esta situación, debido a su importancia, propició que el Legislativo Federal, creara la primera Ley Laboral Nacional, decretada el 18 de agosto de 1931, misma que fue, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 28 del mismo mes y año. En ésta, se incluye el Contrato de Aprendizaje en el Título Tercero, Artículo 218, que consiste en que una de las partes se compromete a prestar sus servicios personales a otra, recibiendo a cambio enseñanza de un arte u oficio y la retribución convencida.

Sin embargo, esta figura legal no respondió en todos los casos a sus objetivos primarios, sino que provocó afectaciones para los aprendices negándoles los derechos de una ley laboral, bajo el pretexto de una supuesta enseñanza. Por otro lado los países de América Latina y en especial los que ya contaban con un desarrollo industrial incipiente, arrastraron el problema de la introducción de técnicas más eficientes que permitieran mayor y mejor producción y esto exigía un personal calificado. En este tiempo, la adquisición informal o sobre la marcha de habilidades y conocimientos para el puesto de trabajo, era algo normal al familiarizar a los trabajadores con su oficio, es decir los patrones se convertían en los maestros. Los nuevos métodos de formación requieren de mano de obra calificada, debido a los avances en la industrial y los métodos antiguos pasaron a ser claramente insuficientes e inadecuados. La calificación y valoración del elemento humano, se identificó con necesidades urbanas en donde se situaba el foco del dinamismo económico. Esto contribuyó a que las primeras ideas en torno a la organización de la formación profesional se proyectaran en este sector e iniciara su tarea en capacitar a la mano de obra industrial. Por otro lado el fuerte crecimiento poblacional en la década de los cincuenta, provocó que el proceso educativo comenzara a ser altamente selectivo.

La posibilidad de una escuela profesional existía en un principio para los jóvenes que egresaban de la primaria, pero diversos factores contribuyeron a que fuera sólo para unos cuantos. La eficacia de este tipo de escuelas como formadora de los recursos humanos calificados en el nivel de ejecución se vio restringida por múltiples factores externos emanados del panorama educativo general. La educación formal como producto escaso, era altamente valorada, aún cuando no se ajustase de modo expreso a los requerimientos de un puesto de trabajo; pero este proceso se hizo acreedor a fuertes críticas, principalmente por la falta de un contacto con la realidad del mundo laboral. Así la formación profesional se entendió como un proceso de adaptación del hombre a las exigencias del aparato productivo y su legitimidad descansó en una necesidad real existente, es decir, su objetivo estaba centrado en la empresa más que en el hombre. Así la primera crítica fue que la capacitación convertía al recurso humano en un engranaje de la empresa, entonces, la formación profesional fue cambiando hasta provocar capacidad de maduración, creación e innovación en el individuo. Por otro lado las tasas de analfabetismo impedían a gran parte de la población integrarse a los cursos de capacitación y la promoción de los trabajadores; operaba sobre la base de calificaciones, por lo que no se tenían perspectivas claras de mejoras salariales; a causa de esto los trabajadores adultos no parecían del todo convencidos de la capacitación. A partir de este momento, la idea del Plan Nacional de Formación Profesional, fue tomando cuerpo en América Latina y así nacieron las dos primeras instituciones especializadas: el Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (SENAI) y el Servicio Nacional de Aprendizaje Comercial (SENAC) y posteriormente se crea el Programa de Adiestramiento Rápido de Mano de Obra (ARMO), que más adelante se abordará con detalle. Lo anterior nos hace reflexionar en la trayectoria que ha llevado la capacitación en nuestro país desde sus inicios hasta nuestros días y de cómo, de acuerdo a los momentos históricos y económicos de la nación este proceso también ha sufrido cambios y transformaciones.

Antes del gobierno del presidente Cárdenas, la industrialización del país era realmente nula, por lo que la capacitación como concepto formal no existía. Durante la época de Cárdenas, de 1934 a 1940, el desarrollo de la nación a través de su industrialización sufrió cambios muy significativos. En resumen este proceso de industrialización causó una verdadera transformación social y por lo tanto se hizo patente la necesidad de contar con mejores elementos de preparación para la realización del trabajo.

Para adaptarse a la transformación social, en 1965 se hizo una exhortación para la capacitación de los trabajadores y formación de técnicos. Entre otras consideraciones se señaló que la continuación del proceso de industrialización en todo el país exigía que todos los puestos en los centros de producción o distribución fueran ocupados por las personas más capaces, afirma Briseño (1999). Por su parte, De Buen (1999), considera que en 1970 se empezó a dar mayor importancia a la capacitación, suprimiendo el Contrato de Aprendizaje, estableciendo la obligación por parte de los patrones para proporcionar capacitación a los trabajadores, para que se desempeñen en forma más eficiente, obligación consignada en la fracción XII del artículo 132 de la Nueva Ley Federal del Trabajo. De 1970 a 1978, existen constantes presiones por parte de las organizaciones obreras para que se instituya un sistema que haga realidad este derecho a la capacitación y el adiestramiento. Para 1977, la Capacitación y el Adiestramiento son tomados en consideración en política laboral del Gobierno Federal, y es así que el 11 de marzo de 1978 la Secretaria del Trabajo y Previsión Social expuso los lineamientos de la política laboral del régimen, en el que se señalaron objetivos fundamentales de ésta, siendo una de sus metas elevar la productividad. Como primer programa se diseñó y estableció el Sistema Nacional de Formación Profesional, en coordinación con la Secretaria de Educación Pública, y como proyectos específicos de dicho sistema se señalaron los siguientes:

- Capacitación y adiestramiento para y en el trabajo.
- Certificación de la calificación para el trabajo.
- Educación abierta en el trabajo.
- Investigación de la formación profesional requerida por el sistema proyectivo.
- Normatividad de la formación profesional.

La importancia de la capacitación se eleva a rango constitucional en 1977, con carácter de garantía social, teniendo como finalidad fundamental el derecho de los trabajadores a la capacitación y el adiestramiento para incrementar sus niveles de vida y combatir la desocupación.

El maestro De La Cueva (2002), envió al H. Congreso de la Unión la iniciativa de reformas y adiciones a la Ley Federal del Trabajo para dar operatividad al mandato constitucional que impone la obligación a los patrones de proporcionar capacitación y adiestramiento en el trabajo y que se considere como excepciones a esta regla el que las partes de la relación laboral impacten en forma distinta. También se señala que al término del curso o programa de capacitación, los trabajadores tienen el derecho de recibir una constancia de sus habilidades laborales, en relación con los puestos y categorías que contenga el Catálogo Nacional de Ocupaciones, documento que constituye un antecedente de importancia para la promoción de las oportunidades de empleo y la reducción del índice del desempleo y del subempleo de la mano de obra. Por otro lado, se reformó la fracción XII del apartado A del Artículo 123 Constitucional, según decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 9 de enero de 1978, a efecto de establecer la obligación de las empresas, cualquiera que sea su actividad, de proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores de acuerdo con los sistemas, métodos y procedimientos que establezca la ley, menciona Ramírez (1999). En el Diario Oficial de la misma fecha se publicó un decreto, en el cual se estableció la competencia exclusiva a las autoridades federales, en la aplicación de las disposiciones relativas a

las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento en sus trabajadores. La reforma constitucional -sin embargo-, habría sido letra muerta si no fuera debidamente reglamentada a través de la ley, motivo por el cual hubo de enviarse un proyecto de reformas de la misma, al Congreso de la Unión, dando lugar a la publicación de un decreto en el Diario Oficial de la Federación de fecha 28 de abril de 1978, para entrar en vigor el día primero de mayo de este mismo año, Ramírez (1999), en donde se señalaron derechos, obligaciones y procedimientos. Por lo que, el 28 de Abril de 1978 se publicó en el Diario Oficial de la Federación, las reformas y adiciones a la Ley Federal del Trabajo, en su contenido destaca el capítulo III bis, que señala los pasos a seguir para dar cumplimiento a dicha obligación. En esta misma fecha nace el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, el cual se encuentra integrado por un conjunto de normas y órganos interactuantes, cuyo propósito es hacer efectivo el derecho de los trabajadores de recibir capacitación y adiestramiento por cuenta de sus patrones. Asimismo, se creó la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), organismo desconcentrado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), que se encargaba de vigilar, organizar y supervisar al citado Sistema, Amezcua (2000). Durante este periodo, la UCECA estaba integrada por una Coordinación General, una Dirección de Empleo y una de Capacitación y Adiestramiento. Sustituyendo a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), el 4 de marzo de 1983 que se creó la Dirección General de Capacitación y Productividad (DGCP) y actualmente su función es la de vigilar, organizar y supervisar el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento.

2.1.1 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

Uno de los factores para impulsar el crecimiento y desarrollo económico y consecuentemente la productividad, es la capacitación, entendida como un medio de acceso a los conocimientos que permitan al trabajador un mayor aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos a su disposición, no sólo como un medio para lograr la mejor inserción del trabajador en la actividad económica, sino como una vía para dotarlo de mayores posibilidades de realización personal y de participación en el desarrollo integral del país. El énfasis en la capacitación adquiere una connotación especial en una época como la actual, en la que el cambio tecnológico acelerado exige no sólo la transformación de los perfiles ocupacionales que habrán de llenar quienes se incorporen en los próximos años a la actividad productiva, sino de un vasto proceso de readaptación de la mano de obra en activo. Esto se debe a que, en los últimos años, a las destrezas se han sumado cada vez con mayor fuerza otro tipo de conocimientos y habilidades requeridos para el manejo de nuevas opciones tecnológicas y mayores volúmenes de información; la capacidad de asimilación y de adaptación del trabajador a los cambios surge como una necesidad frente a la formación para ocupaciones profesionales rígidas; la especialización en tareas fraccionarias está dando paso a nuevos esquemas de organización que exigen del trabajador una participación más amplia en los procesos productivos y una mayor capacidad de decisión. En la economía internacional, la mano de obra barata ha dejado de ser una ventaja comparativa y la competitividad se asocia cada vez más a los conceptos de calidad total y de productividad. Vista desde este enfoque, la capacitación precisa de un impulso sustantivo en todos los niveles; tanto en áreas administrativas como gerenciales, en funciones técnicas y operativas, en un proceso que requiere extenderse durante toda la vida activa del trabajador. De esta forma, tanto la capacitación como la productividad son retos que no se pueden atribuir en exclusiva a la empresa, a las instituciones de la administración pública, al trabajador, o al empresario; constituyen acciones que involucran a todos los sujetos y

organizaciones que intervienen en la actividad económica y social, y como tal, representan una responsabilidad colectiva. Asimismo, un requisito esencial para incentivar la capacitación y la productividad, es dar transparencia a la distribución de los beneficios que de ellas se deriven. Sólo mediante una participación equitativa de todos los sectores económicos y sociales en las ganancias generadas mediante el esfuerzo conjunto, podrá lograrse el mejoramiento sostenido de los niveles globales de productividad y construirse la base de un desarrollo social sólido.

2.1.1.1 LIMITACIONES PARA DESARROLLAR LA CAPACITACIÓN EN EL SECTOR PRODUCTIVO

Aunque muchas de las empresas requieren trabajadores con habilidades innovadoras y flexibles para adaptarse a nuevos procesos productivos y tecnológicos, buena parte de las unidades productivas no invierten en la capacitación de sus trabajadores, debido principalmente a los siguientes aspectos:

- En el caso de las micro y pequeñas empresas se observan problemas de infraestructura y asistencia técnica para el desarrollo de sus programas de capacitación. Además, existe resistencia para invertir en la formación de los trabajadores debido a su alta movilidad entre las empresas, a que los resultados financieros no se dan en el corto plazo y a la falta de motivación de los trabajadores que esperan una respuesta inmediata a sus aspiraciones de superación y desarrollo.
- Para asimilar eficazmente los cambios en los procesos productivos y tener la capacidad de adquirir mayores responsabilidades en la organización de la empresa, es necesario que los trabajadores tengan una base más sólida de aptitudes genéricas tales como capacidad de abstracción y comprensión del lenguaje.

- La capacitación para empresarios es un ámbito que ha quedado más en la responsabilidad del propio sector empresarial. Muchos de los medianos y grandes empresarios se han desarrollado a través del contacto con otros y han complementado la práctica con una formación académica; o bien, en sus empresas cuentan con administradores profesionales, lo que no descarta, en ambos casos, la necesidad de poner mayor interés en los procesos de cambio administrativo y organizacional que se observan a escala mundial. Por su parte, los micros y pequeños empresarios, en general, no han tenido acceso a una formación que los apoye en su desarrollo, lo cual constituye una limitante para su participación en el proceso de transformación productiva y tecnológica de la economía, con una visión de futuro comprometida con una cultura de capacitación y calidad.

La identificación de estos problemas, no es propia de un corto periodo de la vida económica nacional, por el contrario, tiene trascendencia histórica y como consecuencia se estima que el número de trabajadores en activo, especialmente en las micro y pequeñas empresas, que cuentan con una adecuada capacitación es relativamente reducido y, en la mayoría de los casos, los cursos que se ofrecen son aislados y de corta duración, lo que limita su aprendizaje en una época en la que en el mundo entero se reconoce la importancia de la capacitación durante toda su vida laboral.

2.1.1.2 POLÍTICA PÚBLICA DE CAPACITACIÓN

Hoy estamos seguros, que solo a través de una política pública claramente definida, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través de la Dirección General de Capacitación puede y debe abordar el problema que representa la falta de capacitación entre los trabajadores del sector productivo, por tanto, conviene no perder de vista las acciones que se realicen en este sentido, puesto que de su éxito

dependerá la confianza que se logre alcanzar entre los actores del mundo del trabajo, con respecto a la existencia de un buen gobierno. En México, un concepto del cual no pueden prescindir las políticas públicas, es el federalismo. Los tres niveles del gobierno, el municipal, el estatal y el federal, deben compartir el proceso de análisis, de elaboración e implementación de políticas públicas, en este caso, vinculadas con la capacitación de los trabajadores. Para que una política pública de capacitación para los trabajadores, permita alcanzar el desarrollo y la competitividad sectorial; es imprescindible crear infraestructura y servicios públicos de calidad; apoyar a los trabajadores de la micro, pequeña y mediana empresa, para que logren una vinculación productiva con el mercado mediante la asesoría y la capacitación. Desde el punto de vista, de que el futuro demanda más capacitación, es necesario planear estratégicamente las políticas y procesos de capacitación, sobre todo, ante la presencia de un nuevo concepto de cultura laboral, que induce y motiva a un cambio de paradigma, el cual propone, nuevos criterios en el mundo del trabajo.

2.1.1.3 CERTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

Dentro de los esquemas de capacitación y productividad, punto importante es el que se refiere a la Certificación de las competencias laborales. En México, la capacitación en el sector productivo, ha respondido a un modelo de organización laboral altamente jerárquica y lineal, donde a cada puesto corresponde un determinado conjunto de tareas y responsabilidades. Esto conlleva a que la calificación adicional que adquiere el trabajador lo habilite para desempeñar funciones concretas del puesto que ocupa, o eventualmente, como lo prevé la Ley Federal del Trabajo, al puesto inmediato superior, pero limita su capacidad para que sus habilidades puedan ser ampliadas de manera significativa y aumentar su potencial de participación en la actividad productiva. De esta forma, disminuyen las posibilidades para que el

trabajador se adapte a los cambios que ocurren en la estructura ocupacional, por lo que el empresario incurre en la sub-utilización del personal con que cuenta y reduce su competitividad.

En la actualidad, se requiere de mano de obra capacitada y flexible, con un entrenamiento que no sólo se enfoque al manejo de maquinaria y herramientas, sino también a entender la tecnología, a participar en su funcionamiento y diseño, así como fortalecer su capacidad para aprender en forma continua, a lo largo de su vida activa. Es por ello que los conocimientos y habilidades del trabajador son un acervo de capital productivo que si bien no rinde frutos de manera inmediata, sí constituye una riqueza capitalizable que le permite conservar su empleo, ser competitivo e incrementar sus oportunidades de progreso, para la empresa representa la base fundamental para impulsar la calidad de sus productos. Esto debido a que, ante la apertura comercial, las empresas requieren altos niveles de competitividad, para ser capaces de responder a la dinámica de mercados internacionales, al progreso técnico, a los avances en la informática, en las comunicaciones y en el marco regulatorio. En los tiempos modernos, las empresas más competitivas cuentan con estructuras simplificadas y con empleos más complejos que requieren polivalencia funcional, mayores niveles de capacitación, organización integrada del trabajo y sistemas de remuneraciones que estimulen la productividad. Ante esta realidad, para impulsar la certificación de competencias laborales y obtener los beneficios que ello implica es necesario:

- Promover el desarrollo y arraigo de una cultura de capacitación como un proceso integral y permanente que abarque toda la vida productiva del trabajador.

- Fomentar la generación de personal calificado que demanda la transformación productiva, la innovación tecnológica y la competencia en los mercados globales, a fin de que ello no represente un obstáculo al crecimiento económico y permita mejorar los niveles de bienestar de los trabajadores.
- Adaptar los sistemas de capacitación a las nuevas estructuras de la producción y del trabajo para que eleven su calidad, amplíen su cobertura, mejoren su pertinencia y capacidad de respuesta a las necesidades de la planta productiva, que requiere, cada vez en mayor medida, personal mejor calificado que pueda desarrollar diversas tareas, asumir mayores niveles de responsabilidad y de participación en el desarrollo del proceso productivo, teniendo la capacidad de asimilar una capacitación constante.
- Propiciar un cambio de actitud hacia el trabajo entre los distintos agentes económicos, fomentando una cultura de productividad, calidad y competitividad.
- Contribuir al aprovechamiento racional de los recursos con los que cuentan las empresas, potenciar sus ventajas comparativas, y propiciar la participación activa de los trabajadores en la actividad económica y en los frutos que ésta genera.
- Mejorar las relaciones laborales propiciando mayor convergencia de intereses entre asalariados y empresarios, con el fin de consolidar las capacidades productivas de ambos sectores y de la sociedad en su conjunto.

2.1.1.4 IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS

De conformidad a los últimos temas de desarrollo de la capacitación en México, hay que reconocer que el avance deseado no es el mejor de ellos, desgraciadamente las circunstancias económicas y culturales han determinado que la capacitación en México, no funcione adecuadamente.

Consideramos que el Patrón por su lado ha deseado ahorrar económicamente al no invertir en el desarrollo de su personal ante una realidad de que los trabajadores no tienen estabilidad en el empleo al momento de ser capacitados, dejan las empresas por un trabajo mejor remunerado. Asimismo, los patrones por lo que respecta a tecnología hemos observado que es difícil que tengan inversiones ante un entorno de competencia globalizada en la industria, son cada vez menos aquellas compañías que invierten más en su propio proceso tecnológico. Implicando sistemas tradicionales de capacitación en México, olvidando la mejor forma de elevar la aptitud de los trabajadores. La capacitación actual en los centros de trabajo de manera normal se da por procesos empíricos de observancia, imitación de algún supervisor o compañero trabajador, donde nos encontramos ante grupos de trabajadores que ingresan en las empresas como ayudantes generales y son capacitados en los primeros treinta a noventa días en un trabajo mas específico, del cual en el proceso de su desarrollo laboral, se determinan pocas expectativas de capacitación para poder impulsar un avance salarial y técnico en su puesto o categoría, y agregar por otro lado que en los trabajadores de México, se ha dado un atraso educativo que impacta cada vez más en la manera o forma de poder impulsar la capacitación del obrero y ascender a mejores niveles técnicos. Por lo que respecta a la capacitación en el área de servicios es distinta la perspectiva, toda vez que encontramos sectores como el turístico, que más allá de los cursos o programas de capacitación, el

trabajador da un plus especializado en el interés de ganar más por su empleo, lo cual lo lleva a esmerar su propio trabajo, obteniendo resultados que destacan más en el progreso de las empresas. En la mayoría de los casos se ha encontrado que las organizaciones sindicales cada día dificultan más y que además se presenta mayor resistencia por parte de los patrones a llevar a cabo los procesos de capacitación. De tal manera consideramos que para desarrollar la productividad en nuestro país es de suma importancia que redoblemos esfuerzos para que la capacitación en México funcione de manera real, necesaria para poder impulsar la economía, toda vez que estimamos ante el futuro de la economía, dada la política de control inflacionario que mantiene el gobierno y que cada día los incrementos salariales tienden a ser menores y nuestro poder adquisitivo salarialmente hablando es menor, la capacitación es uno de los primeros pasos necesarios para activar mejores niveles de desarrollo. La capacitación en sí implica una obligación legal del patrón a desarrollarla y por otro lado la ley señala el derecho de todo trabajador a ser capacitado o adiestramiento en su trabajo. Considerando que la Ley Federal del Trabajo, establece el sistema de Comisiones Mixtas para la capacitación, sindicalmente hablando, la misma no ha funcionado realmente como se desearía, en virtud de que las comisiones no reflejan el nivel real de desarrollo, entendiéndose que los trabajadores deben de aplicar un mayor nivel de preparación técnica a los puestos. De manera general los programas de capacitación solo se elaboran de "escritorio" sin lograr el objetivo real, y de manera de excepción son menos las empresas las que imparten cursos elementales o técnicos básicos para procesos relativos *SOLO AL PROCESO* productivo que la empresa opera, es común encontrar patrones que se niegan a la petición sindical de impartir capacitación en ámbitos que no tienen un nexo con los procesos de producción que desarrollan en su empresa, lo cual frena de manera importante el crecimiento de los trabajadores en su desarrollo personal. Se estima que existen dos tipos de patrones los que tienen interés por capacitar y los que no les interesa capacitar a sus trabajadores, mucho de esto por considerar que no es una inversión fructífera para sus empresas. Existe como

experiencia particular que los trabajadores que actualmente son citados para ser capacitados fuera de su horario de trabajo no asisten a los cursos o programas cuando no son cubiertos los sueldos en dichos horarios, y los patrones que llegan a capacitar tratan de evitar de sobremanera, capacitar a sus trabajadores con el costo dentro de su horario de trabajo.

2.1.1.4.1 EXPRESIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LA PRODUCTIVIDAD

Capacitar a los trabajadores es trascendental y afecta a cuestiones y principios de valores culturales y personales, el obrero común no tiene una tendencia natural a esforzarse para poder superarse, lo cual tiene su origen en el seno de su formación de valores, al mexicano no le gusta leer, o sacrificar su tiempo para elevar su nivel de preparación, lo cual nos sigue llenando las fabricas con ayudantes generales especializados en oficios varios, y más aun encontramos cuestiones de raíces de valores de autoestima personal, donde no es fácil hacer que los trabajadores se estimulen por querer o desear superarse que eleve su propio nivel socioeconómico, su propio fortalecimiento educativo. Realidad que hoy hace más compleja la productividad, en un deseo de desarrollarla integralmente y aspirar un país de crecimiento. Indudablemente que la capacitación mantiene un impacto trascendental en los procesos productivos, de ahí que vincula a la educación en un esquema de importancia y que en la mejor forma de impulsar no solo la productividad, sino el proceso mismo de los medios de producción. La productividad puede fortalecerse desde varios caminos los cuales sugerimos los siguientes:

- Desarrollo tecnológico.
- Perfeccionamiento en la organización productiva.

- Capacitación continua y permanente para todos los niveles de trabajo.
- Motivación por becas y estímulos fiscales.
-

Asistencia técnica más activa por parte de todos los organismos más involucrados.

La educación de los trabajadores para desarrollar la productividad que implique, un México que atraiga a inversionistas extranjeros como un elemento preferencial de otros países ante los que ya competimos, implica un esfuerzo de todos y cada uno de los mexicanos, en una preocupación que es tema nacional de una política social que debe hoy profundizarse. Es vital *CAPACITAR*, a nuestros trabajadores comenzando por hacer obligatorio a todo trabajador capacitarse o adiestrarse, entendiendo que la ley laboral orienta a que el trabajador tiene el derecho a ser capacitado, se establezca su orientación a que el trabajador tiene la *OBLIGACIÓN* legal de capacitarse y prepararse constantemente en su ámbito de trabajo. Creando sistemas fidedignos de certificación donde la Secretaria de Educación Pública, podría jugar un papel protagónico, en coordinación con la Secretaria de Trabajo y Previsión Social, para fortalecer nuestra educación laboral en ámbitos de capacitación. Fortalecer asimismo la labor que se desempeña en el CONALEP, institución que lleva más de 25 años desarrollando vinculación de carreras técnicas para poder satisfacer necesidades en los sectores productivos. Es importante ejemplificar que países como Israel, han podido lograr impulsar la productividad de los trabajadores a través de un sistema simple, organiza pequeñas comunidades o células de personas de trabajadores que apoya bajo proyectos de fabricas o producción específica, dentro de su territorio que puede ser incluso el campo en su cultivo, lleva un control supervisado de producción, financia materias primas, tecnología, *CAPACITACION*, para el mejor manejo del proyecto, a través de la que llaman "Kibuts", y al final como socio participante cobra su parte, en beneficio de los trabajadores, quienes adquieren una capacitación específica y oportuna. Es claro que el Estado de Israel juega un papel de patrón y los trabajadores a través de la presentación de proyectos que presentan son estudiados y aprobados por el Ministerio del Trabajo, logrando

objetivos de crecimiento económico y *CAPACITACION LABORAL*. Es interesante señalar que no todos los patrones son los más eficientes en sus empresas, los procesos de organización productiva, son deficientes en un porcentaje importante, donde el perfeccionar los procesos de producción conlleva a poder establecer eficiencias que se traducen en otorgar recursos en tiempo y dinero para *CAPACITAR* a los trabajadores. Enfocándonos fundamentalmente a la calidad de comunicación que se da dentro de las empresas en los procesos. Con empresas competitivas, trabajadores competitivos. Las *BECAS* son importantes para fomentar la capacitación en los centros de trabajo y deben de fortalecerse, el gobierno ha implementado diferentes tipos de becas por ejemplo *PROBECAT* (programa de becas de capacitación para trabajadores Desempleados), y programas de becarios en varios Estados de la Republica, como Guadalajara y Guanajuato entre otros ha traído beneficios, pero la tarea es aun más grande y debemos de promover en mayor medida la capacitación de Becas por más instituciones que lleven a fortalecer la productividad.

Es cierto que las becas que los patrones llegan a otorgar tienen deducibilidad fiscal, la realidad es que es muy común que se niegan a otorgarlas en los centros de trabajo, dificultando la capacitación misma. Hemos tenido experiencia de incluir en los *CONTRATOS COLECTIVOS DE TRABAJO*, becas obligatorias a los patrones en beneficio de los trabajadores, lo cual a dado resultados muy positivos a los trabajadores, más sin embargo curiosamente los más beneficiados de dichas becas que se negocian en los Contratos, son los hijos de los trabajadores los que usan esa becas, obteniendo resultados de apoyo educativos. Permitted que se determinen beneficios por resultado de los contratos colectivos de trabajo. Los Sindicatos tienen un papel protagónico en el desempeño de la capacitación laboral, y se han dado resultados positivos de la materia, como es la creación de cursos o instituciones que preparen a los trabajadores en una labor específica, como es el caso de la Escuela de Gastronomía que imparte cursos o la capacitación de los *MÚSICOS*, por parte de

la CTM, mas sin embargo a nivel general hay que reconocer que los esfuerzos aun son insuficientes ante una realidad de las demandas sociales de una clase trabajadora real. Que el papel de capacitar por parte de los Sindicatos debe de ser más atendido ante la naturaleza de Sindicatos comprometidos con la base laboral. Los estímulos fiscales que apoyen a los trabajadores y a los patrones en un esquema de fortalecer la preparación laboral son básicos y que no deben descartarse para impulsar el desarrollo. Mismos que deben de ser más dinámicos. Así, se desea que la productividad impulse a este país, la capacitación debe de promoverse y desarrollarse como un interés nacional fundamental, involucrando a todos los sectores sociales, donde la familia desde su raíces y valores educativos juega un papel básico y no sólo los SINDICATOS lograrán el tema de interés en una actuación independiente, el PATRÓN Y EL GOBIERNO, debemos asumir compromisos más reales que nos dirijan a poder fortalecer la capacitación.

2.1.2 DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación tiene como objetivo dotar a los recursos humanos de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para que desempeñen eficientemente sus labores y al mismo tiempo cumplan con los objetivos de la organización, convirtiéndose así en una actividad esencial dentro de las organizaciones. Para que ésta tenga su máximo beneficio y cumpla realmente con su objetivo García M.(2000), señala que es indispensable que se lleve a cabo el proceso de capacitación en forma sistemática y planeada, utilizando los constructores teóricos que permitan su mejor estudio, de acuerdo al tipo de necesidades que atienda.

2.1.2.1 PROCESO DE LA CAPACITACIÓN

Dada la dinámica económica política y tecnológica por la que atraviesa el país se hacen necesaria una mayor eficiencia en el trabajo, en el desempeño e interés de las labores del trabajador en su puesto, por lo cual es necesario contar con gente preparada para enfrentar los retos que se impongan a través del proceso de la capacitación de personal.

La capacitación busca lograr objetivos los cuales son:

- Lograr la adaptación del personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica.
- Actualizar y perfeccionar los conocimientos del trabajador para promover su eficiencia.
- Incrementar la productividad.
- Contribuir a la reducción de los costos de operación.
- Incrementar la calidad.

De lo anterior se desprende que se puede considerar a la capacitación como un proceso mediante el cual se puede alcanzar los objetivos anteriormente establecidos. Existen varios modelos del proceso de capacitación en seguida se muestra un modelo en el cual se considera las cuatro fases de dicho proceso. Detección de Necesidades de Capacitación, Diseño del Programa de Capacitación Ejecución y Evaluación del mismo. Rodríguez, M. (1999).



Figura 1. Modelo del proceso de capacitación.

Fuente: Rodríguez, M. M. (1999). *Importancia de la capacitación en las empresas.*

La naturaleza del proceso de capacitación, aún cuando es visto como una serie de eventos o fases para ser posible a adquisición de habilidades, conocimientos y actitudes, sugiere un modelo abierto, el cual se encuentra en constante interacción entre sus etapas o fases: existen diferentes procedimientos y técnicas que proponen algunos autores, a continuación se describen algunas de éstas.

2.1.2.2 DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LA CAPACITACIÓN

La Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento (DNCA), es el procedimiento que nos permite identificar las diferencias medibles o cuantificables existentes entre los conocimientos, habilidades y actitudes establecidos en los objetivos de un puesto y los que una persona tiene; Nava, Patiño y Rodríguez (2000). Esta primera etapa es fundamental en el proceso de capacitación ya que la información obtenida:

- Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la empresa requiera.
- Elimina la tendencia de capacitar innecesariamente, con lo cual se evitará a la empresa la pérdida de recursos materiales y humanos.
- Permite conocer los aspectos básicos en que se debe capacitar, cuantos y cuáles trabajadores lo requieren, evitándose que sólo una parte se vea beneficiada.
- Se obtiene la información necesaria para calcular el costo beneficio del programa de capacitación.

Los resultados que deben obtenerse con la detección de las necesidades de capacitación son, de acuerdo con Dunnette y Kirchner (2000).

- Determinación del número de personas por capacitar (quiénes).
- Descripción precisa y completa de las tareas en que serán capacitados (en qué).
- Presentación de la evidencia que justifique la necesidad (por qué).
- Jerarquización de las necesidades de capacitación (orden).

La capacitación eficaz está ligada al logro de objetivos predeterminados. Se necesitan ciertos tipos de desempeños para ayudar a que la organización logre sus objetivos y la capacitación proporciona a los miembros de la empresa las herramientas para lograrlo, por ello es necesario definir los diferentes tipos de necesidades de capacitación. Los tipos de necesidades que se presentan pueden ser según Mendoza (2001):

Manifiestas: las cuales por ser evidentes se perciben con la sola observación, no requieren por lo tanto de la utilización de ningún método o técnica y se pueden presentar entre otros en los siguientes casos: personal de nuevo ingreso, personal transferido, personal ascendido, cambios de métodos y procedimientos, entre otros.

Encubiertas: cuando las necesidades de capacitación no son tan obvias, es necesario realizar un trabajo más minucioso ya que se requiere de la aplicación de

métodos y técnicas de investigación para llegar a descubrir la causa de los problemas.

Existen diversos procedimientos propuestos para la determinación de las necesidades de capacitación como los propuestos por Mendoza (2001), se basan en la clasificación anterior; manifiesta y encubiertas.

Las necesidades manifiestas se agrupan en tres categorías según su extensión e independientemente del número de trabajadores involucrados:

- Carencia de conocimientos nuevos no relacionados directamente con las tareas del puesto.
- Necesidades relacionadas con alguna tarea del puesto por transferencia, modificación de equipos, procedimientos, etc.
- Necesidad de aprender el puesto de trabajo, ya sea por que se trata de un ingreso, una promoción etc.

Las necesidades encubiertas implican primeramente decidir el nivel en el que se comenzará la detección de necesidades de capacitación el cual puede ser la empresa completa, un área crítica, puesto prioritario o situación crítica, ya que dependiendo del nivel en el que se comience los procedimientos como el tipo de información que debe recabarse para cada caso será diferente, al mismo tiempo que la complejidad del asunto aumentará. Jiménez (2002), propone actuar sistemáticamente para la detección de necesidades por lo que se requiere de un orden y procedimiento específico, considerando a las acciones como partes de un todo, se establecen cinco pasos para lograrlo:

1. Recopilación de acervo documental para identificar lo que la organización quiere; manual de políticas, manuales de procedimientos, planes y programas de organización, análisis de puestos, determinación de objetivos, Ley Federal del Trabajo, Contrato Colectivo de Trabajo, Reglamento interior de Trabajo; además identificar lo que se tiene a través de pruebas de selección, inventarios de recursos humanos, controles y reportes sobre rotación de

personal, reclutamiento, despidos, castigos, accidentes, resultados de producción, calificación de méritos entrevistas, etc.

2. Análisis y organización de los datos para asignar los documentos recolectados como base, se debe cuidar que los datos sean claros, relevantes, confiables y válidos.
3. Determinar discrepancias, los indicadores de lo que queremos como los que especifican lo que tenemos, deben ser transformados a un código numérico que permita la comparación, para establecer la distancia que existe entre ambos.
4. Reportar las necesidades, se requiere de ordenar los resultados en términos de prioridad, reportando objetivos que se puedan cumplir si se adiestra o capacita al personal.
5. Toma de decisiones para ello se recomienda un comité de capacitación, integrado por todos los sectores de la organización que se verán afectados por la currícula y la decisión que se tome.

2.1.2.3 ASPECTOS NO CUBIERTOS POR LA CAPACITACIÓN

La función más importante es cubrir a todo tipo de empresas; sin embargo, en la mayoría de los casos no se toman en cuenta a las pequeñas o medianas empresas. Como ya se mencionó, se insiste de manera constante de los beneficios que trae consigo la capacitación: incremento de la productividad, mejora de la calidad, etcétera, pero como lo señala Reza (2001), por el contrario hay quienes argumentan lo contrario: no les sirvió de nada el curso al que fueron o se les capacitó y después renuncian para irse a otra empresa y otras aseveraciones similares; sin embargo, todas las empresas se ven obligadas a dar capacitación. Toda capacitación debe impartirse con base en una detección de necesidades, Arias (1988) y Mendoza (2001), usualmente ésta se prepara para puestos tipo, es decir, puestos genéricos que de alguna manera pueden englobarse en otros.

2.1.3 INSTITUCIONES ENCARGADAS DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social no es el único organismo que ha impartido capacitación y adiestramiento, actualmente algunas instituciones como Cámaras, Confederaciones, Asociaciones y la Secretaría de Educación Pública (SEP) se han incorporado al Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento brindando capacitación, en el caso de las Cámaras y Confederaciones a sus agremiados. A continuación se mencionan algunas instituciones y sus funciones:

Secretaría de Educación Pública (SEP)

La Secretaría de educación Pública organiza, promueve y supervisa programa de capacitación y adiestramiento en coordinación con las dependencias del Gobierno Federal, los Gobiernos de los Estados y los Municipios, las entidades públicas y privadas y con los fideicomisos creados para tales propósitos. A fin de cumplir su cometido, tiene establecidos Institutos Regionales, Escuelas Técnicas, Industriales y Comerciales y Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial.

Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (CONCANACO)

Para solucionar los problemas que el comercio organizado del país tiene en materia de capacitación y adiestramiento, la CONCANACO creó un departamento de capacitación, impartiendo cursos y seminarios; para brindar apoyo a sus agremiados.

Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX)

El Instituto de Administración Científica de las Empresas, se encarga de impartir cursos y seminarios de capacitación dentro de esta confederación. Tiene como objetivo colaborar con las empresas mexicanas el desarrollo de los elementos

humanos a través de la capacitación a todos niveles de la organización desde los supervisores de línea hasta sus altos ejecutivos.

Cámara Nacional de la Industria (CANACINTRA)

Funda la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos para fines de capacitación; la cual tiene como objeto: planear, organizar, desarrollar y evaluar programas, cursos y conferencias sobre formación, capacitación y adiestramiento que señale la presidencia del organismo. Es importante señalar que actualmente las cámaras y confederaciones de la iniciativa privada están afiliadas a la Entidad Mexicana de Acreditación, A. C. (EMA); en 1999, ésta comienza sus actividades, sustituyendo el Sistema Nacional de Acreditación de Laboratorios de Pruebas que operaba desde 1980; cuando la Dirección General de Normas era quien regulaba y coordinaba las actividades de normalización, evaluación y acreditación en nuestro país. De acuerdo a las reformas a la Ley de Metrología y Normalización de 1992 y 1997.

Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra (ARMO)

En 1953 se creó el Centro industrial de Productividad, mediante un convenio firmado entre México y los Estados Unidos de América los efectos de esta firma concluyeron en 1961, pero el Centro siguió funcionando con recursos del gobierno de nuestro país. Siendo así que el 21 de julio de 1965 se creó el Programa de Adiestramiento Rápido de Mano de Obra del Centro Industrial de productividad, su objetivo fue preparar instructores a través de cursos de perfeccionamiento en oficios, generalmente gratuitos para desarrollar al personal dentro de las empresas. Es importante señalar que, El Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (SENAI) y Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra (ARMO), estas instituciones fueron creadas especialmente para trabajar en pro de la capacitación, convencieron a los gobiernos de que la formación profesional en forma sistemática, además de dar respuestas rápidas y eficientes a las carencias de mano de obra calificada, causaba

una planificación de la capacitación a corto, mediano y largo plazo. Dentro de este marco, en 1988 se crea el Servicio Nacional de Empleo el cual se puede definir, según Domínguez (1999), como un instrumento para impulsar la colocación de trabajadores, proporcionar la capacitación para el trabajo, apoyar a los trabajados y empleadores y estudiar el comportamiento de los mercados que operan bajo un esquema de coordinación y descentralización administrativa entre la Secretaria del Trabajo Previsión social y los gobiernos de las entidades federativas.

Servicio Nacional de Empleo (SNE)

Sus acciones se encaminan, esencialmente, a vincular a los solicitantes de trabajo con las necesidades de mano de obra del aparato productivo. Asimismo, entre otras responsabilidades tiene la atribución de impulsar la colocación de trabajadores; realizar actividades de concertación y orientación de los procesos de capacitación, con el objeto de facilitar el acceso de los solicitantes que carecen de la calificación necesaria a los puestos de trabajo existentes y que dicho Servicio capta. Sus objetivos según información de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (1-1999):

- Promover la colocación de trabajadores en puestos productivos.
- Orientar mejores condiciones ocupacionales a la población auto empleada y subempleada.
- Orientar e impulsar a grupos de trabajadores hacia los diferentes esquemas de la organización social que les permita crear sus propias fuentes de trabajo.
- Proporcionar la superación de mano de obra disponible en el mercado de trabajo.
- Operar un sistema de información, sobre el comportamiento de los mercados de trabajo por rama de actividad y región en todo el territorio nacional.

- Orientar a las dependencias promotoras del desarrollo, a las instituciones y a otros agentes que participan en los mercados de trabajo para llevar a cabo las actividades.

Programa de becas de capacitación (PROBECAT)

A través de este programa se busca calificar la mano de obra desempleada o desplazada del aparato productivo. En este punto los Servicios Estatales de Empleo así como los Centros Promotores del Empleo, Capacitación y Adiestramiento en el Distrito Federal se encargan de detectar las necesidades de capacitación requeridas por las empresas, lo cual propicia que sea la demanda de dichas empresas la que determine las características de los cursos que habrán de impartirse, permitiendo así incrementar las posibilidades de colocación de los egresados. El programa de becas de capacitación para trabajadores desempleados contempla la capacitación en dos modalidades a saber Escolarizado y Mixto.

- La capacitación Escolarizada se lleva a cabo en los planteles educativos y centros de enseñanza públicos y privados como el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), Centro de Capacitación para el Trabajo (CECATIS) y Centros de Bachillerato Técnico Industrial y de Servicios (CBTIS), entre otros, mediante cursos que duran de uno a seis meses, de acuerdo con lo señalado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2-1998).
- La capacitación Mixta se lleva a cabo en coordinación y a petición del sector empresarial para satisfacer requerimientos específicos de mano de obra calificada. Como lo señala Domínguez (1999), en esta modalidad los cursos tiene una duración entre uno y seis meses con prácticas que ocupan ente 60% y 70% de la totalidad del curso; llevándose a cabo la capacitación en las empresas con el apoyo de los planteles de CONÁLEP, CECATIS y CBTIS entre otros.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (3-1998), establece que, la empresa diseñe el contenido temático del curso, cubra los honorarios de los instructores, adquiera seguro contra accidentes para los becarios, proporcione material didáctico y contrata por lo menos el 70% de los egresados. Domínguez (1999), señala que el Servicio Nacional de Empleo, cuenta con un sistema de información que le permite conocer y analizar las características y evolución de los mercados de trabajo en cada una de las entidades estatales del país y regiones económicas más importantes, así como de los 16 Centros Promotores del Empleo, Capacitación y Adiestramiento en el Distrito Federal.

Proyecto de Modernización de Mercados de Trabajo (PMT)

El Proyecto de Modernización de Mercados de Trabajo tuvo como antecedente al Proyecto de Capacitación de Mano de Obra, según la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (1-1998), fue financiado parcialmente por el Banco Mundial, y cuyos objetivos primordialmente fueron tres:

- Reducir las restricciones al crecimiento derivadas de las carencias de recursos humanos calificados.
- Elevar la productividad del trabajo mediante el mejoramiento de los servicios de empleo y capacitación.
- Mejorar la distribución regional y social de las oportunidades de empleo y capacitación.

Así, dentro de este marco y con el fin de fortalecer las acciones de promoción del empleo y la capacitación, se creó el Proyecto de Modernización de los Mercados de Trabajo, dentro del cual se enmarca el Programa de Becas para Trabajadores Desempleados, está orientado a promover la modernización del mercado de trabajo, mejorar los conocimientos y habilidades de la población trabajadora, incrementar su productividad y facilitar su movilidad, así como promover la transparencia del mercado laboral, agilizar su proceso de ajuste y atenuar el impacto social del cambio estructural. La Secretaria del Trabajo y Previsión Social (1998), menciona que los objetivos específicos son los siguientes:

- Promover la capacitación para inserción productiva de trabajadores desempleados o desplazados por el cambio estructural y facilitar el acercamiento entre oferentes y demandantes de mano de obra, con el fin de reducir tiempos y costos de la colocación, mediante acciones de información, coordinación de la intermediación, capacitación y readiestramiento.
- Contribuir a la modernización de la estructura productiva, al mantenimiento y ampliación del empleo productivo y al crecimiento económico del país, mediante el impulso a la capacitación y readiestramiento de la mano de obra en activo y el incremento de la competitividad y la calidad en las micro, pequeñas y medianas empresas.
- Fortalecer la capacidad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para definir y promover políticas dirigidas al mercado de trabajo, a través de mejoras en los sistemas de información, análisis y seguimiento del mercado de trabajo.

Así, para efectos operativos, el proyecto se realiza principalmente a través de tres líneas de acción: Fomento del Desarrollo de los Recursos Humanos, la Calidad, la Productividad y la Competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (CIMO); Fortalecimiento del Servicio Nacional de Empleo y de Información, Políticas y Fortalecimiento Institucional.

Programa Calidad Integral y Modernización (CIMO)

El Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO) opera por demanda conjuntamente con las micro, pequeñas y medianas empresas y sus trabajadores en materia de capacitación y mejora continua, que coadyuven a la protección de las fuentes de trabajo, así como el mejoramiento de las condiciones de los recursos humanos.

De acuerdo a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (4-1998), la coordinación del programa está a cargo de la Dirección General de Capacitación y Productividad

(DGCP) de ésta secretaría opera a través de las Unidades Promotoras de la Capacitación (UPC), que cubren las 31 entidades federativas y el Distrito Federal.

Además a nivel regional o local, se tienen establecidos Comités Ejecutivos Locales (CEL), en donde participan organizaciones y grupos empresarias, además de la DGCP y las UPC.

El objetivo general del Programa CIMO es:

- Establecer un sistema de apoyo a las pequeñas y medianas empresas en ramas y regiones estratégicamente seleccionadas que incida en las destrezas y habilidades de trabajadores y empleados, que funcione como un programa demostrativo para la promoción y apoyo de capacitación en el trabajo relacionado con servicios de asesoría y de información.
- La finalidad del Programa CIMO es promover la formación de mano de obra calificada para contribuir al mejoramiento de los niveles de calidad, productividad y competitividad de las pequeñas y medianas empresas, apoyando de esta manera la modernización del aparato productivo y una inserción más favorable en los mercados interno y externo.

Programa de Modernización de Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC)

Es un proyecto que está a cargo de las secretarías de Educación Pública y del Trabajo. El objetivo de este es constituir los sistemas normalizados y de certificación de competencia laboral y se puede decir que tiene el fin de acercar al sector productivo con el Sector educativo. Actualmente los programas arriba señalados, están incorporados al Consejo de Normalización y Certificación Laboral (CONOCER). Este Consejo fue instalado el 2 de agosto de 1995, sus objetivos

- Planear, organizar y coordinar los Sistemas Normalizado y de Certificación de la Competencia Laboral, asegurando la calidad, transparencia y equidad de los mismos.

- Promover y apoyar técnica y financieramente la constitución y funcionamiento de Comités de Normalización por rama de actividad económica o área de competencia, a fin de impulsar la definición de Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) de carácter nacional.
- Promover y apoyar técnica y metodológicamente la creación y operación de Organismos Certificadores y Centros de Evaluación.

El Consejo de Normalización y Certificación Laboral es co-ejecutivo del proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC), y se encuentra abierto a la participación de la comunidad empresarial, laboral y educativa, que desee participar en el desarrollo de los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral.

Proyecto de Capacitación de Mano de Obra (PCMO)

El PCMO tiene como propósito fundamental instrumentar acciones demostrativas orientadas a superar el desequilibrio existente entre las necesidades de personal calificado que demanda la planta productiva y los egresados de los sistemas de educación y capacitación. Acciones que además pretenden demostrar la necesidad de capacitación de la fuerza productiva ya ocupada, ante los cambios tecnológicos, la apertura comercial, la modernización y el ajuste del sistema industrial. Los objetivos del Proyecto de Capacitación de Mano de Obra son los siguientes:

- Reducir las restricciones al crecimiento derivadas de la carencia de recursos humanos calificados.
- Elevar la productividad del trabajo mediante el mejoramiento de los servicios de empleo y capacitación.
- Mejorar la distribución regional y social de las oportunidades de empleo y capacitación.

Para su instrumentación, el Proyecto se estructura en cuatro programas:

- Fortalecimiento del Servicio Nacional de Empleo.

- Becas de Capacitación para Trabajadores Desempleados.
- Capacitación Industrial de la Mano de Obra.
- Fortalecimiento Institucional e Inversiones Complementarias en Centros de Capacitación.

Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, A. C. (AMECAP)

La Asociación Mexicana de Capacitación de Personal (AMECAP), se constituye en el año de 1966; los servicios que presta son el de avalar a los profesionales que se dediquen a dar capacitación, además beneficia a quienes requieran de este servicio a través de información sobre la capacitación a nivel nacional e internacional y organiza eventos como talleres, simposios, congresos, además brinda asesoría para certificación de capacitadores. La misión es ser la asociación que agrupe a las personas e instituciones vinculadas directamente con la capacitación en nuestro país, con la intención de legitimar, desarrollar, promover y difundir ésta y beneficiar tanto a los capacitadores como a la comunidad en general. Su visión es convertirse en un centro de influencia que mejore la manera de hacer capacitación en México, llevándola a un nivel de calidad comparable a la mejor en el mundo. Si todas las instituciones que brindan capacitación unieran esfuerzos para aportar elementos como fortalecer las disposiciones legales, las tecnologías y todo lo que concierne a la capacitación, México estaría a la vanguardia ante el mundo.

2.2 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

Entendemos por motivación el proceso por el cual la necesidad insatisfecha de una persona genera energía y dirección hacia cierto objetivo cuyo logro se supone habrá de satisfacer dicha necesidad. En esta definición existen tres elementos fundamentales que se representan gráficamente. (Adair, 2000).

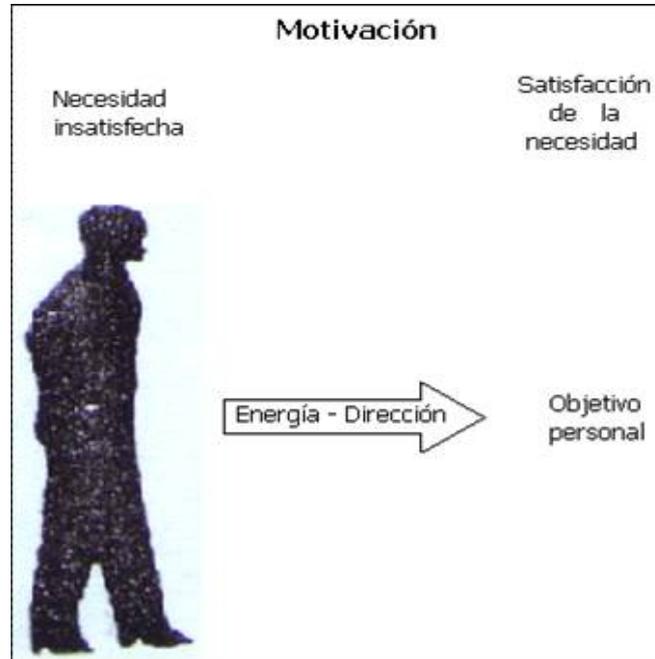


Figura 2. ¿Qué es la motivación?

Fuente: (Adair, 2000) *Understanding motivation*. The Talbot Adair Press.

En el ámbito de las organizaciones es habitual plantearse si alguien está motivado, si un determinado grupo está motivado o si la gente en general está motivada. Ahora bien, cuando se emplea el concepto de motivación en dicho ámbito es evidente que la definición introducida anteriormente resulta incompleta, porque la persona, el grupo o la gente pueden estar motivados para perjudicar a la organización, y seguramente que no es a este tipo de motivación a la que nos referimos.

Según Adair (2000), esta consideración nos lleva a señalar que, desde el punto de vista de la organización, a los tres elementos mencionados hay que agregarles dos condiciones:

- Que la persona tenga cierto grado de satisfacción general con la organización, sin perjuicio de la necesidad puntual insatisfecha inherente a la motivación específica.

- Que el objetivo de la persona sea convergente con los objetivos de la organización.



Figura 3. La motivación según la organización.

Fuente: (Adair, 2000) *Understanding motivation*. The Talbot Adair Press

En algunos enfoques es válido encontrar la distinción entre motivar e incentivar, así, el hecho de que la motivación es un proceso interno de la propia persona equivalente a la energía y dirección que se incluyen en nuestra definición; sólo existiría “auto motivación” y la organización nada podría hacer para “motivar” a la gente, sólo podría administrar estímulos externos que logren incentivarla.

Por ello, el tema de la motivación admite dos enfoques complementarios (Adair, 2000):

- El enfoque psicológico, tendiente a explicar el funcionamiento interno de la persona, en el que importan la estructura básica de la personalidad, el

componente orgánico, el historial personal, y sus anomalías tales como neurosis, psicosis, etc.

- El enfoque socio-organizacional, más dirigido a las condiciones de la organización, la tarea, la política de recursos humanos y otros factores externos que afectan la motivación de la gente.

Es importante para los directivos mejorar las condiciones laborales, para obtener mejores resultados, mayores niveles de satisfacción de la gente y mayores oportunidades para que las personas se desarrollen, así haremos hincapié en el enfoque organizacional, pero reconociendo que ambos enfoques son mutuamente complementarios.

2.2.1 TIPOS DE MOTIVACIÓN

Es posible distinguir distintos tipos de motivación, teniendo en cuenta cuáles son los factores que en cada circunstancia determinan preponderantemente la conducta del sujeto. (Adair, 2000).

Motivación intrínseca

Corresponde a la satisfacción que siente el sujeto producida por la misma conducta o tarea al ser realizada. El ejemplo más cercano son los deportes, los aficiones, el juego, la conversación con amigos. Nos interesan y gozamos de estas actividades por su misma realización; no nos preocupan los anteriores beneficios que podrían acarrearlos. Pero, también, este tipo de motivación puede estar presente en lo laboral. En verdad, es un desafío para las empresas, pero también para cada persona, intentar convertir la jornada laboral en una ocasión de disfrute, y no en una mera carga. Este tipo de motivación se asienta sobre dos aspectos:

- Un aspecto subjetivo, que corresponde a los gustos, vocación o estilo personal de quien ejecuta la tarea (así habrá gente más orientada a

tareas ejecutivo-operativas; tareas más analítico-administrativas, etc.).

- Un aspecto objetivo, determinado por la calidad de la misma tarea desde el punto de vista de su mayor o menor enriquecimiento.

Así las tareas menos enriquecidas, repetitivas, burocráticas, con poco margen para ejercer creatividad e iniciativa personal, tenderán a producir menor motivación intrínseca. Esta última hipótesis constituye una generalización, toda vez que se encuentran personas que prefieran tareas más simples, que les resulten menos exigentes. Por otra parte la organización puede incrementar la motivación intrínseca mejorando las condiciones laborales inmediatas a la tarea, y que hoy pueden identificarse como factores de “calidad de vida laboral”. Estas condiciones pueden agruparse en cuatro tipos:

- Logísticas: Las herramientas con que se provee a la persona para realizar la tarea.
- Entorno físico: El lugar físico en el que se desempeña la persona, temperatura, ambiental, iluminación, ruidos, etc.
- Entorno humano: Corresponde al “clima” que se vive entre compañeros, superiores, otros sectores, clientes y proveedores internos y externos de la organización.
- Resultados: Se trata de la percepción del lapso, producto del proceso laboral en el que el sujeto participa. Se vincula con el orgullo y satisfacción que produce ver culminada y bien hecha la propia tarea.

Motivación extrínseca

En este caso, lo que mueve a la persona es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño. (Adair, 2000). Este resultado podrá ser satisfactorio (dinero, premios, toda clase de reconocimientos), pero también puede tratarse de evitar consecuencias desagradables (castigos, apercibimientos, accidentes, despidos).

Aquí importan fundamentalmente el sistema de incentivos (premios y castigos) que la organización propone a la gente como contraprestación por su contribución. En ocasiones extremas, la motivación extrínseca explica que muchas veces desarrollemos tareas que nos exigen gran esfuerzo, o que nos resultan desagradables, toda vez, que exista un valor interior buscado. Un ejemplo de dicha situación sería el de quien emprende un doloroso tratamiento para conservar su salud o para evitar sufrimientos mayores.

Motivación trascendente

Dada nuestra condición de seres sociales, muchos de nuestros comportamientos no se explican exclusivamente por el beneficio extrínseco obtenido, o por la satisfacción intrínseca lograda, sino por el beneficio o satisfacción que obtiene un tercero, o bien porque éste evita algo negativo para él. Esto verifica que el destino de los demás no nos es indiferente, sino que, en condiciones normales, nuestra naturaleza humana nos lleva a actuar solidariamente con o para otros. (Adair, 2000). Se ha discutido si este tipo de motivación es aplicable a la organización con fines de lucro, haciendo una tajante escisión entre la búsqueda de rentabilidad (objetivo básico de este tipo de organización) y las responsabilidades que ella tendría frente al bien común de la sociedad circundante a la misma. Sin embargo, hoy en día se destaca una creciente conciencia en la cultura ciudadana por determinados valores, tales como la ecología, la contribución impositiva, la ética comercial o la responsabilidad social. En relación con ello, es importante advertir que, cuando una empresa emprende acciones para proyectar en la comunidad una imagen de integridad y solidaridad, también está proyectando la misma imagen hacia adentro, es decir, hacia sus empleados y funcionarios. Finalmente, entonces, es válido esperar que dichas personas se sientan más motivadas para desempeñarse en una organización que contribuye efectivamente con el bien común general, que en una organización cuya legitimidad social resulta dudosa. Es factible esperar entonces que, mientras crece la conciencia de la significación del trabajo, crezca proporcionalmente la motivación y el

compromiso de la persona. Por ello, no es indiferente para mucha gente trabajar en una editorial, una escuela, una fábrica de armas o en el narcotráfico.

Los tres tipos de motivación no se dan aislados: convergen en cada persona y en cada tarea. Las personas no responden del mismo modo a las tres dimensiones. Algunos son muy sensibles a la satisfacción o insatisfacción que les produce la misma tarea; otros se fijan preponderantemente en las recompensas que obtendrán por su realización. Un tercer grupo es el de quienes se orientan fundamentalmente a la contribución social que su trabajo significa. Por lo tanto, aquellas organizaciones que logren obtener mejores condiciones en las tres dimensiones de la experiencia laboral, tendrán mayores posibilidades de contar con porcentajes relativamente extensos de empleados motivados y brindarán a su personal mejores condiciones para una calidad de vida laboral satisfactoria.

2.2.2 TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES

Uno de los enfoques ineludibles de la motivación es el del psicólogo norteamericano Abraham Maslow (2001). Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una jerarquía piramidal, en la que las necesidades básicas o “instintivas” se encuentran debajo y las superiores o “racionales” arriba, según se representa en el Gráfico. Dicha jerarquía piramidal intenta expresar la idea de que las necesidades básicas resultan perentorias respecto de las superiores, las que no constituirían auténticos motivadores mientras las inferiores se mantengan insatisfechas. A su vez, según el enfoque de Maslow, cuando un tipo de necesidad queda satisfecha, deja de motivar el comportamiento respecto de ese nivel, liberando energía para que la persona se dedique a la resolución de una instancia superior de necesidades respecto de la satisfecha. Por consiguiente, si la persona viera

amenazada la satisfacción de un nivel inferior, se dedicaría prioritariamente a éste, postergando la superior.

Pirámide de las Necesidades
(Abraham Maslow)



Figura 4. La escala de necesidades de Abraham

Fuente: Maslow, A. (2001). *La amplitud potencial de la naturaleza humana*. Trillas.

Los niveles de necesidad identificados por Maslow son:

Fisiológicas: Tienen que ver con nuestra naturaleza de seres vivos: respirar, beber, alimentarnos, dormir, mantener el calor, etc. Si éstas no pueden ser mínimamente cubiertas, estaría amenazada nuestra subsistencia física.

Seguridad (o de estabilidad): Se relacionan con la conservación de lo que se tiene y valora, y con evitar el peligro y prever el futuro.

Sociales (o de afiliación o aceptación): Necesitamos vivir en relación, en contacto con nuestros semejantes, y pertenecer a un grupo primordialmente informal, como la familia y los amigos, y por extensión formal, como una organización empresarial en la que puedan reproducirse las características propias del grupo primario (cordialidad, afecto, buen trato).

Estíma: No nos basta con integrar un grupo humano, sino que es necesario recibir reconocimiento de los otros en términos de respeto, estatus, prestigio, poder, dinero. Este reconocimiento externo alimenta la autoestima como expresión de

autovaloración, seguridad en sí mismo e independencia. Aquí importa también el prestigio que el rango de la empresa transfiere a sus miembros.

Autorrealización: Dado que todos nacemos con ciertas potencialidades y talentos, aparece la necesidad de realizarlos. Consiste en la búsqueda de la plenitud, se relaciona con la vocación o misión personal, también con la aspiración de una mayor unidad e integridad personal. Como se ve, se trata de una búsqueda permanente. El enfoque de Maslow ha recibido distintas observaciones, entre las que cabe destacar las siguientes:

Para algunos críticos, (Fournies, 1999) Maslow es demasiado generalista y no reconoce que las personas son distintas, y que lo que para algunos puede ser una necesidad, puede no serlo para otros. Nosotros creemos que queda claro que “cada persona es un mundo”, pero el enfoque de Maslow identifica cinco grandes conjuntos o tipos de necesidades muy amplias y por ello casi universales. Ahora bien, su modo de satisfacción puede ser tan diverso como diversos son los tipos humanos. Para otros es determinista, (Porter y Lawler, 2003) porque no reconoce el espacio que les cabe a las personas para variar la jerarquía o hasta cambiarla desde su libertad y voluntad. Existen muchos ejemplos de personas que logran relegar necesidades básicas en función de superiores, como la madre que desatiende su necesidad de dormir para cuidar a su hijo enfermo, o de personas que hacen ayunos prolongados o huelgas de hambre para obtener objetivos superiores. Sin embargo, Maslow reconoce explícitamente la existencia de héroes, artistas, científicos que constituyen excepciones al modelo.

Según otros enfoques, no resulta práctico para la administración, porque describe cómo funciona la persona, pero no trata acerca de cuál es la mejor estrategia de incentivos desde la organización. Sin embargo, son incuestionables los aportes prácticos de Maslow tanto a la política de administración de personal en las empresas como a la mercadotecnia en lo que se refiere a la identificación de necesidades de los empleados, clientes y su segmentación. (Fournies, 1999).

A pesar de estas observaciones sobre Maslow, resulta incuestionable que su modelo tiene la ventaja de responder a una pregunta básica: ¿cómo funciona el ser humano, qué busca, qué lo motiva? En definitiva, ¿por qué se esfuerza, se afana y trabaja? Resulta claro que, aun reconociendo (a singularidad individual y que mediante la libertad la persona puede ir en contra aun de su propia “naturaleza”, el aporte del autor es un excelente punto de partida. (Fournies, 1999).

Por otra parte, Maslow supera la antigua discusión filosófica entre enfoques hedonistas, en los que toda conducta humana no sería más que la búsqueda del placer y la huida del dolor en forma directa o mediata; versus los eudemonistas, para los que lo que mueve al hombre es la búsqueda de la felicidad que deriva de la realización del bien. Según Maslow, las personas no somos ni bestias del placer ni ángeles morales, sino una mezcla. Desde el punto de vista de su aplicabilidad, el modelo de Maslow resulta útil para deducir algunos corolarios: (Fournies, 1999). No existe un único tipo de necesidad entre el personal; por lo tanto, ningún factor motivador solo podrá funcionar eficazmente. Se trata de proponer un “abanico” de estímulos o incentivos. Dado que la pirámide se va a dar según la persona o los niveles socioculturales del grupo del que se trate, los incentivos propuestos deben estar en línea con las aspiraciones reales de cada grupo humano. Es decir, las políticas de incentivos demasiado uniformes tienden a dejar amplios sectores insatisfechos. En la medida en que un grupo humano progresa, los incentivos que hasta ayer funcionaban pierden atractivo en la medida en que se obtienen y aseguran, debiéndose indagar sobre cuáles son las nuevas aspiraciones o motivos. Por lo tanto, todo sistema de incentivos debe ser dinámico y abierto a una constante retroalimentación respecto de las aspiraciones reales de la gente, que cambian constantemente.

2.2.3 FACTORES MOTIVADORES EN LA EMPRESA

Identificar los factores de la motivación, desde el punto de vista de la organización es la base para encarar un diagnóstico del grado de motivación de la gente en una organización o una parte de ella, debido a la importancia que la motivación tiene sobre la productividad y la calidad de vida laborales. Con tal propósito, parece útil una primera clasificación que distingue: Mayor y Tortosa, (1999).

Atracción de la tarea

La atracción de la tarea entraña no sólo la naturaleza de la tarea en sí, sino también:

- Las condiciones de trabajo que afectan directamente la tarea; por ejemplo, la disponibilidad de los instrumentos pertinentes, las condiciones físicas, etc.
- Y ciertos aspectos vinculados con la tarea, pero que van más allá de la organización, como ser las relaciones en el medio profesional respectivo.

Condiciones de la organización

Las condiciones de la organización pueden agruparse en tres campos fundamentales:

1. El estilo básico de liderazgo que principalmente el superior directo (“el jefe”) y en menor medida otros miembros de la organización ejercen específicamente sobre la persona en cuestión.
2. La atmósfera o clima humano reinante en el sector y la organización.
3. Las políticas y demás aspectos de la administración del personal.

El estilo básico de liderazgo referido en el punto número 1, añade una serie de necesidades que las personas tenemos en torno del ejercicio de las tareas que desarrollamos dentro de la organización. En efecto, la mayoría de las personas:

- Necesita una orientación adecuada (en cuanto a valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones, etc.).
- Está interesada en participar en las decisiones que llevan a esa orientación.
- Prefiere disponer de autonomía, especialmente para ejercer su creatividad e innovación.
- Pero, sin perjuicio de la autonomía, demanda apoyo cuando es menester. Este apoyo implica la capacitación y la asistencia correspondientes.
- También desea feedback o información de retorno acerca de la tarea realizada.
- Mas no se conforma sólo con el feedback, sino que pretende la recompensa apropiada, llámese remuneración, promoción, reconocimientos, etc.



Figura 5. Factores básicos del liderazgo

Fuente: Lawler III, E. E. 2002. *Motivation in work orgatitation*. Jossey Bass.

El clima reinante en el sector o en la organización indicada en el punto número 2, comprende los siguientes aspectos:

- La cantidad y calidad de la comunicación.
- El nivel de confianza mutua.
- El espíritu de cooperación y cohesión.
- La forma de manejar el conflicto y el cambio.

Las políticas y demás aspectos de la administración del personal señalada en el punto número 3, abarcan el proceso de:

- Búsqueda, selección e incorporación.
- Capacitación y desarrollo.
- Asignación, evaluación y promoción.
- Remuneración y demás beneficios que se logran de la organización.
- Desvinculación.

Calidad de vida

Por último, la calidad de vida está relacionada con:

- La medida en que las demandas de la tarea y de la organización pueden atender contra la situación familiar, los objetivos personales, etc.
- El grado en que la organización es receptiva al planteamiento de los problemas personales.

El gráfico refleja la clasificación primaria indicada en los anteriores puntos, y el agrupamiento de las condiciones de la organización.

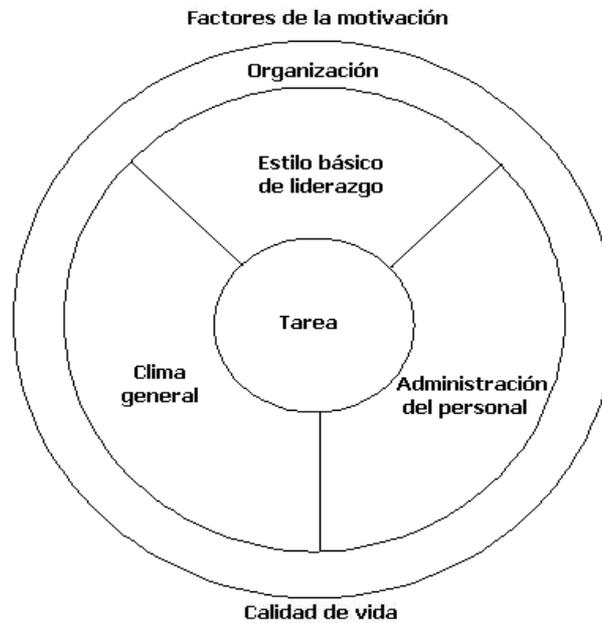


Figura 6. Factores de la motivación dentro de la organización

Fuente: Lawler III, E. E. (2002). *Motivation in work organization*. Jossey Bass.

2.2.4 ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES

Se dice que la meta principal en toda organización es aumentar la eficiencia, calidad y productividad al menor costo posible. En este aspecto los gerentes valorarán toda conducta de los trabajadores que provoque el incremento de estas características; ya que, un Gerente necesita de los esfuerzos y colaboración de los subordinados, y lo que ha de hacer es inducirlos para que cooperen en la realización de la tarea en cuestión, siendo éste el reto de la motivación, en ese sentido la administración establece distintas estrategias para motivar a los empleados.

Sistemas de incentivos

Son los sistemas que se han desarrollado en las organizaciones para incentivar el comportamiento de sus agentes hacia ciertos objetivos y valores que pueden

agruparse en dos grandes grupos, si bien también es posible encontrar ambos enfoques combinados: (Lawler, 2002).

- Recompensas externas:

Si bien los sistemas de recompensa extrínseca pueden estar basados en distinciones honoríficas u otros beneficios, como viajes, premios, lo más generalizado es el dinero. Se ha discutido bastante si éste es o no un factor motivador eficaz, pero, más allá de los distintos puntos de vista, el reconocimiento económico parece ser un tipo de recompensa ineludible, dado que es universal, todos lo necesitamos, y su administración es relativamente sencilla respecto de otros incentivos.

El problema es que el dinero no es sólo dinero. Tiene también un valor simbólico: es una importante fuente de reconocimiento y autoestima para la persona. Esto explica que, en muchos casos, produzca tanta satisfacción o insatisfacción. No siempre se tiene debidamente en cuenta que dicha satisfacción o insatisfacción está afectada por las expectativas subjetivas de la misma persona y de quienes rodean al que recibe una remuneración, en particular cónyuge, hijos, otros familiares y amigos.

Para que el dinero realmente produzca un cambio significativo en el desempeño, se requiere que el “plus”, “premio” o diferencia de lo estándar sea también significativo. Como la persona pondera el dinero en relación con muchos otros factores (tiempo libre, gusto por la tarea, proyección futura, seguridad, etc.), es muy probable que aumentos en la remuneración que pueden ser muy importantes considerados desde el punto de vista de los costos de la gerencia de recursos humanos de toda una compañía, resulten poco atractivos desde la perspectiva de cada una de las personas individuales que los reciben.

- Enriquecimiento de tareas:

Algunos teóricos claman por el “taylorismo al revés”, teniendo en cuenta que el actual desafío, muy distinto de los que Taylor enfrentó en su contexto, es el de producir bienes complejos, de alta tecnología, en un mercado diferenciado y cambiante, para clientes cada vez más sofisticados y, lo más importante para lo que aquí nos ocupa,

con una mano de obra calificada que, en muchos casos, aspira a desempeñarse en puestos de trabajo de creciente riqueza, significado y más desafiantes. El enriquecimiento de tareas se traduce en descripciones de puestos y competencias, realizadas de tal modo que produzcan una mayor motivación intrínseca en la tarea. Este enfoque trata de romper con el paradigma rígido de que la mayor motivación pasa por un ascenso en la jerarquía organizacional, cuando en gran medida la motivación pasa por hacer la tarea cotidiana más interesante para la persona. Si bien son muchos los sistemas mediante los cuales la ingeniería de puestos busca hacerlos más atractivos, en general corresponden a una de las siguientes formas, o a su combinación.

Modificación de la conducta organizacional

El primer método importante para crear un ambiente laboral productivo se encuentra en los principios de la modificación de la conducta de B. F. Skinner (1999) Dicho método se conoce como modificación de conducta organizacional (MCO) el cual sostiene que el comportamiento depende de sus consecuencias; por consiguiente, es probable controlar el comportamiento de los empleados manipulando sus consecuencias. La MCO se refiere “a la manipulación de las estructuras de recompensa con el fin de conformar, moldear o alterar la conducta” Sverdlick (1999). Varios autores coinciden en describir los términos clave se aplican a la MCO:

Condicionamiento operante: “Es un proceso a través del cual la persona maneja de manera eficiente el ambiente nuevo, a través del proceso de condicionamiento operante, el comportamiento que ésta clase de consecuencia llega a tener mayor probabilidad de ocurrencia. Se dice que el comportamiento se fortalece por sus consecuencias y por esa razón a las mismas consecuencias se les llama reforzadores”. (Skinner, 1999).

Ley del efecto: Explica la idea del condicionamiento operante. Esta ley establece que una persona tiende a repetir una conducta que es acompañada de consecuencias favorables (reforzamiento) y a no repetir la conducta que es acompañada por consecuencias desfavorables.

Refuerzo positivo: Consiste en añadir algo agradable a un desempeño deseable, como consecuencia la conducta tiende a repetirse por la razón simple de que es recompensada.

Castigo: Busca reducir la posibilidad de que una conducta se repita, acompañando a la acción indeseable con una consecuencia desfavorable. Aunque se recurre en gran medida al castigo como consecuencia de una conducta indeseable, su uso no estimula ningún comportamiento deseable; siendo esto una importante limitación para el castigo.

Extinción: Con la extinción la conducta indeseable no recibe premios ni castigos, simplemente se ignora. Los comportamientos inadvertidos tienden a disminuir, ya que el comportamiento aprendido necesita ser reforzado para que ocurra nuevamente en el futuro, y si no hay reforzamiento, la conducta tiende a extinguirse por la ausencia del reforzamiento.

Modelamiento: El hombre tiende a modelar su comportamiento de acuerdo con el de los demás, cuando desconoce la manera adecuada de reaccionar o cuando está cerca de alguien por quien siente admiración. El modelamiento ocurre cuando los reforzadores son sucesivamente presentados al tener acercamientos a la conducta deseada. Aún cuando el desempeño esperado no se dé, se estimula si va en la dirección correcta. (Davis, 2001).

Programas de reforzamiento: Ya se ha mencionado que los refuerzos (negativos y positivos) son condicionamientos que aumentan la posibilidad de que se repitan conductas específicas. La manera en que se aplican estos refuerzos puede ser continua o parcial.

Reforzamiento continuo: Ocurre cada vez que se produce la reacción esperada. En algunos casos, este nivel de reforzamiento puede ser deseable para alentar el rápido

aprendizaje, sin embargo en la típica situación laboral usualmente no es posible recompensar a un empleado por cada conducta correcta.

Reforzamiento parcial: Se da cuando solamente se refuerzan algunas conductas correctas. Una de sus características es que el aprendizaje tiende a permanecer por más tiempo.

Administración por objetivos

La Administración por Objetivos (APO) no debe considerarse como un sistema distinto a los hasta ahora empleados; sino más bien como una orientación o criterio especial, que en los últimos años se esfuerza por dirigir toda la administración tradicional. La APO fue desarrollada en 1954 por Peter Drucker, también se le conoce como “Administración por resultados” y “Fijación conjunta de objetivos” (Megginson, Mosley). La APO existe en tantas formas diferentes que es difícil definirla, describirla y evaluarla. No obstante, Mark McConkie la define como:

“Un proceso general por el cual los propósitos organizacionales son diagnosticados y alcanzados uniendo a los supervisores y subordinados en la obtención de metas y objetivos mutuamente acordados, los cuales son específicos, medibles, limitados en tiempo y unidos a un plan de acción; el proceso y logro de las metas son medidos y verificados en sesiones de evaluación que se centralizan en estándares, objetivos de desempeño mutuamente determinados”.

George L. Morrissey señala que la APO “divide el trabajo del administrador en sus funciones y, actividades básicas, con el fin de escoger las de mayor importancia para una administración efectiva, y diseñar un proceso que, si es seguido, conducirá inevitablemente a una mayor productividad y mayor satisfacción en el trabajo”.

Otra definición la da (Megginson, 1998) quien arguye que la APO implica que los gerentes superiores y subordinados de una organización, fijen conjuntamente sus objetivos comunes, definan cada área principal de responsabilidad en términos de los resultados esperados, y usen estas medidas como guías para evaluar la contribución de cada uno de sus miembros”.

En las anteriores definiciones, se observan elementos comunes e importantes de la APO, como: la participación, en la cual los jefes y sus subordinados inmediatos, fijan las metas que en cada área han de lograrse en un tiempo determinado; y, la cuantificación máxima, que se refiere a la mayor precisión al fijar los objetivos que se pretenden alcanzar. Como se puede apreciar la fijación de los objetivos, tiene una importancia trascendental; y para implantarlos adecuadamente, deben seguirse varios pasos:

1. Fijación de las áreas en las que se han de señalar objetivos: En este punto se escogen las áreas en las que, en ese momento, para ese departamento, sección o grupo, es conveniente fijar ciertos objetivos. En forma general y teórica no es posible determinar cuáles son las áreas que deben escogerse; esto se decide en cada departamento, cada empresa y cada periodo. Aquí es donde con mayor razón deben colaborar el jefe superior y su subordinado, para ponerse de acuerdo respecto a los medios generales.
2. Fijación de prioridades: Se refiere a la Jerarquización de los diversos objetivos que dentro de cada área han de alcanzarse. Dichas prioridades se escogen de la misma manera como se escogieron las áreas; de lo que se trata es de encontrar sub-áreas más concretas para fijar los objetivos.
3. Cuantificación: Se trata de fijar en cada prioridad, cuál es la cantidad, o por lo menos, la resolución más precisa posible para su establecimiento.
4. Cuantificación de objetivos generales: Los objetivos generales de la empresa, están de tal manera vinculados con los objetivos de cada una de las funciones que se realizan dentro de cada departamento, que es difícil separarlos totalmente de ellas.

Por lo tanto, se seleccionan aquellas áreas que constituyan el factor limitante en la empresa, es decir, aquellos aspectos en los cuales su necesidad de mejoramiento sea mayor.

5. Revisiones del desempeño: medir los resultados. Es importante para los programas de APO, establecer objetivos específicos y medibles. Los objetivos bien enunciados facilitan el proceso de evaluación, donde los jefes departamentales comparan el desempeño real de cada empleado con los resultados esperados.

6. Ofrecer retroalimentación: Los jefes departamentales realizan juntas periódicas de revisión del desempeño con los subordinados para analizar y evaluar los progresos de éstos en la consecución de los resultados esperados.

Círculos de calidad

Los Círculos de Calidad se originaron en Japón después de la segunda guerra mundial, época en que ese país se encontraba devastado, carente de casi todo tipo de recursos, lo cual originó una imperiosa necesidad de exportar y así poder comprar los alimentos y materias primas que necesitaba. No obstante, la demanda de productos japoneses comenzó a decaer por ser copias de productos europeos y norteamericanos de menor calidad y precios más altos, con la cual no se competía en el mercado interno ni en el externo. Bajo estas circunstancias los japoneses empezaron a promover el control de calidad como un sistema que les permitiera aproximarse a los estándares de productividad para poder competir en el mercado mundial. Hacia 1960 se empezó a gestar en Japón el concepto de Círculos de Calidad (antiguamente conocidos como Talleres de Estudio de Control de Calidad) que revolucionó los mercados de todo el mundo. Los principales representantes de la calidad total son Joseph M. Juran, Edward Deming y Kaoru Ishikawa. Por decisión de la junta editorial de la revista FQC (Quality Control for Foreman) se le cambió el nombre de Talleres a Círculos de Calidad (CC) en 1962; emitiendo las siguientes declaraciones.

- En los talleres y lugares de trabajo se organizarán grupos de trabajo dirigidos por sus propios supervisores. Estos grupos se llamarán Círculos de Control de Calidad.
- Los Círculos de Control de Calidad usarán la revista como texto de estudio y se esforzarán por resolver los problemas que se presenten en su lugar de trabajo.
- Los Círculos de Control de Calidad vendrán a ser el núcleo de actividades del control de calidad en sus respectivos talleres y lugares de trabajo (Ishikawa, 2000).

En 1963 se creó el Centro de Círculos de Control de calidad, con la finalidad de promover el auto desarrollo entre los participantes de los círculos de manera eficiente y adecuada. De esta manera surge una nueva cultura de trabajo:

- Hecha de experiencia reflexiva.
- Constituida por cada hombre, por cada empresa, por cada país con sus elementos propios.
- Sobre todo formada con intención, con decisión, con atención, firme y cotidiana, como un proceso de aprendizaje continuo.

Fukuda (citado en Carrión, 1999) propone que antes de implantar los CC, se tienen que satisfacer cuatro condiciones:

- Actitud positiva de la dirección de alto nivel hacia el esfuerzo que se va a realizar.
- Los gerentes intermedios y los ingenieros deben estar cerca del taller, para que estén enterados de la situación real.
- Cooperación de los Sindicatos Laborales, para lograr la calidad.
- Reconocer que el verdadero reto que representa aumentar la calidad y la productividad, no es un reto técnico, sino humano.

Implementar un programa de CC en una empresa requiere de tiempo y esfuerzo, pues lo que se persigue es integrarlos de forma estable y permanente. El ciclo completo de un programa de CC comprende un mínimo

de cinco años, y para alcanzar la madurez pueden ser hasta siete u ocho años.

Enriquecimiento del puesto

Este término tiene su origen en el experimento que realizó la International Business Machines (IBM) en 1943 con trabajadores de un negocio de máquinas para escribir, en la cual existía una excesiva especialización, que contribuyó a la ineficiencia; posteriormente se realizaron grandes esfuerzos para extender las tareas de cada trabajador. Obteniéndose como resultado el aumento de la calidad, la productividad y la satisfacción del trabajo (López, 2000). La propuesta de la teoría de Herzberg “Motivación-Higiene” guió al desarrollo del enriquecimiento del trabajo como la estrategia para establecer sus conceptos. Si la teoría es válida, la forma de motivar a los empleados consiste en asegurarse que tengan trabajos que les den la oportunidad de alcanzar niveles más elevados de satisfacción, ayudados al mismo tiempo por los motivadores. Abarcándose dos enfoques; primero, examinar los puestos, para conocer si pueden ser modificados y; dos, dentro del diseño de nuevos empleos, introducir los motivadores dentro del concepto inicial. Tannenhill (2001), define el enriquecimiento del trabajo como: “el proceso de analizar el contenido del trabajo a fin de determinar si los empleos pueden ser modificados de forma que los individuos a cargo de ellos tengan tareas más interesantes, de mayor desafío y responsabilidad, también más oportunidades de alcanzar logros, reconocimiento, desarrollo y ascenso a mejores puestos”. Koontz (1999) y Davis y Newstrom (2001) señalan que el enriquecimiento del trabajo significa que se suman motivadores adicionales a un empleo para hacerlo más gratificante. Orientándose a satisfacer necesidades de más alto orden. El enriquecimiento del trabajo también puede ser contemplado como una estrategia para el cambio de actitudes y conductas. Por ejemplo; para que los trabajadores tengan una actitud positiva hacia el trabajo, se les

debe hablar de la importancia de este, de su valor en la sociedad y en la cultura. Aunque los resultados en la mayoría de los casos no son efectivos, el enriquecimiento del trabajo intenta modificar la conducta mediante el siguiente enfoque:

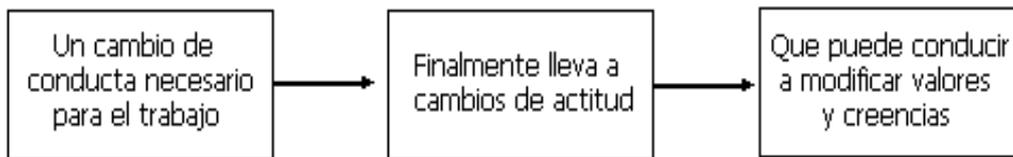


Figura 7. Diagrama de flujo del enriquecimiento del puesto

Fuente: Tannenhill, R. (2001). *Enriquecimiento del trabajo*.

Así una vez que se ha redimensionado el trabajo se espera que el trabajador demuestre nuevas conductas; tal vez no esté de acuerdo con las nuevas pautas y muestre resistencia, pero solamente que adopte una postura totalmente negativa, los cambios de conducta en el trabajo le demandarán una nueva conducta en su puesto; y en la medida que las manifieste y tenga la estimulación necesaria, desarrollará gradualmente más actitudes positivas, permitiéndole un cambio fundamental en sus valores y creencias. Esta estrategia de cambio no es simple, y sus resultados no son predecibles. Sin embargo hay dos aspectos esenciales en el enriquecimiento del trabajo; es un método para analizar y redelinear las tareas de los empleados y es un proceso mediante el cual se producen cambios que necesitan de nuevas pautas de conducta las cuales pueden ser seguidas por actitudes diferentes y más positivas. Hackman, Janson y Purdue (Citado en Tosi, 1999) proponen otros procedimientos para ser utilizados por empleados, supervisores y observadores externos en la valoración de los puestos y la reacción de los empleados en ellos. Estos procedimientos son:

- Los niveles actuales de motivación, satisfacción y desarrollo laboral de los empleados en sus puestos. En adición a la satisfacción con el trabajo en sí, se toman medidas de cómo la gente se siente en relación a otros aspectos del medio laboral como el salario, supervisión y relaciones con compañeros.
- El nivel de fortaleza de las necesidades de desarrollo de los empleados. Los empleados con fuertes necesidades de desarrollo son más responsivos al enriquecimiento del puesto que los empleados con débil necesidad de desarrollo. Por ello es importante conocer desde el principio qué clase de satisfacciones la gente está motivada a buscar de sus empleos. Esto permitirá identificar cuáles trabajadores son los más adecuados para iniciar los cambios y cuáles pueden necesitar ayuda para adaptarse al trabajo recién enriquecido.

Establecimiento de metas

Al hablar del establecimiento de metas se habla de un proceso fundamental, que por lo general, se reconoce en todas las principales teorías sobre la motivación en el trabajo. Así mismo se encuentra una estrecha relación entre las metas y las necesidades. “Generalmente tendemos a pensar en las metas como los fines en los cuales un individuo está comprometido a fin de satisfacer necesidades. Pero en realidad las metas profundamente interiorizadas operan como necesidades aprendidas o secundarias” Sverdlick (1999). En catorce años de investigación Latham, Locke en 1989 (citado en Tosi, 1999) encontraron que el establecimiento de metas, no tiene que ser necesariamente parte de un extenso sistema de administración para motivar el desempeño eficiente, también puede ser utilizada como una técnica en sí misma. Para poder llevar a cabo un eficaz establecimiento de metas Rosebaum (1999); así como Latham y Locke coinciden al recomendar los siguientes puntos:

1. Medida: Se refiere a la forma de cómo se va a medir el desempeño.
2. Criterio: Establece las pautas sobre las cuales se determinará si se alcanzó o no el nivel de desempeño.
3. Nivel de dificultad: Deben formularse metas difíciles pero alcanzables para incrementar el reto del empleo.
4. Formulación de la meta: La meta debe tener dos principales características. Primero, deberá ser muy específica, y si es posible, estableciendo un tiempo límite para su logro. Segundo, la meta debe ser desafiante y con posibilidad de logro.
5. Metas individuales y grupales: Un aspecto que debe ser tomado en cuenta es si las metas se diseñarán para un grupo o un individuo. Se ha observado que las metas grupales promueven la cooperación y el espíritu de equipo. Por su parte las metas individuales impulsan la responsabilidad personal y facilita valorar el desempeño de cada trabajador.
6. Punto básico: Es importante establecer el grado de desempeño del individuo y/o grupo antes de fijar la meta. La evaluación del acercamiento al objetivo respecto a un punto de referencia, es motivante.
7. Obtención de las metas comprometidas: El administrador debe asegurarse que los empleados aceptarán y persistirán en el alcance de las metas. Una simple instrucción apoyada por un soporte positivo y una ausencia de amenazas o intimidación son suficientes para asegurar la aceptación de las metas. Los subordinados deben percibir las metas como adecuadas y razonables, además, es importante que confíen en la administración, ya que si sienten que las metas no son mas que medios de explotación, las rechazarán.
8. Proporcionar elementos de apoyo: Cuando se introduce el establecimiento de metas debe tenerse la seguridad de contar con los elementos de apoyo necesarios. Esto es, que los empleados tengan los recursos necesarios (dinero, equipo, tiempo y ayuda) y la libertad de utilizarlos para la obtención de las metas, sin que las políticas de la compañía constituyan un bloque para dicho fin.

9. Retroalimentación: El supervisor debe asegurarse que el empleado sea provisto de retroalimentación precisa de modo que conozca en que grado está alcanzando o fallando en el logro de las metas y sobre esto ajustar su nivel de esfuerzo o estrategia adecuadamente.

Modelos de horario flexible

Se sabe, por diversos estudios al respecto, que los seres humanos experimentan diferentes curvas de actividad durante sus periodos de vigilia, existiendo entonces quienes prefieran iniciar sus labores en la mañana, otros quizá por la tarde e incluso habrá quienes se inclinen por las horas nocturnas. Como un intento de adaptar el trabajo al ritmo de vida del empleado y de que constituya un medio para realizarse, y no una obligación externa impuesta, surge el horario flexible (HF) en 1967 en Ottobrunn, Alemania, introducido por la empresa Bölkow. Los primeros conceptos de HF se formularon de manera pragmática, lo que trajo como consecuencia una diversificación de conceptos. Uno de los autores que intentó dar una definición precisa del HF es Heinz Allenspach (1999), quien dice “se trata de un sistema con arreglo al cual el trabajador está facultado en principio para disponer su tiempo de trabajo diario como le parezca y para fijarlo cada día por si mismo. Dicho de otro modo, el HF se caracteriza por la libertad de distribuir cada día las horas que han de trabajarse”. El HF le permite al trabajador programar sus horas de trabajo dentro de ciertos límites. “Los regímenes de HF suelen comprender un núcleo horario fija, esto es, períodos de presencia obligatoria durante la jornada. En muchos casos se establecen dos períodos de presencia obligatoria, uno por la mañana y otro por la tarde, por lo general de dos horas cada uno. Sin embargo, la duración y la distribución de los períodos de presencia obligatoria se establecen con base a las necesidades del trabajo, las cuales pueden variar según el establecimiento, la categoría de trabajadores y el tipo de trabajo. Son menos frecuentes los regímenes de HF carentes de períodos de presencia obligatoria” (Proyecto de la Organización Internacional del trabajo, 1993). En un HF, el trabajador puede elegir entre una

jornada corta (mínimo dos períodos de presencia obligatoria) y una larga (se fija por el tiempo transcurrido entre la hora de llegada más temprana que se autoriza y la de salida más tardía autorizada). En esta modalidad se requiere que se trabaje en promedio el número de horas normales. Así mismo puede acumularse un saldo acreedor de horas; y a la inversa cabe acumularse un déficit de horas. Cuando se tiene un saldo acreedor de horas se le puede ofrecer al trabajador uno o más días o medias jornadas de descanso al final de un periodo; el trabajador también tiene derecho a que las horas acumuladas le sean remuneradas como horas extraordinarias. A continuación se presentan tres modelos de HF que se utilizan en industrias y oficinas según el Proyecto de la Organización Internacional del Trabajo (1993). En cada uno de los modelos es importante tomar en cuenta todas las características principales como: el número normal de horas semanales de trabajo, el período contable, los días de descanso autorizados por periodo contable así como el saldo de horas que puede trasladarse.

- Modelo de horario flexible ilimitado:

Se establecen breves períodos flexibles de media hora al comienzo de la jornada y de una hora al final. El tiempo de la comida es un período fijo de una hora. Siendo la jornada máxima de trabajo de ocho horas y cuarenta y cinco minutos y la mínima de siete horas y quince minutos, por lo tanto para obtener un saldo acreedor o deudor de horas sólo puede lograrse lentamente. Este modelo se utiliza en la industria.

- Modelo de horario flexible típico:

Se marcan dos periodos de dos horas de presencia obligatoria y tres periodos de dos horas de presencia facultativa. El tiempo de la comida es de media hora como mínimo y puede darse un margen de dos horas para que dentro de éste rango se lleve a cabo. La duración máxima de la jornada es de nueve horas y treinta minutos y la duración mínima de cuatro horas; por consiguiente los saldos acreedores o deudores de horas se acumulan rápidamente. Este modelo es común en oficinas.

- Modelo de horario muy flexible:

El trabajo comienza más temprano y termina más tarde que en los modelos anteriores. Los períodos de presencia obligatoria son limitados. La pausa para la comida varía entre media hora mínimo y dos horas y media como máximo, a partir de cualquier momento entre las doce y las dos y media. De esta forma pueden trabajarse diez horas en un día como máximo y tres horas y media como mínimo. Algunas recomendaciones comunes para la aplicación de los modelos anteriores son:

- Es conveniente estudiarse la posibilidad de modificar la organización del trabajo, con la finalidad de que más trabajadores se beneficien.
- En la medida de lo posible, al establecer un régimen de HF, se debe contemplar que todos los trabajadores tengan derecho al mismo.
- “Los períodos flexibles tienen que ser lo bastante largos como para que haya verdaderas opciones en materia de horarios, pero no deberían autorizar jornadas o semanas laborales excesivamente largas, habida cuenta de la carga física y mental que el trabajo suponga para cada interesado. (Proyecto OIT, 1993).
- Los períodos contables no deben ser inferiores a unas semanas ni superiores a un mes.
- La teneduría de los registros de las horas trabajadas debe ser sencilla y precisa, para que el trabajador las consulte con facilidad.

Semana reducida

Algunos factores como los sociales, económicos, cronológicos y jurídicos son los que influyen en la elaboración de programas de semanas reducidas o semanas de trabajo comprimidas, y según la situación de cada país, localidad, rama de actividad, ocupación o establecimiento. Algunos de los principios generales de la semana reducida son expuestos en el Proyecto de la Organización Internacional del Trabajo (1999), y se refieren a:

- Ajustarse a las leyes y reglamentos nacionales así como a las disposiciones de los convenios colectivos.
- Tomar en cuenta el rendimiento económico de la empresa y el bienestar de los trabajadores.
- Ser compatible con las normas apropiadas en materia de seguridad y salud en el trabajo.
- Tener presente la naturaleza del trabajo que se realiza, el esfuerzo mental que éste exige, las condiciones ambientales y el grado de supervisión.
- Los trabajadores y representantes deberán participar en la elaboración, aplicación y revisión de la semana reducida.

Una aplicación común de semana de trabajo comprimida consiste en distribuir las horas normales de trabajo semanales en cuatro jornadas, en lugar de cinco; por ejemplo: semana laboral de cuarenta horas, la semana de trabajo comprimida sería de diez horas en cuatro días, en lugar de ocho horas en cinco días. Otra alternativa es que las horas normales de trabajo semanales de dos semanas se distribuyan en nueve jornadas; por ejemplo: dos semanas de cuarenta horas se podrían distribuir en ocho jornadas de nueve horas y una de ocho, lo que permitiría a los trabajadores un periodo de tres días de descanso cada dos semanas. En el caso del trabajo por turnos, las semanas de trabajo comprimidas suelen establecerse cuando sólo se trabajan dos turnos diarios. Ello permite prolongar la jornada laboral (por ejemplo:

dieciocho horas distribuidas en dos turnos de nueve horas), sin que sea necesario trabajar durante las horas más penosas de la noche” (Proyecto OIT; 1999).

La opción de establecer semanas de trabajo comprimidas se debe considerar sólo cuando exista la posibilidad de reducir el número de jornadas laborales por semana, sin que las jornadas resulten muy largas, tomando en cuenta la carga de trabajo física y mental, los riesgos, y otras características de los trabajadores como la edad. Se les debe ofrecer a los trabajadores, en la medida de lo posible, la alternativa de elegir un horario de trabajo no comprimido. Por otra parte el número de pausas deberá adecuarse a la mayor duración de la jornada laboral. No obstante, las pausas para comer deben ser relativamente breves con la finalidad de que la duración de la jornada sea más corta.

CAPÍTULO 3

CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO y LA CAPACITACIÓN EN EL PUESTO

3.1 INTRODUCCIÓN

En su proceso de evolución, la industrialización ha pasado por sucesivos períodos en los cuales se han presentado condiciones laborales realmente limitantes y poco satisfactorias, que han motivado preocupación por introducir cambios que propendan a una mejoría de la calidad de la vida en el ambiente del trabajo.

En el siglo XIX, con el comienzo de la revolución industrial, el trabajador de las industrias, transferido de las tradiciones artesanales, tuvo que adaptarse al proceso de la división del trabajo y comenzó así su dependencia de la máquina.

Las consecuencias humanas de la jerarquización y división del trabajo y de la aplicación de los principios de la llamada organización científica del trabajo, han motivado que diversos profesionales y escritores planteen sus críticas a los valores sociales y preceptos económicos que sustentan el discurso de la era industrial.

El trabajo ha sido diseñado con referencias a criterios de eficiencia y costos. Los recursos tecnológicos y de capital han sido aceptados como importantes factores que determinan los sistemas de trabajo. De esta manera se formulan posiciones que se centran en las aspiraciones de un ilimitado crecimiento económico y organizacional.

Esto se debe fundamentalmente a que la gran compañía o empresa, con su combinación de problemas y recursos, sintió la necesidad de emplear profesionales que pudieran analizar a los trabajadores en las grandes concentraciones encontradas en las plantas y así formular planes para lograr aumentar la productividad, aspecto que se convirtió en el elemento clave en todas las empresas.

El industrialismo motivó el surgimiento de la innovación de los sistemas de trabajo, produciendo el sistema de la factoría bajo el cual el trabajo usualmente era configurado de manera repetitiva y controlado bajo estándares de supervisión. La tecnología de la era industrial era en consecuencia determinista. La organización tendía a estructurar bloques de tareas individuales. La interdependencia entre estas tareas y entre los individuos que participan en el proceso es controlada bajo estrictas jerarquizaciones, sistemas de pagos y programas laborales. Cuando estos instrumentos de control demostraban que eran inadecuados, la gerencia trataba de reducir las variaciones bajo el criterio de la excesiva especialización y definición de tareas a través de un control total del proceso del trabajo. La división del trabajo y la aplicación de los métodos científicos para organizar el proceso de producción dieron surgimiento al trabajo fragmentado y produjo una disociación del trabajo a ejecutar y las habilidades de la fuerza laboral. Asimismo, concentro el conocimiento y el proceso de decisión en los sectores dueños de los medios de producción o en aquellos que detectaban los elementos de poder en las organizaciones.

En las sociedades actuales industrializadas, a pesar del incremento de los beneficios materiales y mejoramiento de las condiciones laborales, existen el estudio de un aparente incremento de los índices de ausentismo, insatisfacción en el trabajo, y

otros problemas relacionados con la falta de identificación del trabajador con su entorno laboral. Los trabajadores reconocen que es necesario transformar las condiciones laborales en muchas de las empresas o industrias, y que aquellos aspectos opresivos que se hacen presentes en el trabajo (rigidez en la supervisión, excesivo control burocrático y otros) pueden ser evitados. Sobre todo si se reclama la monotonía en el trabajo, falta de incentivos, falta de significación en las tareas realizadas y aislamiento en el lugar del trabajo, desde el punto de vista psicológico y social. Un número cada vez mayor de trabajadores y líderes laborales desean mayor autonomía en el desarrollo de sus labores y mayor oportunidad para manifestar sus habilidades y aptitudes, un incremento en el retorno económico, considerando los aportes que prestan al proceso de producción y una mayor participación y control de las políticas y acciones de las diversas organizaciones a las cuales están adscritos dichos trabajadores. El fundamental poder de motivación de una fuerza laboral alineada que no tiene control sobre el proceso del trabajo y del producto de su labor, se centra fundamentalmente en medios externos de retribución tales como: salarios o la amenaza de verse sin ingresos.

La conceptualización de la calidad de la vida en el trabajo y los programas que se implantan en función de la misma, varían de país a país, dependiendo de los marcos históricos, económicos, culturales, sociales y políticos. En algunos países la situación política hace difícil incluir en la conceptualización de la calidad de vida en el trabajo, componentes tales como el derecho de los trabajadores a participar en el control del trabajo y en todos aquellos aspectos que tienen relación con el proceso de toma de decisiones dentro de las empresas. Asimismo, se establecen trabas en la aplicación de las dimensiones económicas y otras tendientes a disminuir las diferencias entre los sectores que trabajan en las industrias o empresas. En otros países, los aspectos de participación y control del proceso del trabajo se consideran cruciales para categorizar la calidad de vida en el ambiente laboral y establecer los estándares correspondientes. A pesar de las diferencias se han llegado a acuerdos entre diversas naciones, en Conferencias Internacionales sobre la Calidad de Vida en el

Trabajo. Existen diferentes alternativas una de esas alternativas enfatiza la atención en los aspectos relacionados con la oportunidad de obtener empleos. Otra alternativa llama la atención sobre los beneficios y protección del trabajador ante los accidentes y riesgos del trabajo y realización integral del trabajador. Una tendencia cada vez mayor de establecer programas dirigidos a incrementar la participación de los trabajadores en el proceso de producción y la toma de decisiones a otros niveles. Sobre este aspecto existe una amplia gama de proyectos y acciones que tienen como marco de referencia la valoración de los procesos participativos para lograr una adecuada calidad de vida en el trabajo, bajo este marco de referencia. El Trabajo es la fuente esencial de la calidad de vida y, a la vez, un elemento intrínsecamente relevante dentro de esta. No hay calidad de vida sin trabajo. Las necesidades solo pueden satisfacerse con el trabajo. La calidad de vida en el trabajo es el principio rector de toda la política laboral, ya que, en la misma medida en que el hombre se encuentre satisfecho:

- Su calidad de vida es superior.
- Su eficacia y eficiencia mayor.
- La fluctuación laboral disminuye.
- Se eleva la autoestima.
- Es más elevado el sentido de pertenencia y de dueño de los bienes del estado.
- Propicia un alto desarrollo de los valores éticos morales.
- Se dan importantes pasos en la conversión del trabajo en la primera necesidad vital del hombre.

Elemento fundamental para un alto nivel de calidad de vida en el trabajo es la posibilidad real que tenga el individuo de ejecutar un trabajo en correspondencia con la capacidad y vocación que posee y donde la riqueza de contenido este presente:

- Contenido de elementos intelectuales.
- Necesidad de desarrollar iniciativas y creatividad.

- Autonomía.
- Variabilidad de situaciones.
- Dificultad.

3.2 Antecedentes

La administración científica se centraba especialmente en la especialización y eficiencia de las tareas en estructuras tradicionales de organización. A medida que esta estructura fue evolucionando, se buscaba una división plena de las tareas, buscando sobretodo la eficiencia, reduciendo costos y usando una mano de obra no calificada que puede capacitarse en corto tiempo para el desempeño del trabajo. Lo que se hacia o no era definido por las jerarquías al mando del personal técnico. Esta estructura presenta muchas dificultades, dejaba de lado una adecuada cálida de vida laboral, se notaron ausentismos, aburrimientos por las tareas repetitivas, rotación de personal y la calidad sufrió un descenso. Ante esta situación los directivos actuaron con rigidez en las labores de control y supervisión, la organización se hizo más rígida, esto llevo a que la organización entre en un proceso de deshumanización del trabajo, ante esto el deseo de trabajar declino; y luego de un profundo análisis para la resolución de los problemas, los directivos optaron por rediseñar los empleos y reestructuras las organizaciones creando un ambiente propicio y adecuado para los trabajadores, en otras palabras, mejorar la cálida de vida en el trabajo.

El termino “CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO” que traducido al ingles quiere decir “QUALITY OF WORK LIFE” (QWL), tuvo sus orígenes en una serie de conferencias patrocinadas al final de los años 60 y comienzos de los 70 por el Ministerio de Trabajo de los EE.UU. y la Fundación FORD. Estas conferencias fueron estimuladas por el entonces ampliamente populares fenómeno de la “*alienación del trabajador*” simbolizado por las huelgas entre la población activa mayoritariamente joven de la nueva planta de monta de la General Motors, de Ohio. Los asistentes consideraron que el termino iba mas allá de la satisfacción del puesto de trabajo y que incluía unas nociones, como la participación en

por lo menos algunos de los momentos de adopción de decisiones, aumento de la autonomía en el trabajo diario, y el rediseño de puestos de trabajo, y sistemas y estructuras de la organización con el objeto de estimular el aprendizaje, promoción y una forma satisfactoria de interés y participación en el trabajo.

3.2.1. EVOLUCIÓN

Este concepto permaneció antiguo por un largo tiempo, hasta que en los años 70 hubo el interés de algunas compañías por ponerlo en práctica, tales como Procter & Gamble, General Motors, etc., las cuales obtuvieron resultados exitosos con la implementación de la calidad de vida en el trabajo en sus nuevas plantas. Ante los resultados de estas compañías, al final de los 70 algunas compañías, entre ellas la FORD, aplicó proyectos similares, obteniendo buenos resultados. A comienzos de los 80, hubo una gran recesión en los EE.UU, la competencia asiática que ofrecía productos baratos y de buena calidad, preocupó mucho a los directivos americanos, por lo que muchos de ellos optaron por apostar por la calidad y comenzaron a aplicar programas de calidad de vida, incluso muchas organizaciones públicas también lo hicieron.

3.2.2 POR QUE SURGE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

Muchos tratadistas han investigado al respecto, y han llegado a la conclusión de que existen diversas fuentes que se pueden asociar al surgimiento de la calidad de vida en el trabajo.

- Investigaciones más amplias en los campos de los roles de mando, motivación y eficiencia en la organización.
- Investigación activa en los grupos de trabajos semiautónomos.
- Cooperación entre los empleados y la dirección.
- Diseños innovadores de nuevas plantas.
- La experiencia japonesa en los círculos de calidad.

- Participación conjunta empleados-dirección y experiencia en la resolución de problemas.

3.3 CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

¿Las rápidas tasas de cambio, conflicto y estrés: han afectado la calidad de vida en el trabajo actualmente? Durante los pasados 20 años, el término calidad de vida en el trabajo (quality of work life) ha aparecido frecuentemente en discusiones acerca de técnicas para facilitar el cambio, resolver el estrés y evaluar la naturaleza del ambiente laboral. Sin embargo, casi siempre es difícil determinar lo que exactamente significa el término. La frase *quality of work life* fue introducida primeramente en los sesentas. Su uso original se refería a la calidad de las relaciones entre trabajadores y el medio ambiente laboral considerado como un todo, y estaba intentando enfatizar la dimensión humana del trabajo frecuentemente olvidada por concentrarse en factores técnicos y económicos para el diseño del trabajo. Los programas de calidad de vida en el trabajo, intentaron mejorar el grado en que los miembros de una organización eran capaces de satisfacer importantes necesidades personales mediante sus experiencias dentro de la empresa.

Programas de Desarrollo Organizacional que enfatizan en una organización efectiva y programas de calidad de vida en el trabajo pueden traslaparse. La diferencia puede ser más de tipo semántica y de presentación de metas que de procedimientos. Estando de acuerdo en algo; las metas de los programas de calidad de vida en el trabajo son estrictamente para mejorar la calidad de la vida dentro del trabajo; la efectividad de la organización es algo secundario. Frecuentemente se argumenta que mejorando la calidad de vida laboral esto conducirá a incrementar la efectividad de la organización; sin embargo, cualquier mejoramiento en la efectividad de la organización es solo definitivo por producto.

3.4 DEFINICIONES

Para el término calidad de vida en el trabajo se han seleccionado algunas definiciones que puedan mostrar su significado.

La Calidad de vida en el trabajo es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal.

La Calidad de vida en el trabajo es una filosofía, un set de creencias que engloban todos los esfuerzos por incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente, la preservación de su dignidad, y por eliminar los aspectos disfuncionales de la jerarquía Organizacional. La Calidad de vida en el trabajo puede tener varios significados, pero en los últimos años se ha consolidados como una filosofía de trabajo en las organizaciones participativas.

Por lo anterior expuesto podemos decir que La Calidad de vida en el trabajo es una forma diferente de vida dentro de la organización que busca el desarrollo del trabajador, así como la eficiencia empresarial.

3.5 CRITERIOS PARA ESTABLECER UN PROYECTO DE CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

Por otra parte, otros mantienen que el enfoque de los programas de calidad de vida en el trabajo, deben mantenerse vinculados a los objetivos que buscan incrementar la calidad de vida y la eficiencia organizacional. Ellos mantienen que no hay una incompatibilidad inherente entre el interés del trabajador y los intereses de la organización. En este contexto, un programa de calidad de vida en el trabajo, es cualquier programa que permite a una persona mejorar la calidad de vida laboral debido a la satisfacción de una amplia gama de necesidades personales. El rango de

necesidades personales con las necesidades de supervivencia, con seguridad interactúan unas con otras, tener una sensación personal de ser útil, ser reconocido por los logros obtenidos, y tener oportunidades de mejorar las habilidades y conocimientos. Los siguientes criterios pueden ser utilizados para evaluar una firme calidad de vida en el trabajo.

- **Suficiencia en las Retribuciones.** Esto puede ser logrado por suficiencia en los ingresos para mantener un estándar social aceptable para vivir; minimizando la brecha entre el pago a ejecutivos y trabajadores por hora; pagar en una tasa que sea proporcional al número de trabajos que un trabajador puede desarrollar bien, más que por el número actualmente programado que hará.

- **Condiciones de Seguridad y Bienestar en el Trabajo.** Esto incluye razonables horas de esfuerzo por una estandarización de trabajo semanal normal más allá de las compensaciones por tiempo extra que requiere; en el trabajo físico condiciones que minimicen el riesgo de enfermedades y daños; una edad límite en el trabajo que es potencialmente perjudicial para aquellos de menor o mayor edad de lo establecido.

- **Oportunidades Inmediatas para Usar y Desarrollar las Capacidades Humanas.** Se incluye en esta categoría la autonomía; el uso de múltiples habilidades más que la aplicación repetitiva de una sola; retroalimentación acerca de los resultados de una actividad como una base de autorregulación; tareas totales más que fragmentadas; planeación tanto como instrumentación de actividades.

- **Oportunidades de Crecimiento Continuo y Seguridad.** Este proceso abarca asignación de trabajo y propósitos educacionales para expandir las capacidades del trabajador; los prospectos susceptibles de adquirir una nueva habilidad o conocimiento para futuros trabajos a asignarse; oportunidades de ascenso; y seguridad en el empleo o en el ingreso asociado con el trabajo.

- **Integración Social en el Trabajo de la Organización.** Esto significa liberarse de prejuicios, igualdad, movilidad, apertura interpersonal, apoyo cara a cara a los grupos

o equipos de trabajo, y un sentido de comunidad en la organización que se extienda más allá de los grupos primarios.

- **Participación en la Constitución del Trabajo de la Organización.** Inclusión en áreas privadas acerca de asuntos no laborales, libertad de expresión sin miedo ni represalias, equidad, procedimientos convenientes.

- **Balance entre Trabajo y Vida.** Esto significa que los requerimientos de trabajo, incluyendo programas-presupuesto, asuntos urgentes, y viajes, no se tomen del tiempo de ocio o del tiempo familiar como algo cotidiano, y que las oportunidades de ascenso no requieran frecuentemente de cambios geográficos.

- **Relevancia Social y Vida Laboral.** Esto incluye el reconocimiento de la responsabilidad social de la empresa en cómo son comercializados los productos, disposición de desechos, y tratos por parte de los empleados.

Obviamente, los programas de calidad de vida en el trabajo involucran muchas actividades y técnicas, los programas se acompañan con aspectos de fondo diseñados para mejorar la calidad de la vida laboral.

3.6 LIMITACIONES

Los Proyectos de Calidad de Vida en el Trabajo, de la misma manera que tienen sus beneficios, también tienen algunas limitaciones, las cuales se mencionan a continuación:

Algunos empleados no deseen mejorar su Calidad de vida en el trabajo. Esto se da en organizaciones es que los empleados son incapaces de asumir una nueva responsabilidad, son reacios a trabajos en grupo, les desagrada reaprender, les desagradan los deberes más complejos, por lo que su implementación se hace mas difícil.

Los mejores trabajos no concuerden con los pagos que se reciben. Al mejorar los empleos ahora pensarán que lo que reciben de paga no va de acuerdo a los

nuevos deberes, o los nuevos procedimientos de trabajo, por lo que desearan obtener un mejor sueldo.

Aumento de costos Luego de replantear, mejorar o reestructurar los puestos de trabajo es posible que se necesite nueva tecnología, nuevos ambientes, nuevas herramientas, nueva capacitación, lo cual hará que la organización tenga más costos en su funcionamiento.

El equipo tecnológico no es adaptable Algunas organizaciones realizan inversiones tan gigantescas en equipos tecnológicos, que no pueden hacer cambios sustanciales mientras estos no se sustituyan. Cuando las condiciones tecnológicas problemáticas se combinan con actitudes negativas del empleado en lo concerniente al mejoramiento de las condiciones de trabajo, éste, se hace inapropiado mientras no se transforme el ambiente para hacerlo más favorable.

3.7 VENTAJAS DE APLICAR POLÍTICAS DE CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

- Mejora el funcionamiento financiero
- Reduce costos operativos
- Mejora habilidad para retener los mejores empleados
- Fortalece lealtad y confianza en los empleados
- Disminuye ausentismo
- Reduce accidentes
- Disminuye conflictos laborales
- Genera mayor involucramiento
- Aumenta el rendimiento
- Mejora la armonía laboral

3.8 ASPECTOS DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

Hay que tener presente la contradicción que se opera entre el trabajador y el contenido de trabajo cuando este último no satisface sus expectativas de realización. Es evidente que el desarrollo técnico-profesional y cultural del hombre en nuestra sociedad se desarrolla mucho más aceleradamente que los cambios que se operan para la eliminación del trabajo simple o poco complejo, del enriquecimiento del contenido de trabajo, de la eliminación de factores extras que provocan un mayor gasto de energías físicas y/o mentales a las consideradas en cada etapa del desarrollo social como normales.

Pero la calidad de vida en el trabajo contempla otros aspectos entre los cuales podemos citar:

1. Que cada ser humano tenga la posibilidad de optar sin discriminación alguna por un puesto de trabajo útil a su capacidad y vocación.
 - La posibilidad de ascender laboralmente en consideración a su capacidad, conocimientos y méritos laborales.
 - Seguridad en el empleo y que todo movimiento de puesto de trabajo que se ejecute tenga presente sus resultados laborales, su capacidad, su voluntad y esté libre de toda discriminación y presión.
2. Garantizar la plena dignidad hacia todos los trabajadores.
3. El reconocimiento de la utilidad del trabajo que se realiza por parte del colectivo laboral y de la sociedad.
4. Recibir un salario acorde a su aporte laboral (calidad y cantidad), el cual le permita cubrir sus necesidades fundamentales eliminando toda forma de igualitarismo en la distribución individual.

5. La existencia de un clima laboral caracterizado por la solidaridad, la fraternidad, la colaboración, la ayuda mutua, el respeto entre todos los integrantes del colectivo, particularmente las relaciones entre jefes y subordinados, la disciplina y la legalidad.
6. El reconocimiento moral y material oportuno y público de los logros alcanzados.
7. La posibilidad real de participación en todos los eventos del colectivo, principalmente en las decisiones que se tomen, teniendo una información oportuna tanto de los sucesos como de sus resultados.
8. La existencia de condiciones para elevar la calificación técnico-profesional y el nivel cultural.
9. Condiciones laborales satisfactorias: organización del trabajo, seguridad, alimentación, transporte, estética laboral, etc.

Por lo antes expuesto, debemos considerar al centro de trabajo no solo como una entidad para producir o prestar un servicio eficientemente, para competir en el mercado con alta calidad y bajos precios, para crear riquezas, sino también como un eslabón básico y de suma trascendencia en la formación del hombre nuevo y especialmente en la conversión del trabajo en la primera necesidad vital mediante la elevación de la calidad de vida en el trabajo, la cual es un complemento obligado de la educación (capacitación) y la cultura. Un centro de trabajo de éxito no se puede evaluar exclusivamente por los avances logrados en sus indicadores técnico-económicos; hay que considerar junto a ello el grado de maduración de los valores ético moral, su conciencia de dueño, su realización. El no alcanzar el desarrollo adecuado de estos aspectos a la larga frenará todo avance técnico-económico.

De todo lo mencionado anteriormente se desprende que el la calidad de vida en el trabajo debe tener como objetivo central el incremento de esta, lo cual coadyuvará significativamente a:

- Elevar el nivel de la producción y los servicios así como su eficiencia (productividad, calidad, etc.)
- Desarrollar y/o crear valores ético-morales en los trabajadores.
- Propiciar el sentido de propietario.
- Realizarse en el desempeño del trabajo.

Toda esta labor requerirá de una profunda, sistemática y prolongada actividad para crear un alto nivel de calidad de vida en el trabajo, pero como toda tarea, para lograrla, hay que comenzar, con todos los aspectos de motivación y capacitación.

3.9 EL ORIGEN DE LA CAPACITACIÓN EN EL PUESTO (OJT: “on the job training”)

Guerras mundiales

Las guerras requirieron métodos de entrenamiento rápido y eficaz. Una muestra de la magnitud de estas demandas es el pedido de la Marina de los Estados Unidos, en la segunda década del siglo XX, para formar rápidamente a 450.000 trabajadores (Sleight, D., 1999). Como respuesta, C. Allen desarrolló una metodología que incluía: mostrar, decir, hacer y evaluar, y estaba destinada a entrenar personal para la construcción de barcos. La propuesta supone una incipiente racionalización de las formas de abordar la capacitación, considerando como requisitos para el aprendizaje, motivar, presentar nuevas ideas, asociar esas ideas con conocimientos previos, usar ejemplos y verificar si se había aprendido.

El trabajo de Allen en la Armada formalizó preceptos prácticos precedentes, que se aplicaron en la capacitación industrial (McCord, 2000; citado por Sleight, D., 1999). De acuerdo con Allen, la capacitación debe ser realizada dentro de la empresa por

supervisores entrenados para enseñar; los grupos de trabajadores deben ser de alrededor de diez personas; el tiempo se reduce cuando la capacitación se realiza en el trabajo y se logra que el trabajador desarrolle lealtad cuando se ofrece atención personal durante la capacitación.

La demanda que dio lugar a la formulación de estos principios contribuyó probablemente al desarrollo de teorías provenientes de diferentes campos del saber –la administración, la pedagogía y la psicología acerca de las prácticas más adecuadas de capacitación. Estos modelos teóricos demoraron, sin embargo, un largo tiempo en impactar en los ámbitos formativos.

J. Dewey fue uno de los principales pensadores del siglo XX, “sus preocupaciones estaban centradas en los procesos de socialización y de reproducción de la cultura que son centrales a todo proceso educativo” (Lundgren, U.P., 1999). Sobre la base de una crítica a la educación de su tiempo y el reconocimiento de “la necesidad de reestructurar totalmente la organización y progresión del contenido cultural de la escuela” el cual estaba organizado por disciplinas y atendía a las particularidades de los intereses de la niñez, la escuela para Dewey debía, “además de contribuir al desarrollo del mundo productivo (...) formar ciudadanos que consolidasen la vida democrática y la justicia social” (Furlán, A., 1999). Su obra tiene relevancia para la capacitación en una serie de aspectos. El más importante es, posiblemente, que la pedagogía para ser eficaz debe considerar que el aprendizaje tiene un contenido que se aprende en la interacción con el contexto. Pone énfasis, en consecuencia, en la experiencia –es decir en el proceso denominado “aprender haciendo”–, central en los procesos de capacitación (Leigh, D., 1999).

3.9.1 MÉTODOS DE CAPACITACIÓN PARA EMPLEADOS

Existe una amplia variedad de métodos para capacitar empleados en todos los niveles, algunos de los cuales se han usado durante largo tiempo. Han surgido métodos nuevos a lo largo de los años con base en un conocimiento más amplio del comportamiento humano, en particular en áreas de aprendizaje, motivación y relaciones interpersonales. De manera más reciente, los avances tecnológicos, en especial Hardware y el software, han permitido la creación de instrumentos de capacitación que, en muchos casos, son más eficaces y económicos que los métodos tradicionales.

CAPACITACIÓN EN EL PUESTO

El método más utilizado para capacitar a los empleados no administrativos es, por mucho, la capacitación en el puesto (OJT, por sus siglas en inglés). De hecho, se estima que las organizaciones invierten en la OJT de tres a seis veces más que en la capacitación en aulas. La OJT ofrece la ventaja de proporcionar una experiencia práctica en condiciones laborales normales, así como una ocasión para que el instructor –un gerente o un empleado antiguo- habrá quienes consideren que la OJT representaría el medio más eficaz para facilitar el aprendizaje en el centro de trabajo. Aunque las organizaciones de todo tipo utilizan la capacitación en el puesto, es uno de los métodos peor instrumentados. Los tres inconvenientes más comunes son: 1) carencia de un entorno de capacitación bien estructurado, 2) gerentes con habilidades deficientes de capacitación y 3) falta de un criterio bien definido de desempeño en el puesto. Para superar estos problemas, los expertos en capacitación sugieren:

1. Desarrollar metas, mediciones realistas o ambas para cada área de capacitación en el puesto.
2. Planear un programa de capacitación específico para cada participante, incluyendo periodos programados de evaluación y retroalimentación.

3. Ayudar a los gerentes a establecer una atmósfera no intimidatoria, que propicie el aprendizaje.

1 “Se presentaron además problemas centrados en la persona –que iban desde el estudio de los efectos de la propaganda hasta la selección de hombres aptos para conducir unidades de combate – que convocaron los esfuerzos de los científicos de la conducta y generaron ideas sobre las cuales habrían de edificarse, con posterioridad, las ciencias humanas” (Gardner, H., 1998).

2 “Aprender haciendo” se traduce al inglés como “learning by doing”. Un significado similar tiene la denominación “capacitación en el puesto” (“on the job training” conocida también por su sigla OJT).

4. Realizar evaluaciones periódicas después de concluir la capacitación para impedir la marcha atrás.

Muchos instructores exitosos utilizan un sistema conocido como capacitación a través de instrucción en el puesto para que los gerentes conozcan las técnicas de instrucción que les permitan capacitar a sus empleados. Si bien los principios de capacitación en el puesto se desarrollaron durante la Segunda Guerra Mundial, las sugerencias de capacitación que se recomiendan son apropiadas para las organizaciones de hoy en día.

Características de los instructores.

El éxito de cualquier esfuerzo de capacitación depende en gran medida de las habilidades pedagógicas y las características personales de los responsables de la capacitación. ¿Qué separa a los buenos instructores de los mediocres? Muchas veces un buen instructor es alguien que hace un ligero esfuerzo adicional o que demuestra mayor preparación e instrucción. Sin embargo, las características personales del instructor también influyen en la capacitación. Las siguiente es una lista breve de las características deseables:

1. *Conocimiento del tema.* Los empleados esperan que los instructores conozcan su tema a profundidad. Además, esperan que demuestren ese conocimiento (lo que algunos expertos llaman “inteligencia activa”).
2. *Adaptabilidad.* Algunas personas aprenden más rápido o más lento que los demás, y la instrucción debe concordar con la capacitación de aprendizaje del participante.
3. *Sinceridad.* Los participantes aprecian la sinceridad en los instructores. Paralelamente, estos últimos necesitan ser pacientes y demostrar tacto al manejar los asuntos que interesan a los participantes.
4. *Sentido del humor.* El aprendizaje puede ser divertido; con mucha frecuencia es posible explicar algo con una historia o anécdota.
5. *Interés.* Los buenos instructores tienen un agudo interés en el tema que enseñan, el cual se transmite con rapidez a los participantes.
6. *Cátedras claras.* La capacitación se logra con mayor rapidez y se retienen durante más tiempo cuando los instructores imparten cátedras claras.
7. *Asistencia individual.* Cuando trabajan con más de un participante, los instructores exitosos siempre dan apoyo individual.

Implantación de la Capacitación mediante la instrucción en el puesto

En sus marcas listos fuera

- Decida qué es lo que enseñará al empleado.
- Tenga preparado el quipo y los materiales necesarios.
- Ordene convenientemente el centro de trabajo.

Paso 1: Preparación

- Haga lo necesario para que el empleado se sienta a sus anchas.
- Averigüe cuánto sabe el empleado.
- Capte el interés del empleado y despierte su deseo por aprender el trabajo.

Paso 2: Presentación

- Explique, demuestre, ilustre y pregunte con el propósito de exponer los nuevos conocimientos.
- Instruya lenta, clara, completa y pacientemente y de punto en punto.
- Verifique, pregunte y repita.
- Asegúrese de que el empleado realmente sepa cómo hacer su trabajo.

Paso 3: Desempeño

- Pruebe al empleado pidiéndole que realice el trabajo.
- Pregunte usando por qué, cómo. Cuándo y dónde.
- Observe, corrija errores y repita las instrucciones.
- Prosiga hasta que usted esté seguro de que el empleado sabe hacer su trabajo.

Paso 4: Seguimiento

- Deje que el empleado haga solo las cosas.
- Compruebe con frecuencia si sigue las instrucciones.
- Reduzca la supervisión excesiva.

Con todo lo anterior son muchos los aspectos a considerar para lograr que los empleados tengan un mejor desempeño y también muchas más posibilidades de mejorar su calidad de vida mediante el trabajo. Esto se puede comenzando con la motivación enfocada hacia la capacitación.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS Y PROPUESTA DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LA CAPACITACIÓN EN LA COMPAÑÍA REAL DEL MONTE Y PACHUCA S.A. de C.V.

4.1 DESCRIPCIÓN GENERAL

En este capítulo se encontrara la **PROPUESTA** para la capacitación y la motivación para la Compañía Real del Monte y Pachuca S.A. de C. V. Las críticas de la doctrina clásica consideran que la organización tradicional es incapaz de ofrecer a sus miembros la oportunidad de satisfacer las necesidades del nivel superior. D. McGregor (2000) sostiene que las necesidades de orden inferior se satisfacen razonablemente bien por medio de salarios adecuados, prestaciones, seguros y la protección de los sindicatos, por ende, puesto que esas necesidades están satisfechas, ya no son motivadoras. En consecuencia, se predice que fracasarán los esfuerzos hechos por la gerencia para mejorar el conjunto de los salarios o dedicarse a dar incentivos financieros.

Lo que se necesita es una reorganización del trabajo y un ajuste de las actitudes de la gerencia hacia los empleados. McGregor (2000) sostiene que las necesidades de orden superior solo pueden satisfacerse mediante la auto dirección y el tener voz en la toma de decisiones. Si resulta cierto que las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales se satisfacen razonablemente, entonces, sólo las necesidades

del yo y de autorrealización pueden motivar la conducta. Este argumento en pro de una modificación de la conducta gerencial es una petición de mayor participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones de la organización.

Lo cual, de acuerdo con McGregor (2001), tiene como finalidad producir un clima social en el que se supone que el individuo está dominado por necesidades de nivel superior, tales como: el reconocimiento, las realizaciones y el propio desarrollo. De manera tal, que todo el trabajo se organice de tal modo que produzca satisfacciones. Esta reorganización demanda la rotación de puestos, o sea, el cambio periódico en la asignación de tareas, el enriquecimiento del puesto o de la combinación de más deberes y responsabilidades en cada puesto. En esta forma se espera que un individuo se sienta motivado por el deseo de obtener competencia, realizaciones y mejoramiento personal. Sin embargo, habrá que recordar y reconocer que los trabajadores están acostumbrados a la rutina de su labor, e incluso se sienten en un estado de confort con esa forma de operar. Cualquier intento de introducir innovaciones provoca reacciones que en su mayoría son negativas, inicialmente por no aceptar los cambios, sobretodo en la actitud del trabajador que no ha alcanzado a dimensionar que en un plazo no muy lejano se verá beneficiado. Los esfuerzos para renovar una organización clásica requiere cambios y los humanistas nos dan las herramientas para hacerlo, respetando el trastorno provocado por dicho cambio, considerándolo un problema administrativo de consecuencias importantes. Las estrategias para efectuar los cambios citados anteriormente en la Compañía y en la conducta de sus miembros se pueden plantear con base en altos niveles de motivación, comprometiendo a cada uno de los miembros con la empresa; donde la motivación tiene como función primordial el crecimiento y autorrealización de cada uno de sus miembros y formación de espíritu productivo. Partiendo del hecho de que los trabajadores de la Compañía Real del Monte y Pachuca S. A. de C.V. tienen satisfechas las necesidades de orden inferior, según A. Maslow (1999), siendo estas las siguientes:

- Un salario nominal.
- Prestaciones como: renta, transporte, energía eléctrica, vacaciones, aguinaldo, fondo de ahorro, programa habitacional, cuota para jubilados, seguro social, compensación por antigüedad, indemnizaciones, adelantos a cuenta de la compensación por antigüedad, bonificaciones, etc.
- Protección del sindicato, sustentado en el Contrato Colectivo de Trabajo.
- Seguro Sindical.

Las estrategias motivacionales están dirigidas a satisfacer necesidades de orden superior.

4.3 LA MOTIVACIÓN Y CAPACITACIÓN EN LA COMPAÑÍA REAL DEL MONTE Y PACHUCA S.A. de C.V.

El presente estudio se ha elaborado a partir de una entrevista realizada a los trabajadores; el estudio tubo una duración de doce días, por cuatro horas al día con el cual recabamos información relacionada con sus experiencias en el trabajo con la finalidad de conocer la importancia de la capacitación y la motivación. Fueron mucho los factores que nos llevaron a determinar como lugar de ejercicio a la Compañía Real del Monte y Pachuca S.A. de C.V. por ser una de las compañías más antiguas y de relevancia en la historia de nuestro Estado, dedicadas al ramo minero; la inquietud surge de las noticias que corrían entorno a esta, de los despidos del personal y de accidentes que eran reportados en los diarios, las visitas que se presentaron a la Compañía hizo que nuestro interés se ampliara, la confirmación de los problemas de la Compañía se hacían presentes en conferencias y en los comentarios de nuestros catedráticos que laboraban en ese momento o laboraron alguna vez en esta empresa, necesitábamos corroborar si todo lo que se hablada de esta Compañía era verdad. En nuestras visitas nos percatamos del desperdicio de equipo por la inexperiencia del personal para su manejo. En dichas visitas fueron recurrentes las preguntas al personal que laboraba en las diferentes áreas sobre lo

que ahí realizaban, la información era demasiado escueta, ya que los argumentos de los trabajadores eran limitados a hacer lo que se les indicaba y nada más. La entrevista realizada se acerca a una descripción de una situación real, comúnmente involucra un problema, un asunto que enfrenta una persona o grupo de personas en una organización. Las lecciones aprendidas de una experiencia local tiene el propósito de transferir este conocimiento. Conocido que copias exactas de proyectos no funcionan en contextos diferentes, si se puede observar que los proyectos comúnmente generan prácticas, experiencias o lecciones que son potencialmente aplicables o transferibles a otras situaciones y circunstancias. Dándose el hecho de que la vida humana es infinitamente variada, es comprensible que la lógica que gobierna la investigación que se hace para entenderla también tome muchas formas. Hay frecuentemente más lógica en el informe de investigación que en el plan de investigación. El trabajo realizado en una muestra permite una descripción de la situación, eventos, personas y comportamientos que son y pueden ser observables. Además de integrar experiencias, actitudes, ideas, recomendaciones, tales como son expresados por los participantes dando origen a un estudio mas profundo como lo es un cuestionario. En el muestreo se encuentra un poderoso instrumento para predecir el comportamiento de los fenómenos. La premisa de que cualquier población tiene propiedades, características y variaciones en sus elementos que son claramente limitadas, hacen posible escoger una muestra relativamente pequeña y al azar que de alguna manera pueda reflejar las características de la población. El enfoque implico las siguientes etapas:

Revisión previa a la visita: lo que implica la identificación de las fuentes de información local, archivo histórico, páginas web, así como la consolidación de las propias fuentes de información de un ejecutivo y del contador de la compañía.

Visitas sobre el terreno: Se llevan a cabo entrevistas con los que toman las decisiones y los participantes: técnicos, almacenistas, personal de mantenimiento, de producción, etc. Las visitas sobre el terreno buscan recoger información de las áreas de trabajo.

Recopilación de datos de información: cada informe de los casos de estudio será redactado en forma fiel.

- Manuales, con la finalidad de conocer los diferentes cursos de capacitación que han recibido los trabajadores.
- Breve entrevista, La entrevista es una herramienta para recabar datos a partir de una interacción verbal sobre hechos y situaciones subjetivas de los sujetos. En la entrevista deben tomarse en cuenta: la muestra, los objetivos y el desarrollo. Además deben de incluir preguntas destinadas a indagar las categorías que se quieren, en el que estarán presentes elementos de orden subjetivo que se presentan en el presente ejercicio.
- Encuesta, para obtener datos generales y conocer a profundidad las ideas y pensamientos de los trabajadores.

La elección de los elementos de la muestra de la Compañía Real del Monte y Pachuca S.A. de C.V. Fueron tomadas en el turno matutino.

4.2.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA Y LAS ENCUESTAS.

Los resultados del ejercicio se presentan en tres partes:

- La primera conforma a lo recabado y capturado en la entrevista realizada a diez trabajadores seleccionados al azar en la investigación. (Ver Anexo B. Pág. 145)
- La segunda es una interpretación general de las diferentes perspectivas de las opiniones de los trabajadores, involucrando la información obtenida en la entrevista al ejecutivo, y lo recabado de los archivos.
- La tercera lo forman un estudio más profundo basado en las encuestas realizadas a todo el personal activo de la Compañía. (Ver Anexo C. Pág. 153).
- La cuarta es la interpretación general de estas encuestas que involucra comentarios que los trabajadores hicieron de manera anónima y por fuera de la encuesta.

A continuación presentamos un análisis de la información dada en las entrevistas, aplicadas a los trabajadores de la Compañía Real del Monte y Pachuca S.A. de C.V. Los trabajadores que respondieron a la entrevista se encuentran entre los 25 y 57 años de edad, y por razones de ética los nombres de los trabajadores serán omitidos de la entrevista (Ver anexo A. Pág. 144), se obtuvieron los siguientes resultados:

Seis de los trabajadores respondieron de manera afirmativas a la pregunta que corresponde a si se les ha enseñado nuevas técnicas o formas de trabajo, (es necesario aclara que dicha capacitación ocurrió hace once años). Sólo dos aseguraron la nula capacitación y dos dicen que sí pero que fue hace mucho tiempo o que no es obligación de la compañía el capacitarlos, la forma en que fueron preparados para la labor que desempeñan actualmente fue de manera empírica con la ayuda de sus compañeros de área en ese momento, fueron ellos quienes mediante la entrega del trabajo diario les enseñaron la forma de hacer las cosas. Este tipo de enseñanza es propio de los talleres artesanales donde el conocimiento era adquirido de padres a hijos. Aquellos que confirmaron que fueron capacitados aseguran que está les aportó grandes beneficios; como agilizar la entrega de su trabajo y la facilidad al realizarlo. Otros que únicamente aplicaron las que a su punto de vista son compatibles con su labor, ya sea por la falta de material o de equipo, o simplemente nunca las han utilizados debido a que no tienen utilidad en su lugar de trabajo. En este punto fue posible corroborar una de las teorías frecuentemente nombrada en el aula “la resistencia al cambio” donde el operario se resiste a trabajar de otra forma; aunque le enseñen otra técnica. La ausencia de motivación adecuada hace que los trabajadores se resistan a los cambios aunque éstos sean para su seguridad y beneficio. Cuando se les pidió su opinión sobre lo que pensaban de ser capacitados todos aseguraron gran disposición para ser preparados, ya que los factores externos como lo es el avance de la tecnología y la ciencia les preocupa al quedar obsoletos. Porque éste en alguna medida significaría la pérdida de su empleo que es lo más preocupante por la difícil situación por la que está pasando el país por la poca generación de empleos. Los trabajadores mencionan que los pocos cursos de capacitación que les han sido impartido algunos los llevan a la práctica ya que con

la aplicación de estas técnicas o métodos ellos lograron que su trabajo sea más fácil o rápido; por mencionar algo un trabajador del área de laboratorio menciona que antes de que aprendiera nuevas técnicas se tardaban una mañana completa en la realización de cien muestras y una vez capacitado se tardaba una hora con las mismas muestras, logrando agilizar su trabajo, mientras que otros comentan que la capacitación es nula en su área. Cabe mencionar que algunos trabajadores explican que la capacitación que han recibido es ineficaz ya que consideran que no es algo que pueda aplicarlo o mejorar su trabajo; por otro lado muchas veces es innecesaria ya que son capacitados pero no son dotados o abastecidos en maquinaria, herramientas y equipos para poder llevar a cabo su trabajo y con ello su mejora, la falta de materiales es uno de los problemas principales de la compañía.

En cuanto a que piensan cuando les dicen que los van a capacitar para aprender nuevas formas de trabajo, consideran que está bien, para mejorar su trabajo, es necesario por la evolución de la tecnología, situación económica, y generar confianza, libertad de decisión, elevar la producción, conocimiento de nuevos equipos y formas de trabajo, mientras que otros consideran que tiene disponibilidad para aprender pero no se les capacita y por otra parte comentan que no tiene caso que se les prepare; ya que muchos no llevan a cabo lo enseñado en su capacitación. Un caso llama nuestra atención debido a un comentario de un trabajador ya que comento que de adquirir nuevos conocimientos que le enseñaran, renunciaría para buscar mejores oportunidades en otras empresas. El caso 2 afirma que sí le han proporcionado conocimientos y algunos cursos y que éstos le han sido muy útiles en su trabajo diario. (Uno de los últimos cursos que se impartió fue relacionado con seguridad industrial).

El caso 5 asegura que en los 4 años que lleva laborando en la compañía nunca ha sido capacitado. En este caso nos pareció interesante la forma en como percibe la idea de la capacitación, para él todo parece indicar que el verdadero problema yace en el sueldo, al parecer no le molestaría trabajar más, si hubiera algún tipo de remuneración extra. El caso 6 asevera la capacitación, aunque está no le ha servido

en su trabajo. *¿Será la remuneración la causa que genere la deslealtad de los empleados?*

Estos tres casos son interesantes, debido a que la última capacitación especializada por área se dio hace diez años, cuando ninguno de estos tres casos había ingresado a la compañía. Estos trabajadores han recibido la capacitación en el área donde laboran mediante la dirección de sus compañeros y superiores. El caso 3 con primaria terminada y tiene 22 años de antigüedad, comenta que aplica algunas cosas y otras no, tiene similitud; con el caso 8 Ingeniero Industrial con 22 años de antigüedad tiene la libertad para tomar la decisión en la aplicación de lo aprendido, con la diferencia de que en el caso 3 que tiene que tomar este tipo de decisiones; debido a la falta de material y el caso 8 porque así lo ha considerado apropiado. El caso 4 al igual que el resto de los casos tienen una respuesta positiva, cuando se les pregunta si están dispuestos a aprender cosas nuevas, pero hace énfasis en la necesidad de contar con el material y herramienta, para aplicar lo aprendido, ya que de no tenerlo lo consideran inútil. En el caso 1 donde el trabajador que es Lic. en Química y tiene 20 años de trabajar en la compañía tiene la firme idea de que no es la obligación de la empresa el enseñarles, que es su responsabilidad desempeñar bien su trabajo ya que está percibiendo un sueldo, es distinta la forma de pensar del caso 5 con sólo 4 años laborando y con un nivel de secundaria.

Pero no es posible generalizar a todos los de nivel de secundaria; ya que los casos 7 y 9 también tienen un nivel de secundaria y perciben las cosas de diferente forma. *¿Será que el nivel de compromiso de un trabajador con una empresa depende del tiempo que la persona labore en ella?*

Cabe comentar que los trabajadores consideran que el estrés laboral no afecta o no tiene por que repercutir en sus actividades, aunque otros dicen que el estar estresados es una limitante para aprender. Los trabajadores comentan que es importante el estar o sentirse motivados en su trabajo, el estado de ánimo les facilita el aprendizaje. La motivación en sus actividades debiera ser de 100%. Podemos observar que los trabajadores contestaron que es necesaria la capacitación en su área de trabajo, al igual que sentirse motivados y tomados en cuenta.

Retomando la pirámide de necesidades de Abraham Maslow los trabajadores de esta empresa difícilmente cubren el primer nivel, el de las necesidades fisiológicas, el segundo nivel el de la seguridad, es incierto debido a que en la actual situación por la que esta pasando la empresa, ya que su futuro no es muy halagüeño y en consecuencia los niveles superiores no podrán ser alcanzados hasta que éstos no sean seguros, de esta manera la “teoría de la jerarquía de las necesidades” queda claramente comprobada.

Los trabajadores que respondieron la encuesta son todos los que se encuentran de base y sindicalizados, los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes (ver anexo C, Pág. 153).

1.-En esta Organización se les ha explicado que es la capacitación.

Existe un gran porcentaje de trabajadores que saben o que al menos tienen una idea del lo que significa la capacitación, el número de los que no saben o no recuerdan su significado es pequeño pero eso no significa que no sea importante, lo que nos pareció interesante y preocupante fue el número de trabajadores que no les intereso participar en la encuesta, los argumentos iban desde tener prisa, hasta tener miedo a represalias si expresaban su verdadero sentir.

2.-En esta Organización se preocupa por la capacitación del personal.

Los jefes de área son de gran importancia para la trasmisión de información por que han sido ellos los que mediante un vínculo de amistad con algunos trabajadores los que se han encargado de transmitir la preocupación de la Compañía por la capacitación del personal, después de realizar este estudio nos queda claro el grave problema de comunicación.

3.-En esta Organización la innovación del equipo y técnicas son prioridad.

Una gran parte de los trabajadores piensan que si son importantes estos aspectos para la Compañía, debido a la compra de refacciones y equipo menor que ha sido adquirido, pero realmente no están muy seguros de lo que esta pasando en la Compañía.

4.-En esta Organización el reconocimiento público por un trabajo bien cumplido es reconocido.

Vemos una gran carencia de reconocimiento por la labor del trabajador, este aspecto lo consideramos de mucho valor, por que estamos seguras que en las manos de trabajadores motivados y preparados esta el futuro de las Empresas.

5.-En esta Organización son reconocidos los aportes del trabajador.

Nos fue posible comprobar que muchos trabajadores tenían ideas para mejorar su entorno laboral, pero el temor, la falta de un ambiente seguro para manifestar sus ideas a hecho que todas estas ideas se pierdan, no existe una forma de alentar al trabajador para que exprese ideas y mejoras que ayudarían a la Compañía.

6.-En esta Organización para cumplir con la cuota de trabajo diario, las personas del área se apoyan entre si.

Vemos que no todo es desalentador que el trabajador a determinado que él trabajo en equipo es posible, esto ayudaría enormemente al momento de implantar un nuevo método y a hacer que la resistencia sea mínima.

7.-En esta Organización a los trabajadores únicamente les interesa el sueldo.

El factor económico es de suma importancia para los trabajadores, pero existen otros factores que hacen que un trabajador permanezca en un lugar, como son los estímulos sociales, las personas tienen la necesidad de reconocimiento público, las prestaciones son otro factor de interés.

8.-En esta Organización le dan crédito por sus aportes en el trabajo.

Esta es la principal razón por la que los trabajadores se guardan sus ideas, por que no existe reconocimiento por parte de sus superiores, es obligatorio para toda empresa rescatar las ideas de los trabajadores, y se podrían ahorrar dinero en asesores externos, ¿Quién mejor para aportar ideas, que el mismo que realiza el trabajo? Es la falta de recompensas o estímulos la que evitan que los trabajadores hagan aportes importantes, ¿Para que aportar si a mi superior no le importa? Son pocos los jefes de área que escuchan al trabajador y todavía menos cuando dichos aportes son llevados a la práctica.

9.-En esta Organización el jefe se preocupa por estimular la capacitación en el área de trabajo.

La mayoría de los jefes de área se preocupan por aquellos que están bajo su responsabilidad, pero que hay de aquellos a los que nos les interesa, sería interesante saber por que no les preocupa o no les interesa, algunos nos comentaron que les gustaría capacitar a su personal pero que no existen recursos para hacerlo, pero nos fue posible apreciar que esto no es del todo cierto ya que en algunas áreas los trabajadores no tenían idea del tamaño de grano que debería de salir de los molinos, y este trabajo tienen años haciéndolo, esta información que es básica no les fue transmitida por el jefe de área, es la falta de comunicación y capacitación la que lleva a una pérdida de recursos en la producción.

10.-En esta Organización los trabajadores se sienten motivados en su área

(Buen ambiente de trabajo, permisos, disponer de material excedente sin costo)

Es algo el porcentaje de trabajadores que necesitan un estímulo extra por parte de la Compañía, agradecen aquellos estímulos por parte sus superiores pero es importante trabajar en esto.

11.-En esta Organización los trabajadores consideran adecuado o justo el pago monetario por su labor.

Esta claro que el pago es insuficiente y esto genera descontento y frustración en los trabajadores, muchas veces ese descontento se manifiesta en poca atención al trabajo lo que provoca accidentes, los estímulos representarían en los trabajadores un aliciente para poner empeño y cuidado en su labor.

12.-En esta Organización los trabajadores consideran su labor motivante.

Existe un equilibrio aparente entre aquellos que se encuentran motivados en su área de trabajo y los que no lo están, los que no se encuentran motivados argumentan que es a causa de la monotonía de sus áreas, que les gustaría que los rolaran para aprender cosas nuevas

13.-En esta Organización la selección y contratación del personal esta más influida por las relaciones de amistad que por conocimiento y habilidad del postulante.

Para la mayoría de los trabajadores el factor influencia no está presente normalmente a la hora de hacer contrataciones, pero para un pequeño número que ha recomendado a parientes o conocidos, la razón que da la Compañía es que a dado buenos resultados estas personas que son recomendadas por otro trabajador, ya que se sienten comprometidos para no hacer quedar mal a quien los recomendó.

14.-En esta Organización los trabajadores se sienten comprometidos con la compañía.

El nivel de compromiso por parte de los trabajadores es muy dudoso lo que significa que a la menor oportunidad el trabajador capacitado o incapacitado no dudará en emigrar a otro lugar; esto debe de representar una alarma para la Empresa, porque el personal envejece y el personal joven es indispensable para el futuro de la Compañía.

15.-En esta Organización los despidos ocurren por la falta de conocimiento y habilidad.

La falta de conocimientos y habilidades no son las que provocan que los empleados sean despedidos, los trabajadores agregaron que mas bien son los trabajadores los que terminan abandonando el empleo, algunos tienen conocimiento de porque ocurre esto pero tienen miedo de expresarlo a sus superiores.

16.-En esta Organización los trabajadores abandonan su trabajo por que el sueldo no es satisfactorio.

La mayoría coinciden que es el sueldo la causa por la que muchos de sus compañeros han abandonado la empresa, otros agregaron que es la monotonía del empleo, otros nos dijeron que existían algunas cuestiones que influyen de manera importante como el hecho de no saber que pasa con la Compañía.

17.-En esta Organización los trabajadores conocen las formas de estimulación que la compañía otorga.

Cuando sobra algún material y este se encuentra sin uso en la Compañía, los trabajadores se atreven a pedirlo, si su superior les dice que si o les dice que no, esta no es una forma adecuada de solicitar estímulos ya que es el miedo el que impera, ¿Cómo saber si le será negado esto o aquello?

18.-La falta de estimulación en el trabajo lleva a los empleados a abandonar la Organización.

Gran parte de los trabajadores coinciden que es el aburrimiento y la monotonía lo que los hace pensar en buscar otro trabajo, muchas veces la necesidad es la que los retiene en la Compañía pero la esperanza de otro trabajo esta latente.

19.-La Organización ha impartido Capacitación a los trabajadores.

Es verdad que se ha impartido capacitación en la Compañía, aunque de eso ya hace más de diez años, y esta no correspondía a todas las áreas o al menos aquellas que tienen que ver directamente con la producción o calidad.

20.-En esta Organización se considera la Capacitación como la actualización de los trabajadores.

Los trabajadores y jefes de área consideran importante a la capacitación pero son los recursos los que tienen limitada a la Compañía, pero existen áreas que hasta hace muy poco no trabajaban de forma correcta, era porque ignoraban datos importantes, de los cuales por temor y algo de pena no desearon ahondar.

21.-En esta Organización se recompensa cuando se hace bien el trabajo.

Para la mayoría de los trabajadores no existe ninguna recompensa, pero para otros es suficiente con una felicitación por parte de sus superiores, es importante mencionar que los trabajadores no se sienten muy a gusto en su lugar de trabajo por la falta de interés de sus superiores.

4.3 ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LA CAPACITACIÓN EN LA COMPAÑÍA REAL DEL MONTE Y PACHUCA S. A. de C. V.

La motivación de los recursos humanos dirigido a la Compañía Real del Monte y Pachuca S.A. de C.V. consiste fundamentalmente en mantener cultura y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño para la capacitación y motivación. Entendiéndose por cultura, la particular forma de ser y resolver situaciones conforme a las condiciones y circunstancias de la empresa a través de proporcionar cursos, tanto a dirigentes como a los trabajadores de todos los escalafones. El funcionamiento de la empresa, vemos que para alcanzar reciprocidad, con un interés compartido por obtener la capacitación y motivación, también es necesario plantear cómo **ESTIMULAR A LOS TRABAJADORES Y A LOS GRUPOS A DAR LO MEJOR DE ELLOS MISMOS**, en tal forma que **FAVOREZCA TANTO LOS INTERESES DE LA EMPRESA COMO LOS SUYOS PROPIOS**.

A continuación se mencionan las estrategias propuestas para ser aplicadas para la capacitación y motivación en la Compañía Real del Monte y Pachuca S.A. de C.V. Y con ello a quien van dirigidas y en que se fundamentan; para poder llevar a cabo su aplicación.

ESTRATEGIAS	DIRIGIDAS A:	FUNDAMENTADAS EN:
Desarrollo integral.	Todo el personal.	Modelo humanista.
Orientación productiva.	Trabajadores.	Modelo humanista.
Integración de la persona al grupo.	Todos los escalafones.	Ciencias del comportamiento.
Diseño de modelo de trabajo.	Trabajadores.	Motivación a satisfacción de necesidades de realización.
Capacitación.	Trabajadores.	Motivación para satisfacer necesidad de realización.
Motivar a través del trabajo mismo.	Administradores.	Satisface necesidades de realización.
Retribuir y reconocer el logro.	Administradores.	Satisfacer necesidades de status.

Fuente: Elaboración propia.

En seguida se describen cada una de las estrategias para el incremento de la productividad; las cuales están basadas en cursos y en el objetivo de cada curso.

▪ **DESARROLLO INTEGRAL**

Para alcanzar el desarrollo integral del personal de la empresa, es necesario establecer un curso de relaciones humanas en forma permanente; que se tendrá que hacer a través de un curso específico que den pronta respuesta a las necesidades; en donde dicho curso tenga principalmente una orientación humanista. Por medio de cursos, con un enfoque humanista. Lo cual propicia en los trabajadores confianza en sí mismo y en los demás. Permitiéndoles así pertenecer a un grupo, verse como parte de él y hacer suyas las metas organizacionales. Esta capacitación debe estar dirigida a todos los núcleos de la empresa desde los administradores hasta la última persona del escalafón, sensibilizándolos en el sentido de que dentro de la organización el objetivo primordial es el personal y los procesos humanos.

Curso de relaciones humanas: Se ha constatado que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador, sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Es su capacidad social la que establece su nivel de competencia y de eficiencia, y no su capacidad de ejecutar correctamente movimientos eficientes en un tiempo previamente establecido. Cuanto mas integrado socialmente está en el grupo de trabajo, mayor será la disposición de producir. Si el trabajador reúne excelentes condiciones físicas y fisiológicas para el trabajo y no esta integrado socialmente, la desadaptación social se reflejara en su eficiencia.

▪ **ORIENTACIÓN PRODUCTIVA**

Para alcanzar la Orientación productiva de la empresa es necesario el establecimiento de cursos específicos, que den solución a la problemática a la que se enfrenta el trabajador. Cada trabajador a través del autocontrol, es capaz de fijarse metas objetivas y racionales, en la medida en que se sienta identificado con la labor que desempeña y con las metas organizacionales, lo cual propicia desempeñar sus mejores habilidades en el trabajo con rumbo a la excelencia. Mediante modelos de evaluación de desempeño y calificación de las labores, el jefe debe establecer una armonía en el ambiente laboral, permitiendo libertad de decisión al trabajador, de creatividad relativa a su puesto, de establecer criterios o innovaciones en beneficio de sus labores, motivándolos así positivamente sobre su rendimiento y actitudes. El trabajador lo conceptualiza como un factor de crecimiento interno, mostrando interés hacia el desarrollo integral de los demás.

Cursos de autocontrol: Poner al alcance de los administradores el conjunto de estrategias psico-corporales y cognitivas, que facilitan el contacto con uno mismo en lo relativo al ámbito emocional y a partir de ahí descubrir las posibilidades y alternativas de reacción con los otros, con nosotros mismos, y con la intensa vida que nos rodea, para lograr una vida más plena y más satisfactoria.

▪ **INTEGRACIÓN DE LA PERSONA AL GRUPO**

Para lograr la integración de la persona al grupo es necesario seleccionar a los trabajadores de acuerdo con sus habilidades y actitudes para el buen desempeño de su puesto; basadas en ciencias del comportamiento. De acuerdo al escalafón se puede implementar un proceso de selección, en el cual se evalúen las habilidades y actitudes hacia el grupo de puestos a que tiene derecho a ocupar el trabajador, de acuerdo al lugar que ocupe en el escalafón o que ocupará si es de nuevo ingreso. Para que la actividad que desempeñe el trabajador, después de la selección adecuada, sea gratificante para sí mismo en la medida de considerarlo interesante o del tipo que realmente desea hacer. Expresando así sus habilidades y talentos,

motivándolo a satisfacer necesidades de autoestima a través del ejercicio de las mismas.

Cursos de dinámica grupal: Su finalidad es valorar la importancia que tiene la organización de grupos en el proceso productivo, comprender la estructura y funcionamiento dinámico de un grupo. Comprender las condiciones y actitudes requeridas para conducir eficazmente un grupo, implementar técnicas de organización y conducción grupal.

▪ DISEÑO DEL MODELO DE TRABAJO

Para lograr dicho diseño es necesario la implementación de cursos de vitalidad organizacional que den solución a los requerimientos y que estén orientados a la motivación y satisfacción de necesidades de realización. Un equipo cohesivo arrastrará consigo a todos sus miembros. El entusiasmo es contagioso, de modo que si se puede generar entusiasmo por la tarea de equipo, se puede lograr que todos sigan su camino. Es importante lograr una cohesión positiva y superar las influencias negativas que pueden ejercer los grupos.

Cursos de manejo positivo del stress: Propiciar habilidades de comunicación idóneas ante situaciones de conflicto en el equipo y facilitar recursos para afrontar situaciones de stress que permita tener una imagen de auto eficacia, seguridad y satisfacción personal.

Cursos de vitalidad organizacional: Se podrá identificar de manera visual el nivel en que se encuentra la organización, desde el punto de vista de los miembros de la misma

▪ CAPACITACIÓN

Es necesario que el personal que vaya a ser capacitado dentro de la empresa cuente con los conocimientos necesarios que haga que el desempeño dentro del puesto sea el *correcto y el más sencillo*, y además el curso pueda motivar al trabajador a adquirir un compromiso mayor con la empresa y también de la empresa al trabajador. Y por el lado personal la adquisición de experiencia práctica. Los programas de formación

y entrenamiento sistemáticos, constituirán motivación al darle a la gente la oportunidad de mejorar sus capacidades y alcanzar posiciones de mayor responsabilidad. Enviar a los trabajadores a un curso puede ser una buena forma de demostrarle que es valorado. Los programas de entrenamiento de las Compañías pueden ayudar a mejorar la identificación de los asistentes con la empresa.

Cursos de calidad de vida laboral: La calidad de vida en el trabajo actúa sobre aspectos importantes para el desenvolvimiento psicológico y socio-profesional del individuo y produce motivación para el trabajo, capacidad de adaptación a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad para innovar o aceptar los cambios en la organización.

▪ **MOTIVAR A TRAVÉS DEL TRABAJO MISMO**

Para alcanzar la motivación a través del trabajo mismo es necesario implementar cursos específicos que den respuesta a la problemática orientada a satisfacer necesidades de organización. Dada una estructura salarial equitativa y competitiva en la medida de lo posible, ofrecer incentivos financieros significativos, elevando el nivel de identificación, asegurando la motivación duradera desarrollando un sistema de retribución intrínseca. Las retribuciones intrínsecas se dan en el contexto del trabajo y proporcionan satisfacción al permitirle a la gente experimentar la sensación de realización, expresar y usar sus capacidades y ejercer su propio poder de toma de decisiones en ámbito de su puesto y sección.

Cursos de motivación al trabajo: Dotar al trabajador, de una serie de habilidades imprescindibles, y muchas veces ignoradas, en la gestión diaria de las empresas y equipos de trabajo que las conforman. Un buen manejo de las mismas, se considera como factor diferencial de los trabajadores de éxito.

▪ **RETRIBUIR Y RECONOCER EL LOGRO**

Para alcanzar retribuir y reconocer el logro de los administradores en una empresa, es necesario el establecimiento de un curso que de solución para satisfacer las necesidades del status. Su sistema salarial puede estar montado de tal manera que

remunere adecuadamente el logro; sin embargo, también hay que retribuir a la gente dándole mayor responsabilidad (retribución intrínseca) y oportunidades de ascenso y mejor status (retribución extrínseca). Las retribuciones tangibles son las mejores, en la medida en que hayan sido ganadas y la gente aprecie ese hecho. No obstante, el elogio al trabajo bien hecho es un motivador importante pero, siempre que haya sido ganado objetivamente.

Cursos de psicología social: Dar a conocer los procesos psicosociológicos y grupales básicos que intervienen en la conducta humana y en las relaciones interpersonales e intergrupales. Con una duración de dos semanas impartido por un experto.

4.4 ESTRATEGIAS SECUNDARIAS QUE SERÁN IMPLANTADAS POR LA COMPAÑIA

Estas estrategias serán continuación para el mejoramiento continuo de lo aprendido por las estrategias anteriores.

- **FACILITAR LAS SATISFACCIONES SOCIALES**

Aquí la empresa debe diseñar, condiciones que permitan generar la competencia sana y objetiva entre grupos de trabajo, donde a través de realimentación positiva, el trabajador se esfuerce por alcanzar el nivel óptimo de eficacia en su trabajo, conservando a los trabajadores dentro del sistema, maximizando su desempeño en las labores que realiza y estimulando el comportamiento innovador. La tarea esencial de la gerencia debe estar enfocada a adecuar las condiciones y métodos de funcionamiento de la empresa, de manera que el personal de Compañía Real del Monte y Pachuca S. A. de C.V. pueda lograr mejor sus objetivos encauzando sus esfuerzos hacia los de la organización.

- **IMPLANTAR PREMIOS DE PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA**

Premiar económicamente a los trabajadores que sistemáticamente lleguen puntuales a sus labores y no falten durante un mes. Este motivador puede tener la facultad de hacer sentir responsables a los trabajadores, en la medida en que ellos mismos se

den cuenta de que no es difícil cumplir con estos objetivos tomando como un compromiso individual con la empresa y sintiéndose reconocidos dentro del grupo laboral. En seguida se propone un modelo de relaciones humanas que fue desarrollado por la escuela de relaciones humanas creadas por investigadores y escritores de temas gerenciales, dirigida por Elton Mayo. Donde se demuestra que los sistemas formales de motivación suelen no funcionar, ya sea porque pueden ser manipulados e incluso sabotados por los empleados, actuando individual o conjuntamente, o porque no responden a necesidades distintas de las fundamentales. Señala que la productividad está directamente relacionada con la satisfacción laboral, la cual se deriva más de factores intrínsecos tales como el reconocimiento, una sensación de realización y la satisfacción de necesidades sociales, que de factores extrínsecos tales como el pago y las condiciones de trabajo.

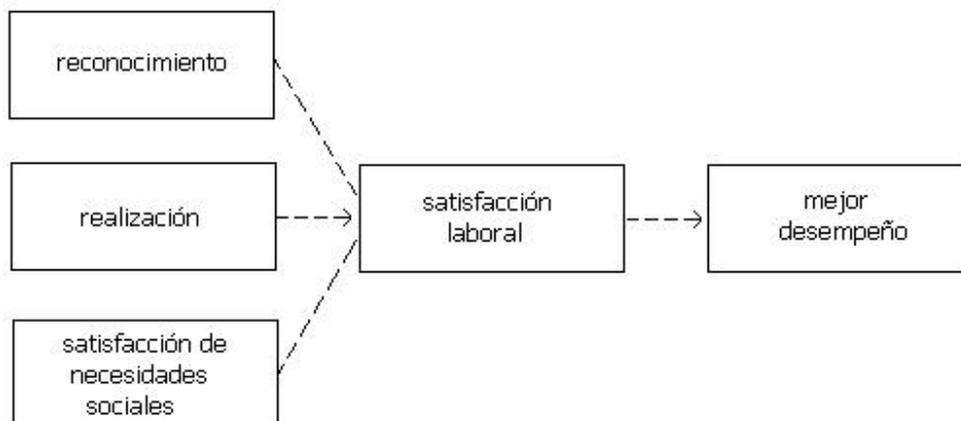


Figura 8. Modelo de motivación de relaciones humanas.

Fuente: Tomado de Armstro M. (1992). "Gerencia de Recursos Humanos". Edit. Legis.

Por otro lado también se puede aplicar el modelo de autorrealización, desarrollado por Maslow (1999), basándose en su análisis de las necesidades y en su convicción de que las más importantes, desde el punto de vista de la motivación a largo plazo, son las concernientes a la plenitud personal o realización. Estas necesidades son intrínsecas a las personas y no están sujetas al sistema de control interno. También

ejerció influencia Douglas McGregor (2000), quien señaló que “las personas ejercerán dirección y control en el logro de los objetivos organizacionales en la medida en que estén comprometidos con estos objetivos. El problema de este modelo es que probablemente subestima el papel del dinero como motivador, ya que, puede argumentarse que el dinero debe ser el motivador primordial, ya que es el medio para satisfacer tantas necesidades, incluidas las de reconocimiento, logro, posición y realización.

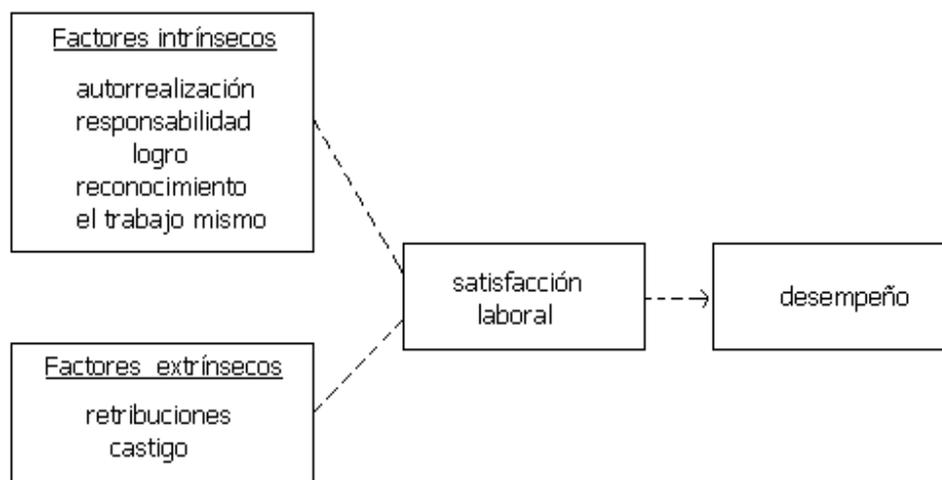


Figura 9. Modelo de motivación racional

Fuente: Tomado de Armstro M. (1992). “Gerencia de Recursos Humanos”. Edit. Legis.

Aunque las necesidades humanas son clasificadas como primarias y secundarias, en realidad no pueden separarse dentro de una misma persona. El estado del organismo afecta su comportamiento y el estado de éste afecta al organismo. Cada individuo se debe tratar como una persona total. Definiéndose la motivación en el trabajo, coloquialmente, como el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar los objetivos y las metas de la organización condicionado por la posibilidad de satisfacer algunas necesidades individuales. Las recompensas extrínsecas al individuo, satisfacen necesidades de bajo orden y las recompensas intrínsecas al individuo se consideran como satisfactores de necesidades de orden superior. Las necesidades superiores son, más que las fisiológicas, las que dominan al organismo ya adulto,

siempre y cuando las fisiológicas no sean muy intensas. Por otro lado los trabajos deben reunir tres características con objeto de resaltar las necesidades de alto orden y de crear condiciones para que los trabajadores que las desempeñan tengan como resultado recompensas intrínsecas.

- El trabajador debe reunir retroalimentación efectiva acerca de su productividad y su comportamiento laboral.
- El trabajo reclama las mejores habilidades rumbo a la eficiencia laboral
- Autocontrol para fijar metas.

En la medida en que los trabajadores encuentren que sus trabajos son intrínsecamente motivadores servirá como motivador de las necesidades de orden superior y porque influye en las recompensas las cuales surgen de un buen desempeño.

- Una estrategia debe destacar las metas básicas o finales y centrarse en ellas, en lugar de destacar las parciales superficiales; o sea, acentuará los fines, más que los medios para su obtención (implicando un lugar más central para las motivaciones inconscientes que para las conscientes).
- Se encuentran disponibles varias trayectorias culturales hacia la misma meta; por ende, los deseos conscientes, específicos y de la cultura local no son tan fundamentales en la teoría de la motivación como las metas más básicas e inconsciente.
- Cualquier conducta motivada, ya sea preparatoria o de consumación, debe comprenderse como encauzada a través de muchas necesidades básicas, que pueden expresarse o satisfacerse simultáneamente. Normalmente, un acto tiene más de una motivación.
- Prácticamente todos los estados orgánicos deben considerarse como fisiológicamente causantes de motivación psicosocial.

- Las necesidades se clasifican en jerarquías preponderantes; o sea, que la aparición de una necesidad, emerge por lo común, en la satisfacción anterior de otra necesidad más prepotente. El hombre es un animal con deseos perpetuos; asimismo, no puede considerarse ningún impulso y ninguna necesidad, como si fuera aislado o discreto; cada impulso tiene relación con el estado de satisfacción o insatisfacción de otros impulsos.
- Las listas de impulsos no nos llevarán a ninguna parte, por varias razones teóricas y prácticas; además cualquier clasificación de las motivaciones deberá ocuparse del problema de los niveles de especificidad o de la generalidad de los motivos que deben clasificarse.
- La clasificación de las motivaciones debe basarse en metas, más que en las conductas motivadas y los impulsos de investigación.
- La teoría de motivación debe estar centrada en lo humano, más que en lo animal.
- La situación o el campo en el que reacciona el organismo debe tenerse en cuenta; pero es raro que ese ámbito, por sí sólo, pueda servir como explicación exclusiva de la conducta. Además, el campo mismo debe interpretarse de acuerdo con el organismo. La teoría de campo no puede ser sustituto para la de la motivación.
- No solamente debe tenerse en consideración la integración del organismo, sino también la posibilidad de que haya reacciones aisladas, específicas, parciales y segmentadas.
- La teoría de la motivación no es sinónimo de la teoría de la conducta. Las motivaciones son sólo una clase de determinantes de la conducta. Mientras que el comportamiento es casi siempre motivado, resulta además, determinado biológicamente y culturalmente, y de acuerdo con las situaciones.

Es más fácil percibir y criticar los aspectos de la teoría de la motivación que remediar sus deficiencias. En su mayor parte, esto se debe a la falta grave de datos apropiados sobre este campo. Lo cual, obedece primordialmente a la ausencia de

una teoría válida de motivación; así pues, estos puntos considerarse como un marco recomendado para investigaciones futuras y mantenerse o caer, no tanto por los datos disponibles como por las investigaciones que todavía deben realizarse, sugeridas, por las preguntas derivadas. Los directores y gerentes pueden influir en el medio ambiente laboral y si lo hacen en forma constructiva y con un propósito elevado, podrán cambiar positivamente el punto de vista de los trabajadores sobre su rendimiento y actitudes y lograr un mejor desempeño en sus labores empresariales. Los procesos humanos en la organización, la comunicación, la motivación, el manejo del conflicto y el trabajo de equipo son factores fundamentales para la satisfacción laboral y la productividad real. Los ingresos competitivos y la equidad en la compensación figuran como fundamentales de los niveles de satisfacción laboral. Se debe ser competitivo y si es posible estar por arriba del mercado en materia de ingresos. Además de los modelos de evaluación de desempeño y calificación de méritos deben convertirse en factores de crecimiento individual y de desempeño eficaz y productivo para el incremento de la productividad laboral, donde, se considera mérito a todas las acciones que tome el trabajador por iniciativa propia más allá de lo establecido en sus definiciones de labores. En cuanto a las relaciones laborales armónicas, la dicotomía empresa—sindicato debe ser superada a través del diálogo concertador, la negociación y la comunión de objetivos e intereses. La empresa deberá esforzarse para propiciar y mantener altos y sólidos niveles de motivación, involucración y compromiso de cada uno de sus miembros para con ella. Lo cual no es una tarea fácil por niveles de frustración, irresponsabilidad, rotación, deserción y rebeldía. La motivación, entonces tiene como función el crecimiento y autorrealización de sus integrantes y formación de un espíritu productivo, así como el crecimiento de la empresa. Cuando el hombre sabe quién es, qué es su empresa, cual es su propósito, cual es su tarea y para qué sirve y es útil el trabajo que hace, sólo a ese hombre se le podrá llamar productivo.

CONCLUSIONES

Durante el tiempo y las actividades que este trabajo demandó, hubo muchos aspectos por mencionar, sin embargo nos limitaremos a los que consideramos más importantes y sobresalientes para nuestro trabajo en cuestión. Las actividades que se realizaron fueron las siguientes, primeramente se realizó la búsqueda bibliográfica y Histórica de la Compañía Real del Monte y Pachuca S.A. de C.V. posteriormente se realizó la entrevista a 10 trabajadores de la empresa la cual contenía 5 preguntas (Ver Anexo B. Pág. 131) planteadas de forma muy general, lo que nos permitió diseñar una encuesta para poder diagnosticar la situación que se vive en materia de capacitación que es el objetivo central del trabajo. El número de trabajadores en ese momento que pertenecían directamente a la empresa era de 64 por lo que se decidió realizar un censo o sea aplicar la encuesta a los 64 trabajadores.

Los resultados encontrados permiten afirmar que sólo 23.37% de los trabajadores dicen que la empresa los capacita, logrando con ello poder realizar un mejor desempeño en sus actividades y al mismo tiempo como superación personal.

La motivación de los trabajadores es de suma importancia en la empresa ya que por medio de ésta se puede potencializar todas las actividades y actitudes del grupo de trabajadores y a su vez una mejor la productividad de la empresa. El estudio reflejó que solamente el 15.24% de los trabajadores se encontraba motivado, lo cual indica que es un punto muy importante a mejorar si se quiere tener un buen funcionamiento de ésta, y con esto la empresa esté al día en las demandas y exigencias del mercado cambiante, la tecnología que así lo requiere y lograr con ello que el personal sea un pilar importante en las compañías.

En gran cantidad de empresas se da el caso al trabajador que se capacita buscando un mejor trabajo y está no es la excepción ya que un trabajador aseguró que de ser capacitado buscaría un mejor empleo, nos pone a pensar en el lugar de el gerente o los ejecutivos de una empresa o compañía, ¿Estoy dispuesto a invertir una fuerte cantidad en capacitación para que luego este personal preparado se marche en busca de nuevas oportunidades? ¿Valdrá la pena el tiempo que el empleado pasa capacitándose, deteniendo la producción para que después otra empresa disfrute de lo invertido en él?, la respuesta a estas interrogantes, no es decir no a la capacitación, si no por el contrario buscar uno como empresario retener a todo el personal que en algún momento sea capacitado y esto se logra mediante la motivación y el logro de que el trabajador se sienta comprometido y parte de la empresa.

Un cúmulo de problemas aquejan a las compañías, es necesaria la intervención de profesionistas con conocimientos propios de estas problemáticas, abocados a encontrar alternativas de solución que impacten en la productividad y que paulatinamente se perfilen como empresas de vanguardia, por competitividad a nivel nacional e internacional según los canones mundiales producto de la globalización.

En la actualidad es necesario que nuestros trabajadores vayan de la mano con un mundo cambiante que cada día nos exige más, es necesario darle un valor primordial a nuestros empleados y no sólo pensar en cambiar métodos, procesos, técnicas, maquinaria, etc. La capacitación y motivación de nuestros trabajadores son dos herramientas que lograrán mejorar a toda empresa o compañía.

La falta de motivación y capacitación en las compañías va haciendo que día con día vayan generando una serie de problemas y que se den soluciones instantáneas pero no un recurso definitivo a problemas que un trabajador capacitado podría resolver por sí mismo, para salvaguardar a las compañías es urgente la necesidad de formar y capacitar permanentemente al personal desde los directivos hasta el último operador con el programa de cursos propuestos en este estudio; cuyo objetivo es la

superación y por ende el crecimiento personal. Se requiere modernizar tanto la infraestructura como el equipo y la maquinaria.

Lo que podemos concluir sobre la Compañía Real del Monte y Pachuca S.A. de C.V. Es que su lenta recuperación debe de ir de la mano con lo expuesto en este trabajo, con los resultados aquí expuestos es un buen momento para que la Compañía tenga un buen inicio, para aprender de sus errores y aciertos, creemos firmemente que con una buena capacitación y motivación del personal, la recuperación de la Compañía llegará a buen puerto.

Los resultados aquí encontrados, funcionan para cualquier compañía o empresa pequeña o mediana en vías de crecimiento, y emprender el difícil pero no imposible viaje a la modernización.

Las preguntas que surgieron con el análisis de este estudio fueron: ¿Está será la forma de pensar de los trabajadores mexicanos? La mayoría asegura estar listo a ser capacitado, pero a ninguno está dispuesto a sacrificar su tiempo libre para lograrlo.

Nos fue posible constatar que los trabajadores tienen el deseo de aprender, de superarse, de comprometerse con lo que hacen, pero para ello necesitan ser motivados y alentados, no sólo en el aspecto económico ya que sólo 15.24% de los trabajadores se considera motivado sin ser el dinero su principal motivador y que solo el 9.14% de los trabajadores se considera comprometido sin ser el dinero un aspecto importante.

Otro de los factores que afecta a la empresa es la rotación de personal y una de las causas es la falta de estimulación y el sueldo ya que el 22.35% de los trabajadores lo piensa, el 18.28% opina que es la monotonía en la cual realizan sus actividades.

Cabe mencionar que en un departamento de esta compañía, han sido los trabajadores los que han desarrollado de forma empírica un sistema de motivación que hace que su trabajo sea agradable e incluso la jornada laboral se siente reducida

en el tiempo, lo cual pone de manifiesto la nula motivación que existe en la empresa. Si las compañías o empresas lograran cubrir estos aspectos sería posible evitar las quiebras, que no sólo dañan al país, si no a las familias que dependen de ellas.

Ahora tenemos claro que para hacerlo con éxito es necesario un personal capacitado para el manejo de la tecnología, un personal motivado y comprometido no sólo con su trabajo si no con la empresa; es necesario hacerle comprender que de su compromiso con la empresa depende el futuro de la misma y de su propia familia.

RECOMENDACIONES

Para que el personal de los diferentes niveles jerárquicos se desempeñe a su capacidad, se requiere de crear un verdadero sistema de incentivos económicos y no económicos para incrementar el índice de satisfacción e identificación en las empresas. La suma de todas estas premisas, llevara a cualquier compañía o empresa a alcanzar una alta productividad, que se dará como resultado al aplicar esta propuesta, En primera instancia, los directivos deben convencer y comprometer a los propietarios y a todo el personal, que no puede mantenerse del prestigio y antigüedad de la compañía, se requiere hacer un alto en el camino y buscar en forma conjunta mejores caminos que realmente los proyecten al éxito. Se requiere hacer una gran labor social para contrarrestar los obstáculos que todo cambio demanda, considerando que la población trabajadora de las compañías siempre presentan resistencia y temor al realizar actividades de otra forma, que le redituará mejores dividendos; en palabras más palabras menos es darle a cada integrante su justo reconocimiento y valor por el bien de las compañías y de cada uno de los que la conforman. A la Compañía Real del Monte y Pachuca SA de C. V, bajo una nueva visión y reingeniería, de métodos administrativos, apostándole a la capacitación de los trabajadores, porque con un personal preparado podrán enfrentar los retos futuros que marque la competencia y la tecnología, sin olvidarse del pasado ya que este se formarán las bases para un mejor futuro.

Se recomienda realizar estudios de ingeniería y de mercadotecnia para buscar de nuevo giro, en el cual se utilice y se aproveche toda su infraestructura física y laboral. También realizar seguimientos de cómo afecta la capacitación y la motivación en la productividad de la compañía mediante un monitoreo, para observar las variaciones.

GLOSARIO

A

Aborígenes: Naturales de un país, en oposición a los que acuden a establecerse en él.

Acaudalado: Que tiene muchos bienes.

Adiestramiento: Enseñanza o preparación para alguna actividad o técnica.

Administración: se define como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborar o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.

Afanar: Entregarse a alguna actividad con solicitud y empeño.

Afloramiento: Lugar donde asoma a la superficie terrestre un filón, masa rocosa o capa mineral consolidados en el subsuelo: afloramiento de un filón de oro.

Altibajos: Desigualdades o altos y bajos de un terreno.

Amalgamación: Formación de una aleación de mercurio con otro u otros metales.

Analfabetismo: Desconocimiento de la lectura y de la escritura.

Apoyos crediticios: Es un financiamiento de mediano plazo para el apoyo de obras de infraestructura y urbanización.

Aprendiz: Persona que aprende algún arte u oficio.

Arancel: Tarifa oficial que determina los derechos que se han de pagar en varios ramos, como el de costas judiciales, aduanas, ferrocarriles, etc.

Arqueólogo: Persona que profesa la arqueología.

Arqueología: Ciencia que estudia lo que se refiere a las artes, a los monumentos y a los objetos de la antigüedad, especialmente a través de sus restos.

Arquitectura: Arte de proyectar y construir edificios.

Artífice: Persona que ejecuta científicamente una obra mecánica o aplica a ella alguna de las bellas artes.

Artículo 27 constitucional: La propiedad de las tierras y aguas comprendidas dentro de los límites del territorio nacional corresponde originariamente a la Nación, la cual ha tenido y tiene el derecho de transmitir el dominio de ellas a los particulares constituyendo la propiedad privada.

Atentatoria: Que lleva en sí la tendencia, el conato o la ejecución del atentado.

Auge: Período o momento de mayor elevación o intensidad de un proceso o estado de cosas.

Autocontrol: El autocontrol emocional es la capacidad que nos permite controlar a nosotros mismos nuestras emociones y no que estas nos controlen a nosotros, sacándonos la posibilidad de elegir lo que queremos sentir en cada momento de nuestra vida.

Autoestima: Valoración generalmente positiva de sí mismo.

Autorrealización: un impulso dentro del yo para realizar, satisfacer y mejorar las propias potencialidades humanas máximas. En las teorías de Rogers y Maslow, una dinámica dentro del organismo que lo conduce a realizar, satisfacer y mejorar sus potencialidades inherentes.

Autovaloración: como un componente indispensable de la autoconciencia, es decir, de la conciencia que el hombre tiene de sí de mismo, de las fuerzas y capacidades mentales propias, de las acciones, motivos y objetivos de su comportamiento, de su actitud ante lo que lo rodea, hacia las personas y hacia sí mismo.

Azogue: *Quím.* Mercurio

B

Bocaminas: constituyen el testimonio de los primeros momentos de la minería y corresponden al aprovechamiento de los paquetes del mineral contenido en las laderas de la montaña y en el caso de los pozos planos, propician las primeras incursiones en el laboreo subterráneo.

C

Calidad total: Es un sistema de mejoramiento de la producción que nos ayudará a alcanzar las metas propuestas, a reducir costos y por consiguiente incrementar la productividad empresarial.

Calidad de vida: se requiere comprender que, al concebirse: "vida" se hace referencia a una forma de existencia superior a lo físico únicamente puesto que se debería considerar el ámbito de relaciones sociales del individuo, sus posibilidades

de acceso a los bienes culturales, su entorno ecológico-ambiental, los riesgos a que se encuentra sometida su salud física y psíquica, entre otros elementos; en otras palabras, además de sus nexos con los demás en la esfera social y comunitaria, trasciende a su individualidad.

Calmécac: era la escuela para los hijos de campesinos y artesanos asistían al colegio de su barrio, donde se les preparaba para ser guerreros.

Canones: Dogma o regla.

Capacitación: Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo

Capital: El que, constituido por inmuebles, instalaciones y maquinarias, se destina, con carácter permanente, a la producción.

Certificación: La que expiden los órganos tributarios o de la seguridad social a efectos de la ejecución forzosa de la deuda correspondiente.

Cohesión: Acción y efecto de reunirse o adherirse las cosas entre sí o la materia de que están formadas.

Competitividad: Capacidad de competir

Concesión: Otorgamiento que una empresa hace a otra, o a un particular, de vender y administrar sus productos en una localidad o país distinto.

Concurrencia: Coincidencia, concurso simultáneo de varias circunstancias.

Connotación: Dicho de una palabra: Conllevar, además de su significado propio o específico, otro de tipo expresivo o apelativo.

Contaduría: Oficina donde se lleva la cuenta y razón de las contribuciones de cada pueblo y de los productos de las rentas públicas, en la provincia en donde se halla establecida.

Corolario: Proposición que no necesita prueba particular, sino que se deduce fácilmente de lo demostrado antes.

Cotización: Pagar una cuota.

Coyuntura: Combinación de factores y circunstancias que, para la decisión de un asunto importante, se presenta en una nación.

Cuantificable: Expresar numéricamente una magnitud.

Cúmulo: Junta, unión o suma de muchas cosas no materiales, como negocios, trabajos, razones, etc.

D

Decadencia: Declinación, menoscabo, principio de debilidad o de ruina.

Déficit: En el comercio, descubierto que resulta comparando el haber o caudal existente con el fondo o capital puesto en la empresa.

Demandante: Persona que demanda o pide una cosa en juicio.

Depresión: Período de baja actividad económica general, caracterizado por desempleo masivo, deflación, decreciente uso de recursos y bajo nivel de inversiones.

Desalentador: Decaimiento del ánimo, desfallecimiento de las fuerzas.

Descentralización: Transferir a diversas corporaciones u oficios parte de la autoridad que antes ejercía el gobierno supremo del Estado.

Desempleo: Paro forzoso de alguna actividad.

Deserción: Abandonar las obligaciones o los ideales.

Desincorporación: Proceso que consiste en reducir la participación del Estado en áreas o actividades económicas no estratégicas ni prioritarias, a través de la venta, liquidación, extinción, transferencia o fusión de entidades del sector paraestatal. Dicho proceso constituye una parte importante del redimensionamiento del sector público y tiende a liberar recursos para orientarlos a objetivos de mayor prioridad.

Desregulación: Proceso de liberalización o desreglamentación.

Desvinculación: Acción y efecto de desvincular. Liberación o desamortización de un bien vinculado, especialmente de un mayorazgo.

Dicotomía: División en dos partes.

Discrepancia: Diferencia, desigualdad que resulta de la comparación de las cosas entre sí.

Divisa: Moneda extranjera referida a la unidad del país de que se trata.

E

Efectividad: Cumplimiento al ciento por ciento de los objetivos planteados.

Eficaz: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera

Eficiente: Primer principio productivo del efecto, o la que hace o por quien se hace algo.

Ejidos: Campo común para todos los vecinos de una población.

Electricidad: es un fenómeno físico originado por cargas eléctricas estáticas o en movimiento y por su interacción

Emanados:

Empresas filiales: Empresa que se encuentra bajo la dependencia directa de otra sociedad matriz con la que permanece unida por vínculos de participación social. Desde el punto de vista de la gestión empresarial, se le reconoce una cierta autonomía y personalidad jurídica que la diferencia de la sucursal.

Enajenación: Distracción, falta de atención.

Enfoque hedonista:

Enaltecer: Ensalzar.

Enigma: Dicho o conjunto de palabras de sentido artificiosamente encubierto para que sea difícil entenderlo o interpretarlo.

Escisión: Acción y efecto de romper o romperse.

Espectro: Conjunto de líneas resultantes de la descomposición de una luz compleja.

Estragos: Ruina, daño, asolamiento.

Estrategia: En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Estrategia cognitiva: Es la construcción de los procesos mentales los cuales interactúan de manera directa con el medio ambiente, facilitando de esa manera la internalización de la realidad.

Estrés: Tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicosomáticas o trastornos psicológicos a veces graves.

Eudemonismo: Doctrina que tiene la felicidad por principio y fundamento de la vida moral.

Exclusividad: Cualidad de exclusivo.

Eximiéndola: Liberar de una obligación, carga, cuidado, etc.

Extracción: Quitar, apartar a alguien o algo del sitio o condición en que se halla.

F

Factible: Que se puede hacer.

Federalismo: Espíritu o sistema de confederación entre corporaciones o Estados.

Fertilizante: Dícese de la planta que acrecienta la fertilidad del suelo

Fideicomiso: Disposición por la cual el testador deja su hacienda o parte de ella encomendada a la buena fe de alguien para que, en caso y tiempo determinados, la transmita a otra persona o la invierta del modo que se le señala.

Frustrante: Frustra las esperanzas de alguien. Dejar sin efecto, malograr un intento.

G

Gratificación: Remuneración fija que se concede por el desempeño de un servicio o cargo, la cual es compatible con un sueldo del Estado.

Geólogo: Persona que profesa la geología o tiene en ella especiales conocimientos.

Geología: Ciencia que trata de la forma exterior e interior del globo terrestre, de la naturaleza de las materias que lo componen y de su formación, de los cambios o alteraciones que estas han experimentado desde su origen, y de la colocación que tienen en su actual estado.

Globalización: Tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales.

I

Imperioso: Fuerte e ineludible.

Imprescriptible: Preceptuar, ordenar, determinar algo.

Incapacidad: Situación de enfermedad o de padecimiento físico o psíquico que impide a una persona, de manera transitoria o definitiva, realizar una actividad profesional y que normalmente da derecho a una prestación de la seguridad social.

Incentivar: Estimular para que algo se acreciente o aumente.

Incipiente: Que empieza.

Ineludible: No tener en cuenta algo, por inadvertencia o intencionadamente.

Inflación interna:

Infraestructura: Conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para la creación y funcionamiento de una organización cualquiera.

Inmersa: Que está metido debajo del agua o de otro líquido.

Inservible: No servible o que no está en estado de servir.

Insumos: Factores de producción.

Inversionista: Que hace una inversión de capital.

Inversión fructífera:

Inversión privada: Capital externo a la Empresa o compañía.

L

Legitimidad social:

Licitación: Ofrecer precio por algo en una subasta.

M

Mecánica: Parte de la física que trata del equilibrio y del movimiento de los cuerpos sometidos a cualquier fuerza.

Medicina: Ciencia y arte de precaver y curar las enfermedades del cuerpo humano.

Menester: Falta o necesidad de algo.

Minas: Excavación que se hace para extraer un mineral.

Minero: Persona que trabaja en las minas.

Mineros aborígenes:

Miríadas: Cantidad muy grande, pero indefinida.

Molienda: Acción de moler, especialmente el grano.

Motivación: Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia.

N

Neurosis: Enfermedad funcional del sistema nervioso caracterizada principalmente por inestabilidad emocional.

O

Obraje: Obra hecha a mano o con una máquina.

Oferente: Que ofrece.

Operatividad: Capacidad para realizar una función.

Ornamento: Adorno, compostura, atavío que hace vistosa una cosa.

P

Paradigma: Cada uno de los esquemas formales en que se organizan las palabras nominales y verbales para sus respectivas flexiones.

Paraestatal: Propiedad u empresa perteneciente al gobierno.

Paulatinamente: Poco a poco, despacio, lentamente.

Perentoria: Se dice del último plazo que se concede, o de la resolución final que se toma en cualquier asunto. Concluyente, decisivo, determinante.

Pertinencia: Cualidad de pertinente.

Peste: Enfermedad contagiosa y grave que causa gran mortandad en los hombres o en los animales. Enfermedad, aunque no sea contagiosa, que causa gran mortandad.

PIB: Producto Interno Bruto.

Políticas proteccionistas:

Polivalencia: Cualidad de polivalente.

Precolombinas (os): Relativo a las culturas y al arte desarrollados por los pueblos de América con anterioridad a la llegada de Cristóbal Colón.

Productividad: Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc.

Psicosis: Trastorno afectivo caracterizado por la alternancia de excitación y depresión del ánimo y, en general, de todas las actividades orgánicas.

R

Recesión: Depresión de las actividades económicas en general que tiende a ser pasajera.

Reclutamiento: Acción y efecto de reclutar.

Reconversión: Acción y efecto de volver a convertir o transformar. Proceso técnico de modernización de industrias.

Recrudescer: Dicho de un mal físico o moral, o de un afecto o algo perjudicial o desagradable: Tomar nuevo incremento después de haber empezado a remitir o ceder.

Refinación: Acción y efecto de refinar.

Remuneración: Acción y efecto de remunerar. Aquello que se da o sirve para remunerar.

Rentabilidad: Cualidad de rentable. Capacidad de rentar.

Reprivatización: Proceso a través del cual se devuelve a la iniciativa privada una empresa o actividad productiva que había sido asumida por el sector público.

Rubro: Encarnado.

S

SHCP: Secretaria de Hacienda y Crédito Público.

Siderurgia: Arte de extraer hierro y de trabajarlo.

Silicosis: Enfermedad crónica del aparato respiratorio, frecuente entre los mineros, canteros, etc., producida por el polvo de sílice.

Sindicato: Asociación de trabajadores constituida para la defensa y promoción de intereses profesionales, económicos o sociales de sus miembros.

Soberanía: La que reside en el pueblo y se ejerce por medio de sus órganos constitucionales representativos.

Socavón: Cueva que se excava en la ladera de un cerro o monte y a veces se prolonga formando galería subterránea.

Socioeconómico: Que interesa a la sociedad definida en términos económicos.

Subempleo: Empleo de una parte solamente de la mano de obra disponible. Empleo con una remuneración anormalmente baja.

Subestimar: Estimar a alguien o algo por debajo de su valor.

Subsistencia: Conjunto de medios necesarios para el sustento de la vida humana.

Subyugados: Que están subyugados.

Supervisión: Acción y efecto de supervisar.

T

Tapicería: Tela para cortinajes, forros de muebles y, en general, tejido que se usa en decoración.

Tecnología: Conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico.

Teneduría: Cargo y oficina del tenedor de libros.

Trabajador: Jornalero, obrero.

V

Vanguardia: En primera posición, en el punto más avanzado, adelantado a los demás. Ir a la vanguardia. Estar en vanguardia.

Vasto: Dilatado, muy extendido o muy grande.

Veta: Vena, faja o lista que se observa en ciertas maderas y piedras.

Y

Yacimiento: Sitio donde se halla naturalmente una roca, un mineral o un fósil.

Z

Zozobra: Inquietud, aflicción y congoja del ánimo, que no deja sosegar, o por el riesgo que amenaza, o por el mal que ya se padece.

BIBLIOGRAFÍA

- Adair, J. 2000. *Understanding motivation*. The Talbot Adair Press, 2000. *Cómo motivar*. Legis. México.
- Allenspach, H. 2001. *El horario flexible*. OIT. Suiza.
- Amezcua, O.N. 2000. *Programa de becas de capacitación*. Papeles de la oficina. México.
- Argüelles, A. 1999. *La educación tecnológica en el mundo*. Limusa. México.
- Arias, G. F. 2000. *Capacitación para la excelencia*. Trillas. México.
- Arias, G. F. 2002. *Capacitación y desarrollo personal*. Trillas. México.
- Armstro, M. 1999. *Gerencia de recursos humanos*. Ed.Legis. México.
- Barajas, M. S. 2000. *Los contratos especiales de trabajo*. UNAM. México.
- Briseño, M. A. 1999. *Derecho individual del trabajo*. Trillas. México.
- Carrión, M. C. Espinosa, C. M. 1999. *Programa de calidad: actitudes hacia el trabajo del mexicano*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM.
- Davis, K; Newstrom, J. 2001. *Human behavior at work. Organizational behavior*. McGraw Hill. USA. Trad. 1999. *El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. McGraw Hill. México.
- De Buen, L. N. 1999. *Derecho del trabajo tomo II*. Porrúa, 9ª Edición. México.
- De La Cueva, M. 2002. *El nuevo derecho mexicano del trabajo*. Porrúa, 9ª Edición. México.
- Domínguez, Ch. G. 1999. *Becas para trabajadores y servicio nacional de empleo*. Realidades Laborales STPS. México.
- Dunnette y Kirchner. 2000. *Psicología industrial*. Trillas. México.
- Durán, F. D. 1999. *Historia de las indias de la Nueva España e islas de tierra firme*. Imprenta de Ignacio Escalante. Madrid.
- Fournies, F. F. 1999. *Why employees don't do what they're supposed to do what to do about it*. Liberty Hall Press. 1991. *Porqué los empleados no hacen lo que se supone que deben hacer y qué hacer para conseguirlo*. McGraw Hill. México.
- García, M. R. 2000. *Aspectos descuidados de la capacitación*. Ponencia, VI Congreso Nacional de Capacitación Integral y de Recursos Humanos. México.

- Gonzalbo, A. P. 1999. *Historia de la educación en la época colonial*. El Colegio de México. México.
- Ibarra, A. A. 1999. *Formación basada en competencia laboral*. Conocer. México.
- Ishikawa, K. 2000. *¿Qué es el control de calidad?* Norma. Colombia.
- Jiménez, O. A. 2002. *Necesidades de capacitación*. Necanograma: UNAM. Facultad de Psicología.
- Katz, F. 1999. *Situación social y económica de los aztecas, durante los siglos XV y XVI*. Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. México.
- Koontz, H. Werhrich, H. 1999. *Administración*. McGraw Hill. México.
- Lawler III, E. E. 2002. *Motivation in work orgatitation*. Jossey Bass.
- López, B. 2000. *El enriquecimiento del trabajo. Un análisis de sus principales técnicas*. Tesis de Licenciatura U. I. A. México.
- Mc Gregor, D. 2001. *El aspecto humano de la empresa*. Diana. México.
- Mc Gregor, D. 2000. *Mando y motivación*. Diana. México.
- Maslow, A. 1999. *Motivation and personality*. Harper & Row.
- Maslow, A. 2003. *Toward a psychology of being*. Van Nostrand Co.
- Maslow, A. 2001. *La amplitud potencial de la naturaleza humana*. Trillas. Pp. 287-313. México.
- Mayor, L; Tortosa, F. 2003. *Ámbitos de aplicación de la psicología motivacional*. D. D. B. Bilbao.
- Megginson, L; Mosley, D; Pietri, P. 1998. *Administración, conceptos y aplicaciones*. C. E. C. S. A. México.
- Mendoza, N. A. 2001. *Manual para detectar necesidades de capacitación*. Trillas. México.
- Monzón, A. 1999. *La educación en México prehispánico*. Fondo de Cultura Económica. México.
- Nava, C. V. M; Patiño, P. H; Rodríguez, C. J. F. 2000. *Determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación*. ARMO: México.
- Porter, L. W; y Lawler III, E. E. 2003. *Managerial Attitudes and performance*. Richard D. Irwin, Homewood.
- Probert, Alan. *En Pos de la Plata*, SEMIP; 1999. México.
- Proyecto OIT. 1999. *Repertorio de recomendaciones prácticas sobre el tiempo de trabajo*. OIT. Suiza.

- Ramírez, D. A. 2000. *Régimen jurídico de la capacitación y adiestramiento*. Fondo COPARMEX: México.
- Ramírez, C. B. 1999. *Privatización de empresas públicas*, México.
- Reza, T. J. C. 2001. *Como diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones*. Panorama: México.
- Rodríguez, M. 2002. *Motivación al trabajo*. Manuel Moderno. México.
- Rodríguez, M. M. 1999. *Importancia de la capacitación en las empresas*. IV Congreso Nacional de Capacitación Integral y de Recursos Humanos. Ponencia: México.
- Romagnoli, H. 1997. *El derecho, el trabajo y la historia*. Consejo Económico y Social. México.
- Rosembaum, B.L. 1999. *How to motivate today's workers*. McGraw Hill. 2001. *Como motivar a los empleados hoy*. McGraw Hill. México.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (1-1996). *Inducción al proyecto de modernización de los mercados de trabajo*. Subsecretaria B. Dirección General de Empleo STPS. México.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2-1996). *Navegando por los mares de la productividad*. Subsecretaria B. Dirección General de Empleo STPS. México.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (3-1996). *Entre el mundo de la productividad y la eficiencia*. Subsecretaria B. Dirección General de Empleo STPS. México.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (4-1996). *Manual de asistencia técnica para servicios de empleo*. Subsecretaria B. Dirección General de Empleo STPS. México.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social 2000. *Realidades laborales*. Boletín informativo octubre-diciembre, año III no. 4. México.
- Silva, R. A. 1999. *La capacitación como un factor importante en el desarrollo de la organización*. Tesis de Licenciatura de Contaduría y Administración, UNAM.
- Skinner, B. F. 1999. *Sobre el conductismo*. Fantanella. España.
- Sverdlick, M; Williams, C; Durin, A; Susk, C. 1999. *Administración y organización*. Harper Collins Publishers. U.S.A.
- Tannenhill, R. 2001. *Enriquecimiento del trabajo*. Grupo Editorial expansión. México.

- Tonatihu, M. 1996. *Perspectivas sobre el cardenismo, ensayo sobre economía, trabajo, política y cultura en los años 30's*. Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco. México.
- Tosi, H. 1999. *Organizational behavior and management*. PWS_KENT. U.S.A.
- Zurita, A. 2001. *Breve y sumaria relación de los señores de la Nueva España*. El Colegio de México. México.

ANEXO A: DATOS DE LOS TRABAJADORES

Nombre	Edad	Área	Escolaridad	Puesto	Antigüedad (Años)
CASO 1	42	Muestreo y ensaye	Lic. en Química	Jefe de laboratorio	20
CASO 2	29	Seguridad Industrial	Preparatoria	Ayudante	6
CASO 3	51	Mantenimiento mecánico	Primaria	Ayudante de mecánica	22
CASO 4	57	Mantenimiento	Primaria	Mecánico	25
CASO 5	40	Mantenimiento mecánico	Secundaria	Mecánico	4
CASO 6	35	Almacén	Lic. en Contabilidad	Auxiliar Administrativo	7
CASO 7	32	Almacén	Secundaria	Auxiliar de Almacén	14
CASO 8	48	Superintendencia	Ingeniero Industrial	Superintendente	22
CASO 9	42	Almacén	Secundaria	Chofer	22
CASO 10	60	Mecánica	3ro. de primaria	Mecánico	34

ANEXO B: ENTREVISTAS

1.- *¿Le han capacitado para la enseñanza y aplicación de nuevas técnicas o formas de trabajo?*

2.- *¿Las ha llevado a cabo?*

3.- *¿Por qué?*

4.- *¿Qué piensa usted cuando le dicen que lo van a capacitar para aprender nuevas técnicas de trabajo?*

5.- *En tendido el estrés laboral como agotamiento físico, mental fatiga, apatía y la falta de motivación en su trabajo. ¿Considera que esto de alguna manera perjudica en su desempeño y constituye una barrera para la adquisición de nuevos conocimientos?*

CASO 1

1.- ¿Le han capacitado para la enseñanza y aplicación de nuevas técnicas o formas de trabajo?

Es que yo creo que no es la función de la compañía que nos enseñe, a nosotros nos contratan para que desarrollemos un trabajo, y en base a se nos desarrollamos. Nos han enviado a cursos, vamos a poner que si.

2.- ¿Las ha llevado a cabo?

Si.

3.- ¿Por qué?

Por que son técnicas para hacer mas rápido nuestro trabajo. Por ejemplo antes, nuestro trabajo se tardaba en hacer 100 muestras una mañana, y ahora 100 muestras en una hora.

4.- ¿Qué piensa usted cuando le dicen que lo van a capacitar para aprender nuevas técnicas de trabajo?

Pues que son de mucha utilidad.

5.- En tendido el estrés laboral como agotamiento físico, mental fatiga, apatía y la falta de motivación en su trabajo. ¿Considera que esto de alguna manera perjudica en su desempeño y constituye una barrera para la adquisición de nuevos conocimientos?

Fíjate que aquí es un área donde nos han dejado laborar, no libremente, pero si es nuestro espacio, casi nadie se mete con nosotros, entonces como que...es eso de estrés, y frustraciones y todo, no hay aquí, digo por que, entregamos nuestro trabajo y ya nadie nos anda carrereando ósea los carrereados somos nosotros, con nosotros mismos, mas no de los jefes hacia nosotros. Entonces aquí es una ambiente tranquilo y bueno. Si tenemos que entregar el trabajo, pero este... así que estén atrás de nosotros para entregar una cantidad no, tenemos la responsabilidad de entregar lo del diario, como nosotros le llamamos. Que es el comportamiento de la planta de beneficio, pero... que nos anden carrereando para que lo entreguemos no, nosotros nos carrereamos mismos, por terminar, por no dejar nada pendiente, por que nuestro trabajo no es de que hoy nos llegan 5 muestras y mañana 20, varia de un día a otro, entonces si nosotros nos vamos atrasando, al otro día no sabemos cuanto nos va a llegar, y a lo mejor nos atrasamos más, nosotros siempre tratamos de sacar todo lo que tengamos del día, y de nuestros jefes no, muy tranquilo el ambiente de trabajo.

CASO 2

1.- ¿Le han capacitado para la enseñanza y aplicación de nuevas técnicas o formas de trabajo?

Si

2.- ¿Las ha llevado a cabo?

Si

3.- ¿Por qué?

Por que son nuevas formas de que nos van enseñando, seguridad industrial.

4.- ¿Qué piensa usted cuando le dicen que lo van a capacitar para aprender nuevas técnicas de trabajo?

Para mejorar el trabajo.

5.- En tendido el estrés laboral como agotamiento físico, mental fatiga, apatía y la falta de motivación en su trabajo. ¿Considera que esto de alguna manera perjudica en su desempeño y constituye una barrera para la adquisición de nuevos conocimientos?

No sabría decirle.

CASO 3

1.- ¿Le han capacitado para la enseñanza y aplicación de nuevas técnicas o formas de trabajo?

Si

2.- ¿Las ha llevado a cabo?

Unas si y otras no.

3.- ¿Por qué?

Por que unas este... no, no tengo el material para hacerlas.

4.- ¿Qué piensa usted cuando le dicen que lo van a capacitar para aprender nuevas técnicas de trabajo?

A no que se debe aprender nuevas técnicas, por que va evolucionando la tecnología va avanzando de vemos hacer lo nuevo que viene.

5.- En tendido el estrés laboral como agotamiento físico, mental fatiga, apatía y la falta de motivación en su trabajo. ¿Considera que esto de alguna manera perjudica en su desempeño y constituye una barrera para la adquisición de nuevos conocimientos?

No debe uno de enojarse, para tener nuevos conocimientos uno no debe de enojarse, uno debe de estar este...en buenas condiciones tener buen carácter, este...si no tiene uno eso nunca va a aprender, al contrario.

CASO 4

1.- ¿Le han capacitado para la enseñanza y aplicación de nuevas técnicas o formas de trabajo?

Si

2.- ¿Las ha llevado a cabo?

Si

3.- ¿Por qué?

Vera usted, por ejemplo si llega una capacitación que trata de mejorar el sistema de trabajo, no, siempre y cuando tengamos el equipo necesario, por que si nos dan la capacitación, nos enseña a manejar herramientas diferentes. Y no nos la dan...

4.- ¿Qué piensa usted cuando le dicen que lo van a capacitar para aprender nuevas técnicas de trabajo?

Muy bien siempre y cuando proporcionen la herramienta y el equipo, si no de que sirve.

5.- En tendido el estrés laboral como agotamiento físico, mental fatiga, apatía y la falta de motivación en su trabajo. ¿Considera que esto de alguna manera perjudica en su desempeño y constituye una barrera para la adquisición de nuevos conocimientos?

No

CASO 5

1.- ¿Le han capacitado para la enseñanza y aplicación de nuevas técnicas o formas de trabajo?

No.

2.- ¿Las ha llevado a cabo?

No

3.- ¿Por qué?

No me han capacitado

4.- ¿Qué piensa usted cuando le dicen que lo van a capacitar para aprender nuevas técnicas de trabajo?

Ha pues muy esta muy bien, pero lo malo es que no nos capacitan.

5.- En tendido el estrés laboral como agotamiento físico, mental fatiga, apatía y la falta de motivación en su trabajo. ¿Considera que esto de alguna manera perjudica en su desempeño y constituye una barrera para la adquisición de nuevos conocimientos?

Bueno es que miren, luego... ¿Cómo le diré?, simplemente el sistema monetario, ahí nos vamos basando, por que te exigen más y hay poco dinero, y antes cuando entre yo nos daban mas dinero, pero trabajo iguales...Que digo, bueno el otro día tengo que pararme otra vez hacer lo mismo, te friegan más y es el mismo salario. Si me enseñan más, yo me salgo de aquí y me voy, si te enseñan a soldar ya este capacitado, para allá afuera, yo me voy.

CASO 6

1.- ¿Le han capacitado para la enseñanza y aplicación de nuevas técnicas o formas de trabajo?

Pues muy pocas.

2.- ¿Las ha llevado a cabo?

Este...No.

3.- ¿Por qué?

No, Por que solo han dado cursos de manejo de seguridad, extintores.

4.- ¿Qué piensa usted cuando le dicen que lo van a capacitar para aprender nuevas técnicas de trabajo?

Pues, encantado no.

5.- En tendido el estrés laboral como agotamiento físico, mental fatiga, apatía y la falta de motivación en su trabajo. ¿Considera que esto de alguna manera perjudica en su desempeño y constituye una barrera para la adquisición de nuevos conocimientos?

Por su puesto, por que cuando estas estresado más fácilmente se cansa uno y solo quieres olvidarte del trabajo, las presiones, y obviamente, de hecho tengo mucho trabajo así como para entrar aun curso. Por que empiezas a un 100% y acabas a un 20%.

CASO 7

1.- ¿Le han capacitado para la enseñanza y aplicación de nuevas técnicas o formas de trabajo?

Si.

2.- ¿Las ha llevado a cabo?

Si.

3.- ¿Por qué?

Por que a lo mejor se me hace más fácil hacer el trabajo.

4.- ¿Qué piensa usted cuando le dicen que lo van a capacitar para aprender nuevas técnicas de trabajo?

Pues que esta bien.

5.- En tendido el estrés laboral como agotamiento físico, mental fatiga, apatía y la falta de motivación en su trabajo. ¿Considera que esto de alguna manera perjudica en su desempeño y constituye una barrera para la adquisición de nuevos conocimientos?

No. Entre más aprenda uno...por ejemplo yo no sabia agarrar la computadora y ahora ya se, puedo capturar información; y el trabajo se me facilita más. Entonces para mi si es bueno que aprenda yo más cosas. Entre más aprendo tengo la posibilidad de subir de puesto.

CASO 8

1.- ¿Le han capacitado para la enseñanza y aplicación de nuevas técnicas o formas de trabajo?

Si

2.- ¿Las ha llevado a cabo?

Algunas cosas.

3.- ¿Por qué?

Por que creo que son las más convenientes para desempeñar el trabajo.

4.- ¿Qué piensa usted cuando le dicen que lo van a capacitar para aprender nuevas técnicas de trabajo?

Que es bueno.

5.- En tendido el estrés laboral como agotamiento físico, mental fatiga, apatía y la falta de motivación en su trabajo. ¿Considera que esto de alguna manera perjudica en su desempeño y constituye una barrera para la adquisición de nuevos conocimientos?

No. Tiene una carga de trabajo pero siempre hay que adquirir nuevos conocimientos. Pues es que como dependemos de mucha gente que está a nuestro cargo y ellos son los que realizan la mayor cantidad de trabajo, yo únicamente ando supervisando que el trabajo se haga bien.

CASO 9

1.- ¿Le han capacitado para la enseñanza y aplicación de nuevas técnicas o formas de trabajo?

Anteriormente sí, pero ahora ya no, este...ósea hubo hace como ocho años o diez que trajeron a una persona a que nos enseñaran nuevas técnicas para trabajar, ahora no nos enseñan nada.

2.- ¿Las ha llevado a cabo?

Sí lo he llevado a cabo.

3.- ¿Por qué?

Todo o sea por parte de lo que yo hago hay cosas de las que me han enseñado.

4.- ¿Qué piensa usted cuando le dicen que lo van a capacitar para aprender nuevas técnicas de trabajo?

Ha pues es bien, por que cada vez se pone más difícil la vida, no, y hay que aprender nuevas cosas.

5.- En tendido el estrés laboral como agotamiento físico, mental fatiga, apatía y la falta de motivación en su trabajo. ¿Considera que esto de alguna manera perjudica en su desempeño y constituye una barrera para la adquisición de nuevos conocimientos?

No. Como siempre ando sin preocupaciones, más que nada cierto no me afecta ese tipo de cosas, pues es muy tranquilo mi trabajo; en un tiempo estuve en un departamento y luego cinco años en otro y ahora ando en la carretera.

CASO 10

1.- ¿Le han capacitado para la enseñanza y aplicación de nuevas técnicas o formas de trabajo?

Si

2.- ¿Las ha llevado a cabo?

Si todos. Anteriormente nos capacitaba pero sobre lo mismo soldar, cortar.

3.- ¿Por qué?

Por que me facilita el trabajo.

4.- ¿Qué piensa usted cuando le dicen que lo van a capacitar para aprender nuevas técnicas de trabajo?

Bien.

5.- En tendido el estrés laboral como agotamiento físico, mental fatiga, apatía y la falta de motivación en su trabajo. ¿Considera que esto de alguna manera perjudica en su desempeño y constituye una barrera para la adquisición de nuevos conocimientos?

La verdad no nos afecta nada.

ANEXO C: ENCUESTAS

Le invitamos a colaborar en este estudio de investigación, para el cual su participación es de suma importancia.

(La presente encuesta es completamente confidencial y anónima).

1. En esta Organización se les ha explicado que es la capacitación.

Casi siempre 1 2 3 4 5 Casi nunca.

2. En esta Organización se preocupa por la capacitación del personal.

Casi siempre 1 2 3 4 5 Casi nunca.

3. En esta Organización la innovación del equipo y técnicas son prioridad.

Casi siempre 1 2 3 4 5 Casi nunca.

4. En esta Organización el reconocimiento público por un trabajo bien cumplido es reconocido.

Casi siempre 1 2 3 4 5 Casi nunca.

5. En esta Organización son reconocidos los aportes del trabajador.

Casi siempre 1 2 3 4 5 Casi nunca.

6. En esta Organización para cumplir con la cuota de trabajo diario, las personas del área se apoyan entre si.

Casi siempre 1 2 3 4 5 Casi nunca.

7. En esta Organización a los trabajadores únicamente les interesa el sueldo.

Casi siempre 1 2 3 4 5 Casi nunca.

8. En esta Organización le dan crédito por sus aportes en el trabajo.

Casi siempre 1 2 3 4 5 Casi nunca.

9. En esta Organización el jefe se preocupa por estimular la capacitación en el área de trabajo.

Casi siempre 1 2 3 4 5 Casi nunca.

10. En esta Organización los trabajadores se sienten motivados en su área.

Casi siempre 1 2 3 4 5 Casi nunca.

11. En esta Organización los trabajadores consideran adecuado o justo el pago monetario por su labor.

Casi siempre 1 2 3 4 5 Casi nunca.

12. En esta Organización los trabajadores consideran su labor motivarte.

Casi siempre 1 2 3 4 5 Casi nunca.

13. En esta Organización la selección y contratación del personal esta mas influida por la relaciones de amistad que por conocimiento y habilidad del postulante.

Casi siempre 1 2 3 4 5 Casi nunca.

14. En esta Organización los trabajadores se sienten comprometidos con la compañía.

Casi siempre 1 2 3 4 5 Casi nunca.

15. En esta Organización los despidos ocurren por la falta de conocimiento y habilidad.

Casi siempre 1 2 3 4 5 Casi nunca.

16. En esta compañía los trabajadores abandonan su trabajo por que el sueldo no es satisfactorio.

Casi siempre 1 2 3 4 5 Casi nunca.

17. En esta Organización los trabajadores conocen las formas de estimulación que la compañía otorga.

Casi siempre 1 2 3 4 5 Casi nunca.

18. La falta de estimulación en el trabajo lleva a los empleados a abandonar la Organización.

Casi siempre 1 2 3 4 5 Casi nunca.

19. La Organización ha impartido Capacitación a los Trabajadores.

Casi siempre 1 2 3 4 5 Casi nunca.

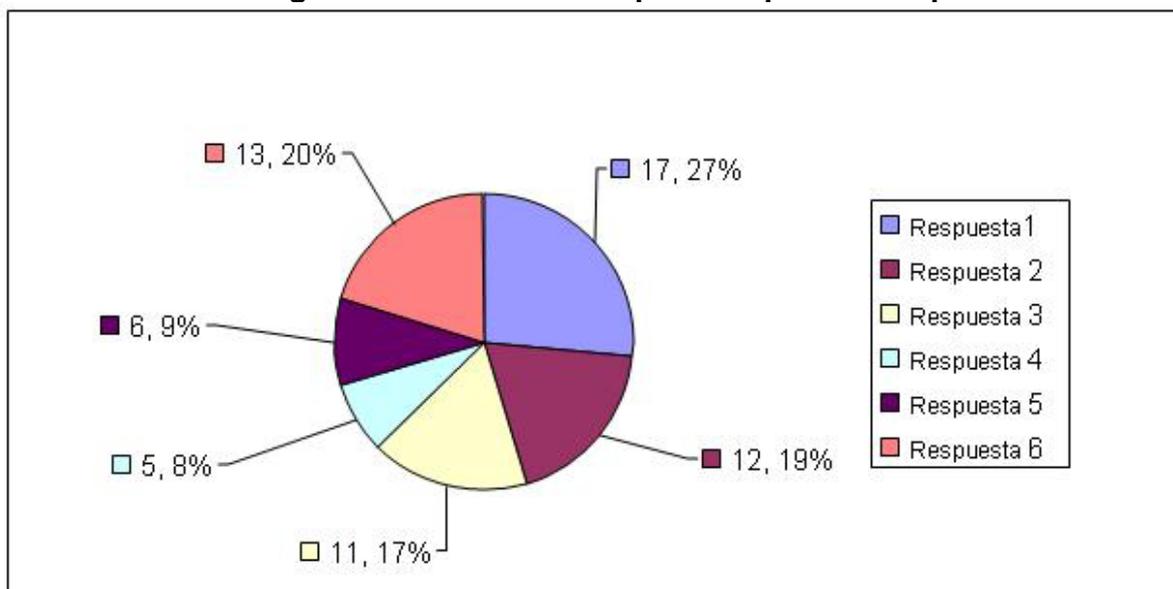
20. En esta Organización se considera la Capacitación como la actualización de los trabajadores.

Casi siempre 1 2 3 4 5 Casi nunca.

21. En esta Organización se recompensa cuando se hace bien el trabajo.

Casi siempre 1 2 3 4 5 Casi nunca.

1.-En esta Organización se les ha explicado que es la capacitación.



Respuesta 1—17. 27 %

Del total de empleados, diecisiete contestaron de forma afirmativa saben lo que significa la capacitación, que al ingresar en la Organización en el curso introductoría para trabajar les explican este término, y al parecer no hay duda sobre el significado.

Respuesta 2--12, 19%

Doce de los trabajadores afirman que se les ha explicado el término pero todavía tiene dudas sobre la capacitación que se les dio pero que con el tiempo la practica y el apoyo de compañeros más experimentados han aprendido sin contratiempos, opinan que es mejor aprendiendo y haciendo.

Respuesta 3--11, 17%

En esta respuesta nosotras la tomamos como en un cincuenta ya que los empleados recuerdan este término pero no está muy firme en su mente ya que tienen mucho tiempo sin ser capacitados y nosotras consideramos que el tema de capacitación debe de ser un tópico que se encuentre presente en una organización.

Respuesta 4-- 5, 8%

Cinco empleados recuerdan vagamente el término debido a la falta de capacitación desde hace mucho tiempo.

Respuesta 5-- 6, 9%

Seis trabajadores aseguran desconocer lo que es la capacitación y que la Organización no se los ha explicado no saben identificarla a pesar de que al ingreso a la empresa se les explico la forma en que se iba a realizar su labor dicen desconocer el termino.

Respuesta 6--13, 20%

Este número, no hubo una respuesta es el número y porcentaje de empleados que por miedo, por falta de interés, por "prisa" no les intereso participar en este estudio, en total fueron 13 trabajadores nos párese un número importante del que ahondaremos mas adelante.

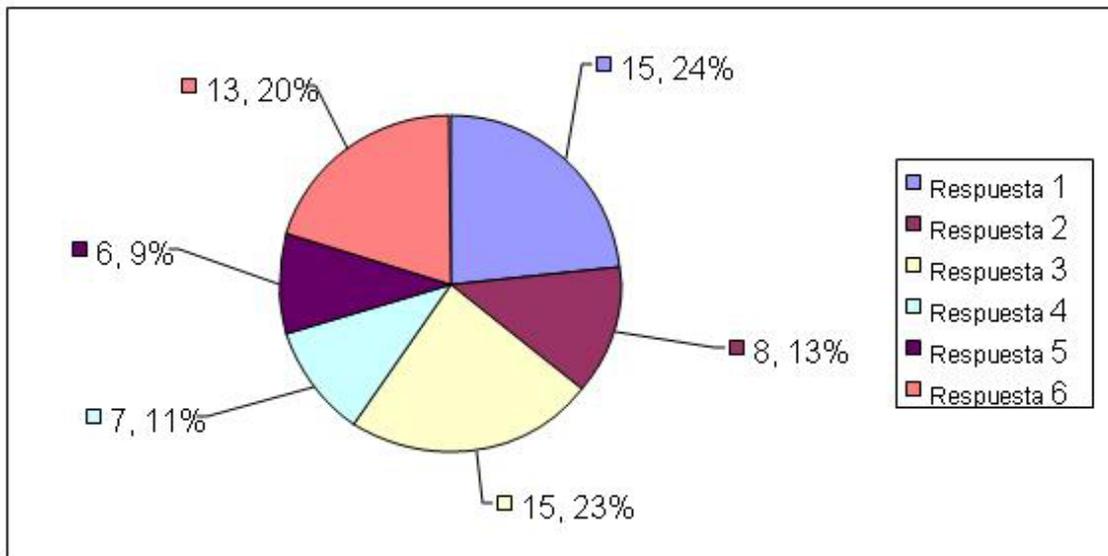
Conclusiones

Es ligeramente mayor el número de empleados que conocen lo que significa la capacitación, pero quienes lo recuerdan son aquellos que laboran en las oficinas, laboratorios y niveles superiores.

Es necesario que se les recuerde y explique de manera más amplia y con términos comunes el significado de la Capacitación para que reconozcan su importancia, es necesario recordar términos, que hayan sido transmitidos en cursos anteriores al momento de iniciar con algún curso nuevo para hacer comparaciones y con ellas notaran como el tiempo hace a los métodos obsoletos.

Solución a la pregunta uno: El tiempo y la rutina hace que términos tan importantes como Capacitación hace que sean olvidados es importante que con cada nuevo curso se haga hincapié en recordar a los empleados significados como este y otros de uso aparente mente comunes que terminan dándose por aprendidos y entendidos con el OJT nada queda por aprendido hasta que el instructor no se ha asegurado de ello.

2.-En esta Organización se preocupa por la capacitación del personal.



Respuesta 1-- 15, 24%

Quince de los Trabajadores están seguros de que la Organización se preocupa por capacitarlos, argumentan que la compañía esta pasando por una lenta recuperación y le tomara tiempo a la Empresa reorganizarse para retomar la capacitación del personal.

Respuesta 2-- 8, 13%

A ocho Trabajadores creen que la Organización si se preocupa por la capacitación, pero dicen estar mas interesados en la capacitación en la seguridad industrial ya que muchas medidas son improvisados por ellos y no están seguros de que sea lo correcto.

Respuesta 3--15, 23%

Aquí la opinión esta muy dividida ya que son otros quince empleados los que piensan que a la Compañía le preocupa la capacitación pero no hacen nada por remediarlo, desde este punto el resto de los trabajadores desconocen que la Compañía esta en recuperación

Respuesta 4--7, 11%

Siete Trabajadores piensan que a la Compañía solo le interesa la capacitación introductoria, y que con el tiempo será como se especializaran en su labor.

Respuesta 5-- 6, 9%

Seis trabajadores están seguros que a la Compañía no le interesa la capacitación, y en general los trabajadores.

Respuesta 6--13, 20%

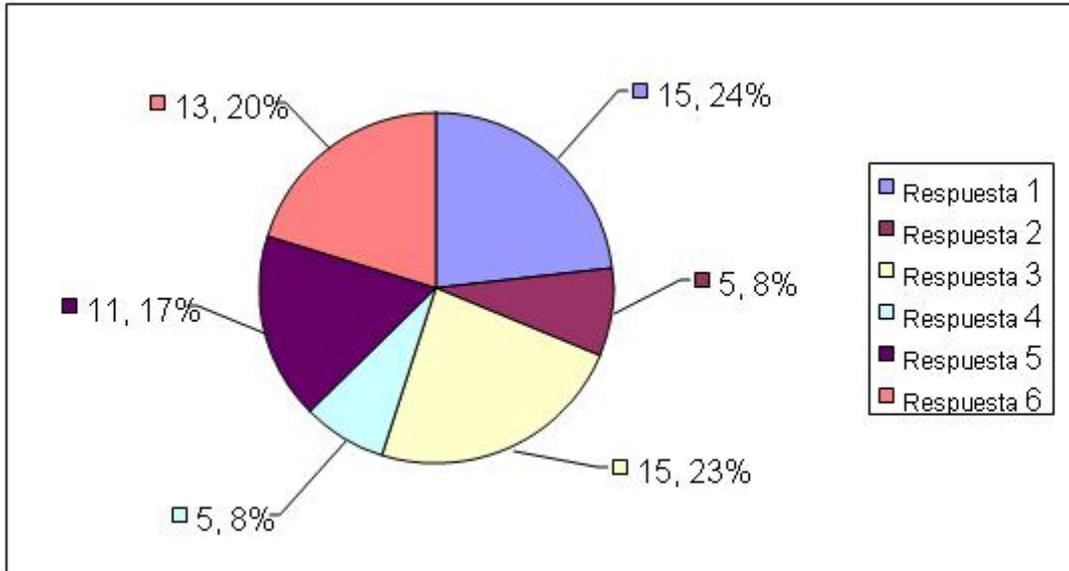
Este número, no hubo una respuesta es el número y porcentaje de empleados que por miedo, por falta de interés, por "prisa" no les intereso participar en este estudio, en total fueron 13 trabajadores nos párese un número importante del que ahondaremos mas adelante.

Conclusiones

Como podemos ver existe consciencia y comprensión por parte de los trabajadores que conocen la situación por la que esta pasando la Compañía, cuando no hay información entre los trabajadores genera preocupación y descontento por esto es importante compartir información con los trabajadores, ya sea mala o buena, en especial la buena por que eso ayuda al trabajador para sentirse seguro, el trabajador es capaz de esperar al ver que la empresa donde labora tendrá futuro.

Solución a la pregunta dos: En este punto queremos tomar como referencia a los Círculos de Calidad con la finalidad de dar una respuesta a los problemas de comunicación, los Círculos de Calidad son la mejor opción en cuestión de comunicación ya que el que se encuentra al frente del circulo recibe la información de primera mano y este la transmite a los de mas integrantes del área de trabajo evitando con esto malos entendidos y rumores que afectan el desempeño del trabajador al sentirse inseguro.

3.-En esta Organización la innovación del equipo y técnicas son prioridad.



Respuesta 1--15, 24%

Quince Trabajadores aseguran que es importante para la Compañía la innovación del equipo y técnicas, que incluso actual mente la Compañía esta adquiriendo equipo y refacciones, aunque la recuperación todavía no es algo palpable.

Respuesta 2--5, 8%

Cinco trabajadores piensan que a la Compañía le interesa la innovación pero que ahora deben de tener otras prioridades, son bastante razonables y creen que en un futuro no muy lejano la Compañía los capacitara cuando haya una mejoría en el equipo.

Respuesta 3--15, 23%

Quince Trabajadores piensan que existe un interés prioritario por el quipo y que el personal pasa a un tercer plano, que le interesa pero no ven aun plazo cercano que se les capacite.

Respuesta 4--5, 8%

Cinco Trabajadores, piensan que hay interés pero que eso no significa que la Compañía vaya hacer algo por el momento e ignoran los planes que existan para el futuro.

Respuesta 5--11, 17%

La percepción de once trabajadores es que a la Compañía no esta interesada en el equipo ni en los empleados.

Respuesta 6--13,20%

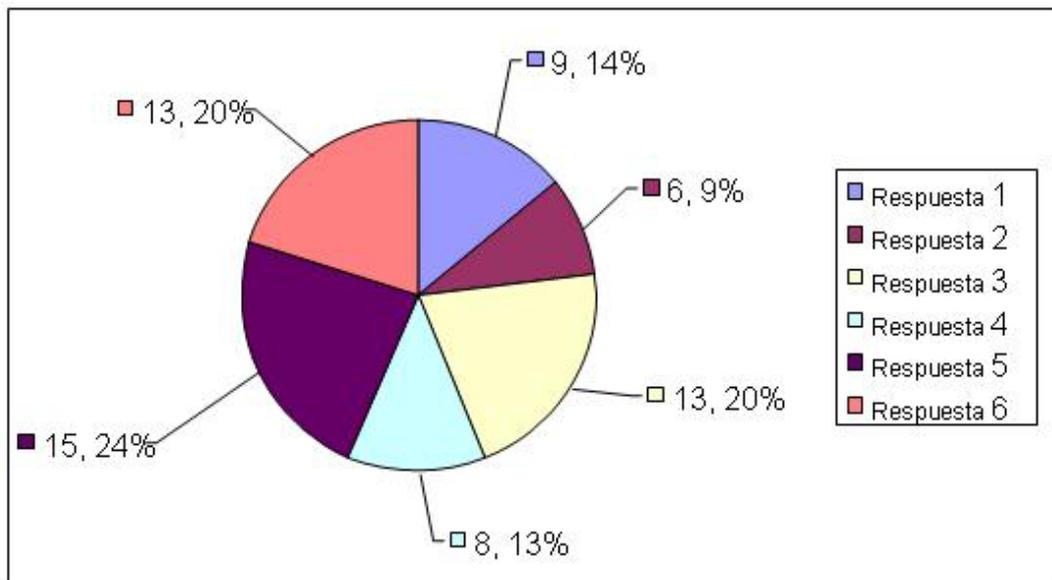
Este número, no hubo una respuesta es el número y porcentaje de empleados que por miedo, por falta de interés, por "prisa" no les intereso participar en este estudio, en total fueron 13 trabajadores nos párese un número importante del que ahondaremos mas adelante.

Conclusiones

Es importante que la compañía le haga sentir al trabajador que es tan importante la capacitación como lo es el equipo, el trabajador no es tonto y comprenderá que para que exista la capacitación es preciso equipo nuevo para que una vez que se cuente con esto, el siguiente paso lógico es la capacitación del trabajador así como una mejora salarial.

Solución a la pregunta tres: Los Círculos de calidad son una buena opción, debido a que actualmente solo los mandos medios tienen conocimiento sobre la recuperación de la empresa y de la adquisición de refacciones, es importante que la información fluya hacia todos los niveles.

4.-En esta Organización el reconocimiento público por un trabajo bien cumplido es reconocido.



Respuesta 1--9, 14%

Nueve empleados consideran que si es reconocido su trabajo aunque no supieron explicar la forma del reconocimiento.

Respuesta 2--6, 9%

Para estos seis Trabajadores un apretón de manos de su superior, una palmada en su espalda es un reconocimiento a su trabajo.

Respuesta 3--13, 20%

Para estos trece trabajadores no les satisface del todo el apretón de manos ni las palmadas, les gustaría algo un poco mas representativo pero tampoco pudieron explicar que seria ese algo.

Respuesta 4--8, 13%

Estos ocho trabajadores se dan cuenta de la actitud de sus superiores la cual es de amabilidad pero para ellos más que un significado lo ven como algo común.

Respuesta 5--15 24%

Para estos quince trabajadores los cuales son la mayoría, para ellos no existe ningún tipo de reconocimiento y tampoco se dan cuenta de dicha actitud de amabilidad por parte de sus superiores.

Respuesta 6--13,20%

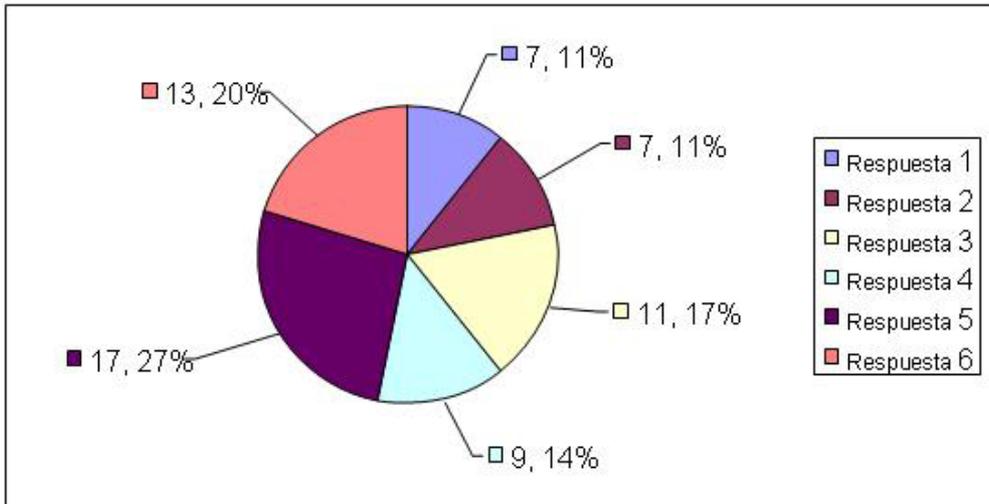
Este número, no hubo una respuesta es el número y porcentaje de empleados que por miedo, por falta de interés, por "prisa" no les intereso participar en este estudio, en total fueron 13 trabajadores nos párese un número importante del que ahondaremos mas adelante.

Conclusiones

En este punto vemos que es importante el reconocimiento publico y que no es necesario una placa o un trofeo, algunos perciben ese reconocimiento como el apretón de manos, la palmada en la espalda y eso les parece suficiente, eso nos demuestra lo necesario que es sentirse valorado es importante hacer de esto algo un poco mas notorio o al menos que sea algo mas continuo ya que mayoría de los trabajadores ni siquiera lo perciben.

Solución a la pregunta cuatro: En la pirámide de Maslow (1954) la estima es la que hace hincapié en que es necesario e importante recibir reconocimiento por un trabajo bien realizado. Con el sistema de incentivos, comenzando por las recompensas externas como lo es el dinero, el enriquecimiento de tareas que se traduciría en mover al trabajador a una área de mas nivel o competencia.

5.-En esta Organización son reconocidos los aportes del trabajador.



Respuesta 1--7, 11%

Para estos siete trabajadores a firman que si son reconocidos sus aportes esta afirmación se basa en el hecho de ellos contaban con conocimiento previo y este lo aportaron en algún momento a la compañía

Respuesta 2--7, 11%

Estos siete trabajadores sienten reconocidos con que su jefe note sus aportes y observaciones que mejoren su labor.

Respuesta 3--11, 17%

Once trabajadores consideran que a veces son reconocidos, que únicamente aquellos que son muy notorios o importantes y ya que son muy raros aquellos aportes el reconocimiento no se da con frecuencia.

Respuesta 4--9, 14%

Nueve trabajadores no están seguros de que existan reconocimientos y que son tan raros que no saben identificarlos.

Respuesta 5--17, 27%

Diecisiete trabajadores consideran que tales reconocimientos no existen o que jamás los han percibido.

Respuesta 6--13,20%

Este número, no hubo una respuesta es el número y porcentaje de empleados que por miedo, por falta de interés, por "prisa" no les intereso participar en este estudio,

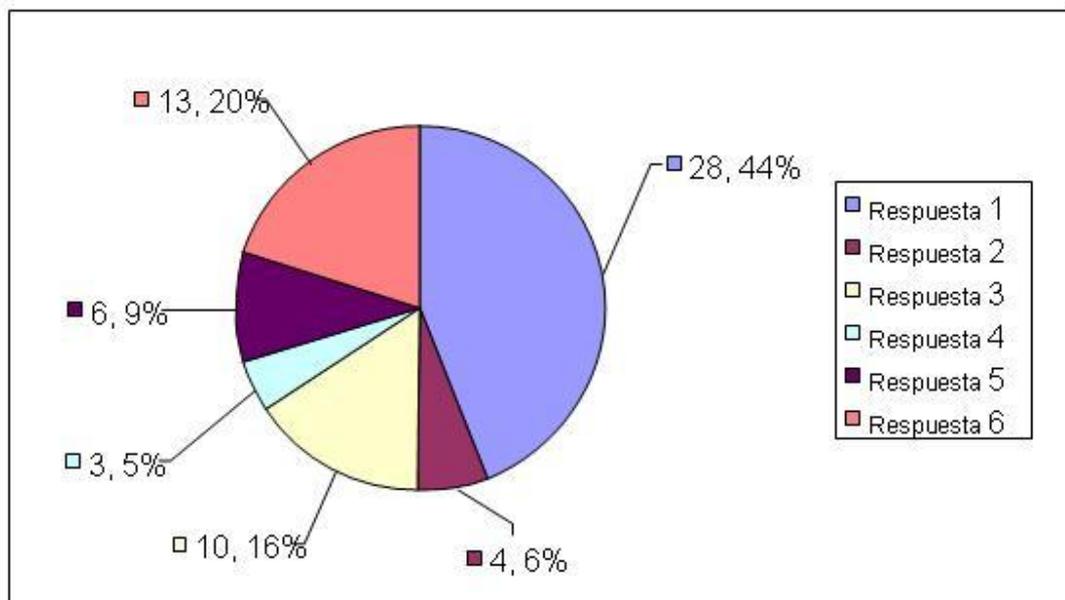
en total fueron 13 trabajadores nos párese un número importante del que ahondaremos mas adelante.

Conclusiones

Estamos seguras que a las personas se les ocurren toda clase ideas que pueden mejorar su trabajo, ya sea en la seguridad o en el taller y en las oficinas pero que muchas de estas ideas que podrían ahorrarle mucho dinero a la Compañía se pierden en el aire, por varias razones de las cuales nos fue posible constatar al en tablar casual con algunos trabajadores, estas ideas se pierden por que creen que no son buenas, que a sus jefes no les interesan a menos que puedan sacar un trabajo urgente, o que estén equivocados, ¿pero como van a saber si están equivocados si no lo comparten?

Solución a la pregunta cinco: Para que un trabajador se sienta seguro de hacer un aporte es substancial crear un ambiente de confianza, donde este seguro de que además de ser escuchado sin temor a burlas y envidias puede ser premiado por esos aportes; este tipo de ambiente los generan los círculos de calidad.

6.-En esta Organización para cumplir con la cuota de trabajo diario, las personas del área se apoyan entre si.



Respuesta 1--28, 44%

En esta pregunta veintiocho empleados aseguran que el trabajo en equipo para sacar el trabajo es importante, este aspecto es importen ellos consideran que sin esta ayuda, no solo se le acumularía o tendrían pendientes que cumplir al día siguiente; creen que el ambiente de trabajo seria difícil.

Respuesta 2--4,6%

Cuatro empleados dijeron que si existía ayuda, pero que había cosas que solamente una persona estaba capacitada por hacer.

Respuesta 3--10, 16%

Estos diez trabajadores dijeron que si reciben ayuda algunas veces pero que no era frecuente.

Respuesta 4--3, 5%

Estos tres empleados aseguraron que la ayuda era muy rara, era se debía a que en sus áreas una persona es la encargada y no se le esta permitido el acceso a otras personas.

Respuesta 5--6, 9%

Para estos seis trabajadores no tiene una cuota fija que entregar así no es necesaria la ayuda de otras personas.

Respuesta 6--13,20%

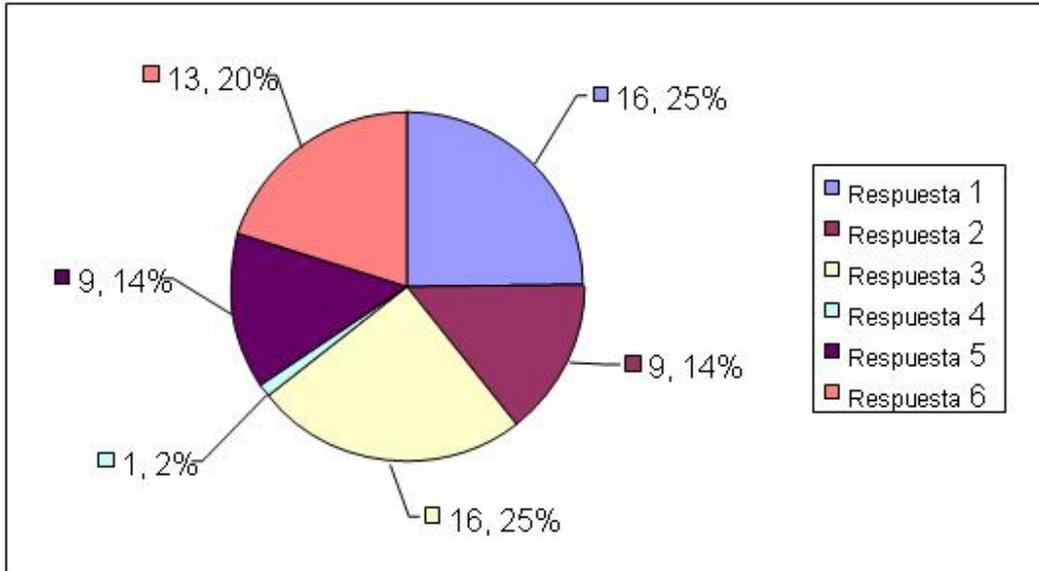
Este número, no hubo una respuesta es el número y porcentaje de empleados que por miedo, por falta de interés, por "prisa" no les intereso participar en este estudio, en total fueron 13 trabajadores nos párese un número importante del que ahondaremos mas adelante.

Conclusiones

Nos fue posible verificar que el trabajo en equipo se da fácilmente en las áreas importantes, como lo es el taller la producción, mantenimiento este es un factor muy valioso para las industrias, lo único que hay que hacer es extender este trabajo en equipo por toda la Compañía gracias al trabajo en equipo cuando se implanta un nuevo método el que se ayuden entre todos facilita la implantación y se reduce la resistencia al cambio.

Solución a la pregunta seis: Sin saberlo algunas áreas han creado pequeños círculos de calidad que funcionan perfectamente este es el caso del área de fundición, por ejemplo en las ultimas horas de la jornada laboral, para salir a tiempo; pero es imperioso que se extiendan a los otros departamentos y que esto forme parte de toda la jornada y no solamente para salir a tiempo.

7.-En esta Organización a los trabajadores únicamente les interesa el sueldo.



Respuesta 1--16, 25%

Para estas dieciséis personas el sueldo es muy importante ya que significa el sustento de sus familias.

Respuesta 2--9, 14%

Para estos nueve trabajadores además del sueldo que les ofrecen las prestaciones que les da la compañía les parecen mas atractivas la seguridad que brinda el contar con medico, medicinas, el aguinaldo a fin de año y el infonavit son muy valiosas.

Respuesta 3--16, 25%

Estos Dieciséis trabajadores el sueldo es importante pero también las prestaciones antes mencionadas, en la Compañía existen otras concesiones que aunque peñas son importantes, como el contar con permisos para salir temprano sin que les hagan descuentos.

Respuesta 4--1, 2%

Para esta persona el sueldo es importante las prestaciones y los permisos pero su trabajo les gusta y fue difícil encontrar aun trabajador que aportara algo tan censillo como ese comentario

Respuesta 5--9, 14%

Para estos nueve trabajadores es importante todo lo antes mencionado no es lo único que les interesa, la Compañía les da la oportunidad para desarrollar sus habilidades.

Respuesta 6--13,20%

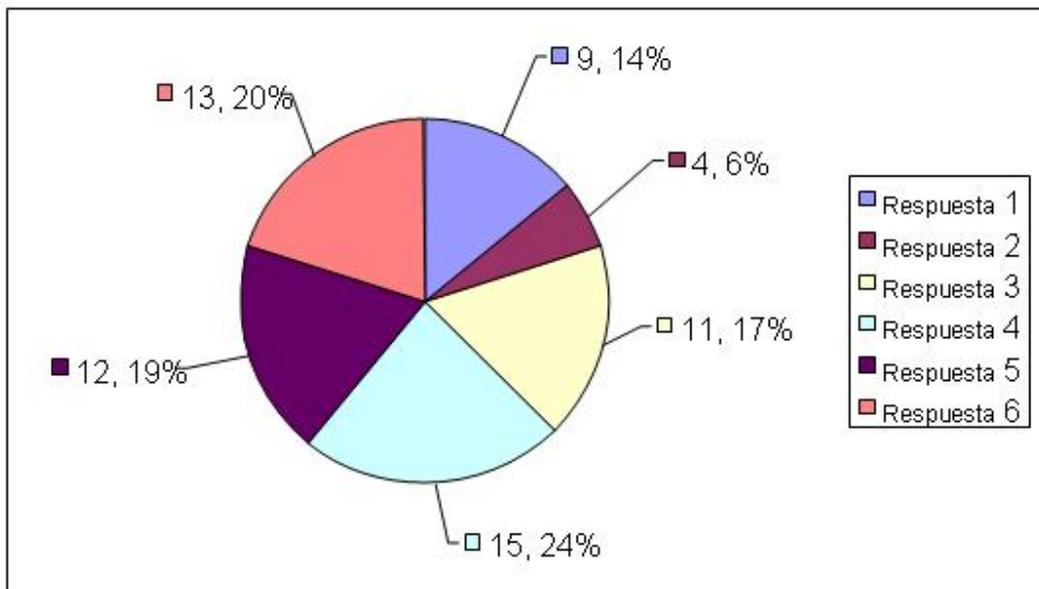
Este número, no hubo una respuesta es el número y porcentaje de empleados que por miedo, por falta de interés, por "prisa" no les intereso participar en este estudio, en total fueron 13 trabajadores nos párese un número importante del que ahondaremos mas adelante.

Conclusiones

Es claro que el sueldo es de gran importancia para el desarrollo y sustento de una familia, pero lo que realmente le importa a un trabajador son las prestaciones que marca la ley y que la Compañía les proporciona.

Solución a la pregunta siete: Como nos fue posible observar el sueldo es muy importante y el sistema de incentivos se hace presente en forma de recompensas externas haciéndose una minuciosa planeación sobre este tema para no caer en abusos que podrían acarrear problemas a la Empresa.

8.-En esta Organización le dan crédito por sus aportes en el trabajo.



Respuesta 1--9, 14%

Nueve trabajadores consideran que sus aportaciones si son tomadas en cuenta por sus superiores, sin importar una remuneración, sienten que los aportes que puedan hacer harán que su trabajo sea más fácil o más seguro.

Respuesta 2--4, 6%

Cuatro trabajadores consideran que sus aportes son importantes y reconocidos pero que es difícil hacer alguno importante por la falta de dinero aunque algunos tenga buenas ideas.

Respuesta 3--11, 17%

Para estos once trabajadores sienten que a veces los felicita su superior pero que es raro cuando eso pasa.

Respuesta 4--15 24%

Quince trabajadores el crédito o la felicitación han pasado una o dos veces en su vida laboral, y que les gustaría que su superior notara su esfuerzo.

Respuesta 5--12, 19%

Para doce trabajadores jamás han recibido ningún reconocimiento, por el contrario creen que la empresa esto no le interesa ya que están sumergidos en cosas más importantes que los trabajadores.

Respuesta 6--13,20%

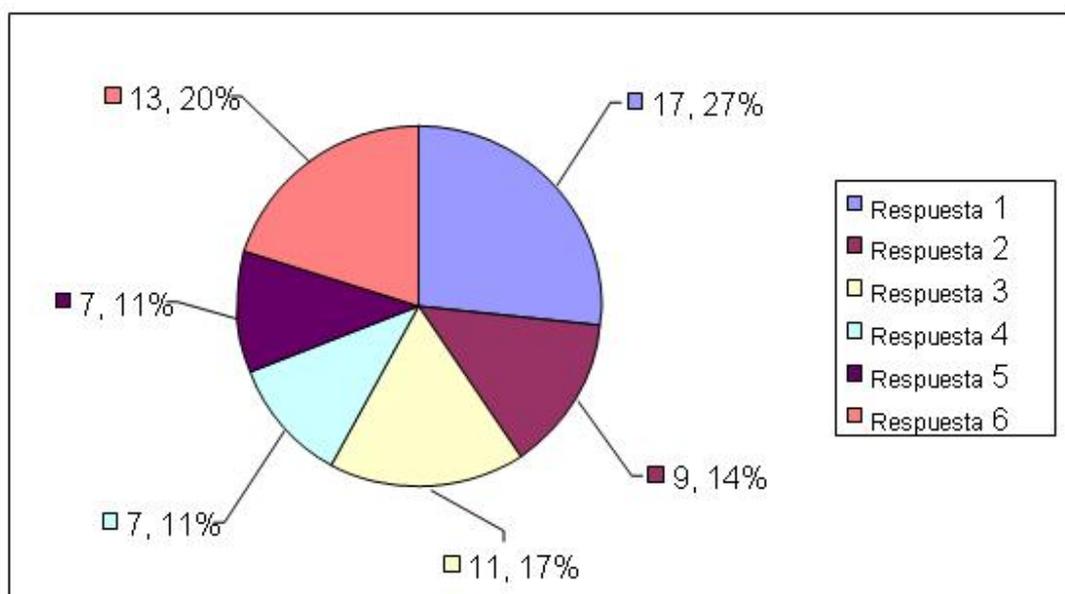
Este número, no hubo una respuesta es el número y porcentaje de empleados que por miedo, por falta de interés, por "prisa" no les intereso participar en este estudio, en total fueron 13 trabajadores nos párese un número importante del que ahondaremos mas adelante.

Conclusiones

Con esta pregunta reafirmamos nuestro punto, donde es necesario hacer que el trabajador se sienta valorado, para que generar confianza entre los trabajadores y los superiores para que estos puedan hacer observaciones y aportes a la empresa que pueden ser de gran valor.

Solución a la pregunta ocho: Con los Círculos de calidad representados por el jefe de área frente a los niveles superiores haría llegar los portes que se generan en su área para un mejor aprovechamiento de los recursos ya que un trabajador le es difícil acercarse a los mandos superiores.

9.-En esta Organización el jefe se preocupa por estimular la capacitación en el área de trabajo.



Respuesta 1--17, 27%

Diecisiete trabajadores consideran que sus jefes les preocupa la capacitación del personal pero que problemas ajenos a ellos, les impiden llevarla cabo, por el momento los ejecutivos están mas interesados en la recuperación de la compañía, en la compra de refacciones, además de un reciente aumento de sueldo para sus empleados les da mas esperanza en una pronta recuperación y en la seguridad para continuar con sus empleos.

Respuesta 2--9, 14%

Nueve trabajadores saben de la preocupación de sus superiores pero no están muy informados sobre el estado actual de la Compañía saben que esta en recuperación pero no tienen una idea clara de lo que realmente sucede. Y temen preguntar.

Respuesta 3--11, 17%

Once trabajadores dicen que la preocupación es solo ocasional cuando a sus superiores les urge algo.

Respuesta 4--7, 11%

Para siete trabajadores ya es muy raro cuando eso ocurre al parecer sus jefes ya no lo creen necesario.

Respuesta 5--7, 11%

Para estos siete trabajadores eso solo ocurrió al inicio de su vida laboral, así que no ha vuelto a ocurrir desde hace mucho tiempo ya

Respuesta 6--13,20%

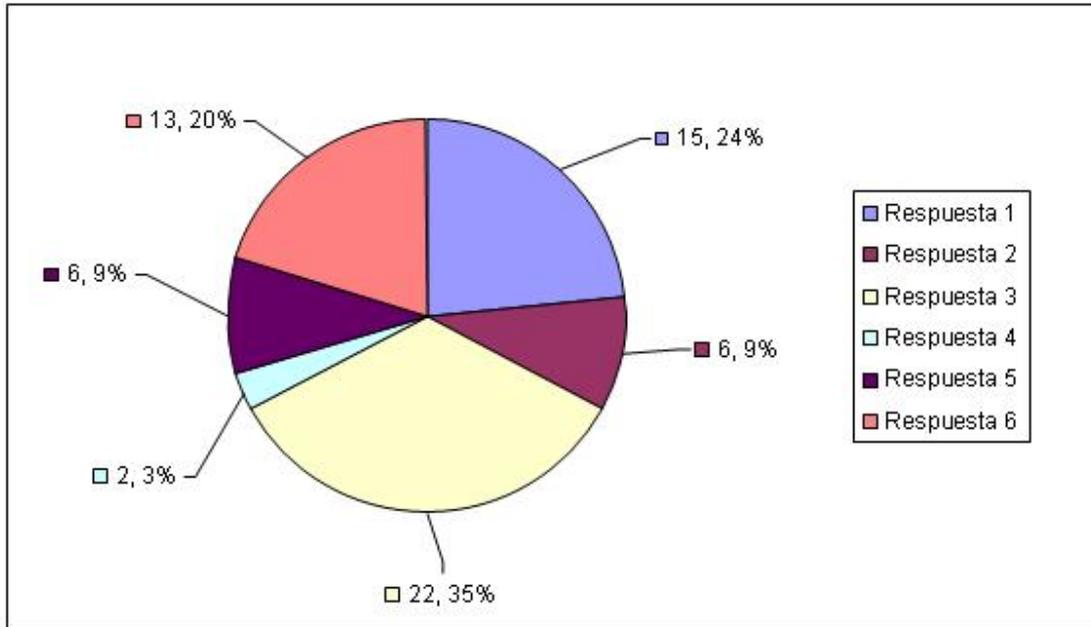
Este número, no hubo una respuesta es el número y porcentaje de empleados que por miedo, por falta de interés, por "prisa" no les intereso participar en este estudio, en total fueron 13 trabajadores nos párese un número importante del que ahondaremos mas adelante.

Conclusiones

Existe comprensión por parte de los trabajadores que saben sobre la recuperación de la Compañía y que a esta le preocupa la capacitación de los trabajadores, pero cuando no existe la comunicación de los altos mandos y los trabajadores que son la piedra angular de las empresas reina el desconcierto el temor a preguntar y opinar, no es necesario que los trabajadores conozcan datos o número sobre cuanto se produce o se gana, solo la necesaria para evitar este ambiente de temor.

Solución a la pregunta nueve: La falta de comunicación hace presa a los trabajadores sobre la situación de la Empresa y la suya propia, soben o creen que sus jefes les importa la capacitación pero no es un tema del que se comente abiertamente, los Círculos de calidad hacen un medio fácil para que la información fluya con agilidad.

10.-En esta Organización los trabajadores se sienten motivados en su área (Buen ambiente de trabajo, permisos, disponer de material excedente sin costo)



Respuesta 1--15, 24%

Quince trabajadores consideran estar motivados en su área por los factores mencionados en la pregunta, ya que consideran a estas cosas importantes que difícilmente tendrían en otro empleo.

Respuesta 2--6, 9%

A estos seis trabajadores se sienten motivados pero consideran que algún excedente en su les vendría bien, pero que las disposiciones actuales las cuales no están escritas en el contrato les parecen buenas.

Respuesta 3--22, 35%

Para estos veintidós empleados los cuales son la mayoría aseguran que esto no ocurre con regularidad, les gustaría algunos estímulos extra, económico y reconocimiento por parte de sus superiores.

Respuesta 4--2, 3%

Para estos dos empleados esta motivación les ha pasado en contadas ocasiones debido a que no han tenido la necesidad de estas cosas.

Respuesta 5--6, 9%

Seis trabajadores aseguran que jamás han recibido ninguna consideración o motivación de ese tipo y que además alguna vez se han atrevido a solicitar un permiso para salir temprano y este les ha sido negado.

Respuesta 6--13,20%

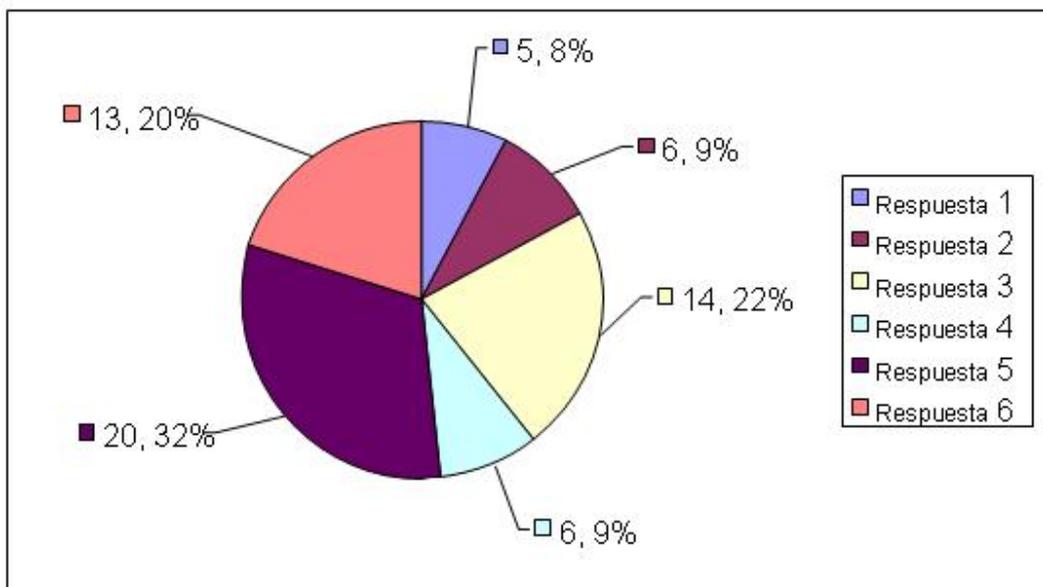
Este número, no hubo una respuesta es el número y porcentaje de empleados que por miedo, por falta de interés, por "prisa" no les intereso participar en este estudio, en total fueron 13 trabajadores nos párese un número importante del que ahondaremos mas adelante.

Conclusiones

Como pudimos confirmar no se necesita una fuerte inversión para tener motivados al personal saben que de no ser responsables pierden pequeños privilegios como lo son los permisos, los cuales no están prohibidos, pero al hacer estos permisos se aplica un descuento y al dárselos sin que haya un descuento salarial los motiva a cumplir, pero este tipo de factores están implícitos es decir es algo que se maneja de manera interna por que no están incluidas en el reglamento de la Compañía es algo que debería de ser tomado en cuenta para ser modificado, claro que la persona que tenga la capacidad para dar dichos factores de motivación tiene que ser alguien capacitado para evitar la corrupción del personal administrativo.

Solución a la pregunta diez: La motivación por pequeña que sea es importante, actualmente el trabajador descubre con el paso del tiempo que existen, algunas veces por experiencia propia con temor e indecisión y otras por medio de algún compañero que lo anima preguntar si puede o no salir temprano por ejemplo o tomar alguna cubeta que ya no funcione, es importante que al hacer la capacitación introductoria en los manuales y el capacitador explique como se puede hacer acreedor a estos incentivos.

11.-En esta Organización los trabajadores consideran adecuado o justo el pago monetario por su labor.



Respuesta 1--5, 8%

Para cinco trabajadores consideran apropiado su sueldo, en este punto nos gustaría aclarar que los empleados pertenecen a aquellos puestos de gran responsabilidad y no a los escalafones comunes o inferiores.

Respuesta 2--6, 9%

Seis trabajadores no están muy de acuerdo pero al parecer las prestaciones compensan en algo el pago, además de la seguridad que sus empleos a sus familias.

Respuesta 3--14, 22%

Catorce trabajadores no lo consideran muy justo pero saben que la situación actual del país no es como para abandonar el trabajo sin contar con algo seguro.

Respuesta 4--6, 9%

Seis trabajadores no están convencidos del sueldo, pero no pueden abandonar un trabajo como el tienen actualmente, ya que son pocos los lugares donde tendrían algo parecido.

Respuesta 5--20, 32%

Tal y como lo esperaba el superintendente de la planta la gran mayoría ósea veinte trabajadores no consideran que sea un pago justo, ya que en este sexenio el salario mínimo no a aumentado en la misma medida que los precios.

Respuesta 6--13,20%

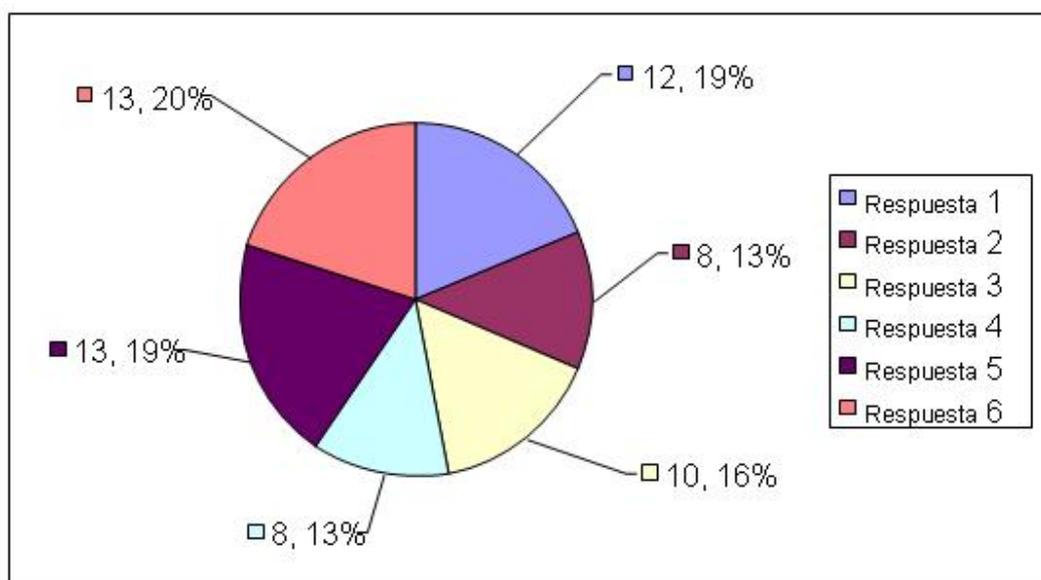
Este número, no hubo una respuesta es el número y porcentaje de empleados que por miedo, por falta de interés, por "prisa" no les intereso participar en este estudio, en total fueron 13 trabajadores nos párese un número importante del que ahondaremos mas adelante.

Conclusiones

Este punto lo consideramos controversial, por que actualmente es difícil si no imposible encontrar algún trabajador u obrero que se encuentre satisfecho o conforme con su salario, quizás un sistema de incentivos económicos por llegar temprano o por salir un poco retrazados seria interesante un estudio a profundidad en este punto.

Solución a la pregunta once: Aquí el sistema de incentivos seria de gran eficacia, pero como ya hemos mencionado antes, la importancia de aclarar al momento de hacer el pago salarial, especificando cual es el excedente o de lo contrario se prestaría a confusiones futuras por ejemplo: su un trabajador lograr un 10% extra por motivo de incentivos y estos no son aclarados como tales y al siguiente pago no vuelve a aparecer este excedente el trabajador puede pensar que le falta dinero y se presentarían varias reclamaciones.

12.-En esta Organización los trabajadores consideran su labor motivante.



Respuesta 1--12, 19%

Doce trabajadores consideran su trabajo agradable ya que les gusta trabajar con las manos, al aire libre y por que no existen presiones de sus jefes y compañeros.

Respuesta 2--8, 13%

Ocho trabajadores mas que motivarles, les gusta su trabajo claro que algunas ocasiones les incomoda por la falta de seguridad, lo que mas les a interesado es que últimamente los han cambiado de área y han aprendido otras cosas, con la ayuda de sus compañeros.

Respuesta 3--10, 16%

Diez trabajadores les gusta su trabajo pero de encontrarlo motivante solo en ocasiones, los trabajadores de las oficinas agregan que es difícil estar motivado cuando existe un exceso de trabajo y poco tiempo para entregarlo.

Respuesta 4--8, 13%

Para ocho empleados no les parece motivante como tal, pero tal vez se deba a que nunca los han movido de su área y ya les resulta monótona.

Respuesta 5--13, 19%

Para trece empleados que hacen un número importante no lo encuentran interesante ni motivante, debido al número de años que llevan en la empresa y a lo monótono de su labor.

Respuesta 6--13,20%

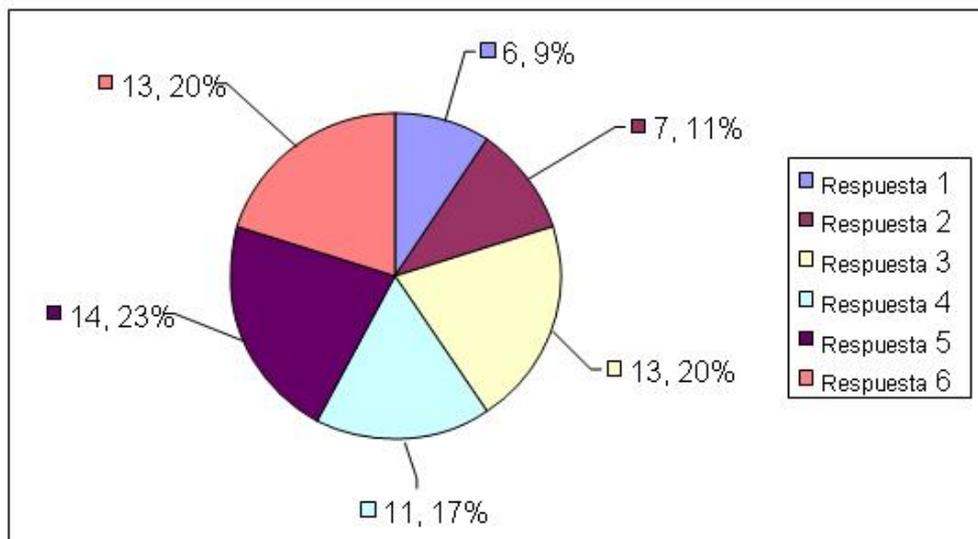
Este número, no hubo una respuesta es el número y porcentaje de empleados que por miedo, por falta de interés, por "prisa" no les intereso participar en este estudio, en total fueron 13 trabajadores nos párese un número importante del que ahondaremos mas adelante.

Conclusiones

Para trabajar motivado además de un buen ambiente con sus compañeros es importante la seguridad, ya que no te puedes concentrar al 100% o hacer algo rápido si estas preocupado pensando si te vas a caer en el escalón que esta desoldado mas adelante o a resbalarte con la gotera que esta a la vuelta, es importante rolar al personal, para evitar la apatía ya que muchos accidentes ocurren cuando las personas están demasiado confiadas.

Solución a la pregunta doce: Para este punto consideramos que es importante rolar al personal con esto aseguramos mano de obra calificada y la capacitación en el puesto o lugar de trabajo (OJT) ayuda a despejar muchas dudas gracias a que el capacitador es uno de ellos.

13.-En esta Organización la selección y contratación del personal esta más influida por las relaciones de amistad que por conocimiento y habilidad del postulante.



Respuesta 1--6, 9%

Para estos seis trabajadores si influyen las relaciones de amistad y la razón es que cuando se busca un nuevo empleado muchas veces se le pregunta a otro trabajador, si que conoce a alguna persona con tal o cual característica que se requieren en el momento, se hace esto debido a las experiencias que han dejado los jóvenes que suelen ser muy irresponsables a diferencia de hombre ya maduros.

Respuesta 2--7, 11%

Siete empleados creen que influye pero no creen que sea un factor determinante para conseguir el empleo.

Respuesta 3--13, 20%

Trece trabajadores creen que a veces eso ayuda mucho a conseguir o no el empleo.

Respuesta 4--11, 17%

Para once trabajadores creen que influye pero que lo más probable es que eso no sea de gran influencia y que sea la Compañía la que realmente elige al personal más que las relaciones.

Respuesta 5--14, 23%

Quince trabajadores están seguros de que eso no influye de ninguna manera en su contratación.

Respuesta 6--13,20%

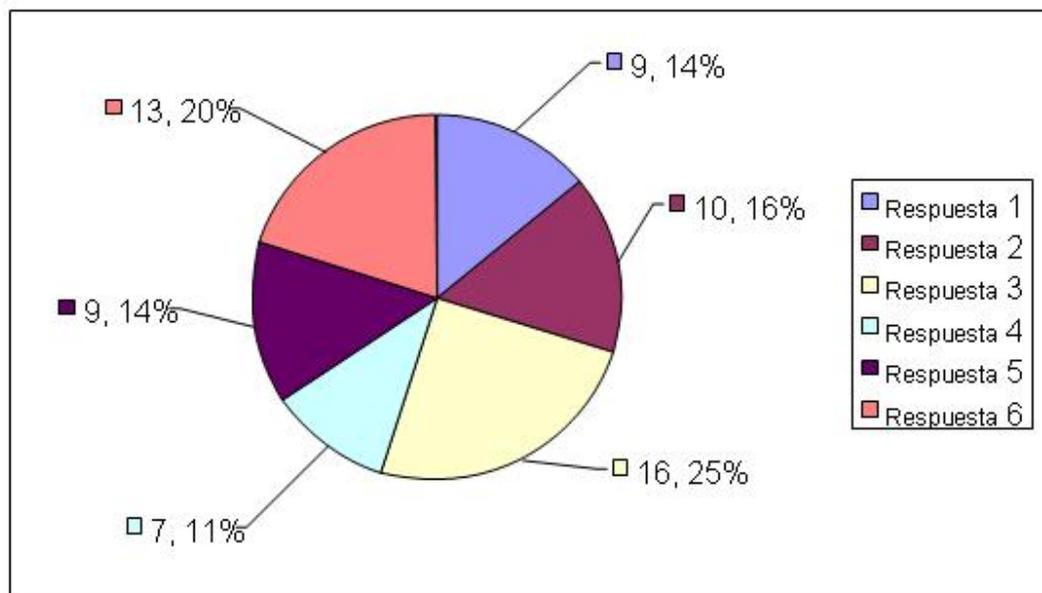
Este número, no hubo una respuesta es el número y porcentaje de empleados que por miedo, por falta de interés, por "prisa" no les intereso participar en este estudio, en total fueron 13 trabajadores nos párese un número importante del que ahondaremos mas adelante.

Conclusiones

La experiencia adquirida por la empresa les ha enseñado que muchas veces es mejor contratar a personas recomendadas por el mismo personal, pensamos que esta es una forma segura de contratación, pero que le sierra la oportunidad jóvenes que deseen formar parte de esta Compañía, es importante que al hacer las contrataciones recursos humanos haga una correcta selección del personal, para evitar el abandono del puesto por jóvenes inmaduros.

Solución a la pregunta trece: Es significativa la experiencia adquirida por la empresa, donde les ha dado mejores resultados el contratar personas que son recomendadas por los trabajadores, pero creemos que es importante hacer un análisis del porque los jóvenes se van, por que la Empresa no logra generar la confianza de los jóvenes, este tipo de información que es tan valiosa se consigue generalmente con los Círculos de calidad por el ambiente de confianza que se genera entre los trabajadores.

14.-En esta Organización los trabajadores se sienten comprometidos con la compañía.



Respuesta 1--9, 14%

Nueve trabajadores aseguran estar comprometidos con la Compañía, este dato no parece de importancia debido a que el compromiso con la empresa es importante, ya que sin tal compromiso por parte del trabajador la compañía no puede estar segura de capacitar al personal, ya que si no existe este vinculo nada le garantiza a la Compañía que después de la capacitación el trabajador no abandone su trabajo y busque otro, gracias a la inversión de ellos.

Respuesta 2--10, 16%

Se sienten más o menos comprometidos, pero no están muy seguros de seguir en el puesto, si es que se presentara algo mejor.

Respuesta 3--16, 25%

Para estos dieciséis trabajadores no están muy comprometidos ya que aseguran que de presentarse una mejor oferta de empleo lo más seguro es que la tomarían, a no ser que la Compañía les presentara una mejor oferta.

Respuesta 4--7, 11%

Estos siete trabajadores sienten aprecio por la Compañía pero no es el compromiso lo que los mantiene ahí, es más que otra cosa necesidad.

Respuesta 5--9,14%

Para nueve trabajadores tal compromiso no existe, por el contrario no dudaran en dejarlo en cuanto algo mejor o algo que reclame menos tiempo aparezca, no importa que el sueldo sea menor, pero así tendrán oportunidad de tener otro trabajo y ya con ese se nivelarían sus gastos e incluso contarían con un excedente.

Respuesta 6--13,20%

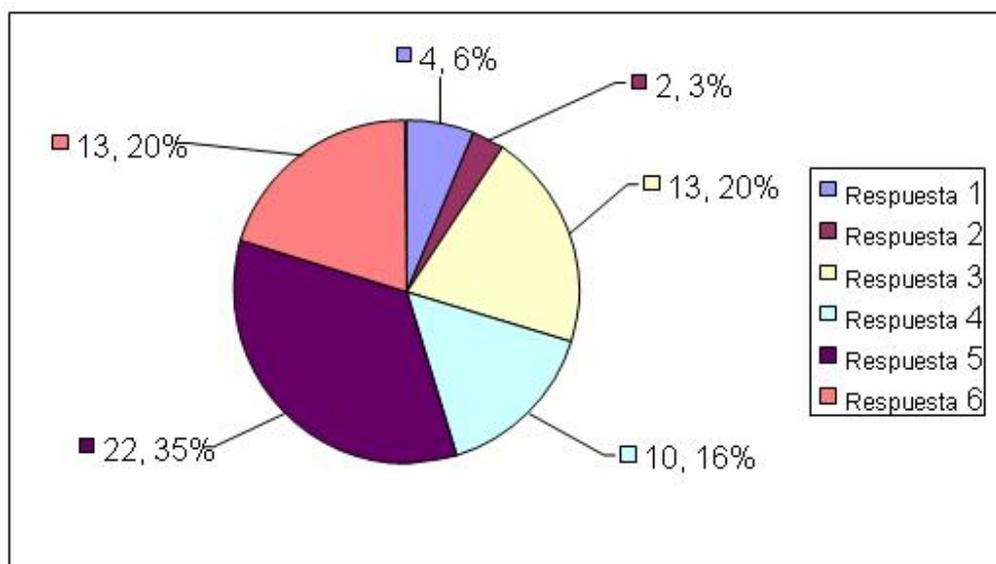
Este número, no hubo una respuesta es el número y porcentaje de empleados que por miedo, por falta de interés, por "prisa" no les interesa participar en este estudio, en total fueron 13 trabajadores nos parece un número importante del que ahondaremos más adelante.

Conclusiones

El compromiso con la empresa es la lealtad que el trabajador siente por su trabajo y la empresa en donde labora es el no sentirse tentado a dejar su trabajo, por la primera oferta que le aparezca al paso, pero dicha lealtad nace en el trabajador cuando se siente seguro del lugar donde labora, por que sabe que su trabajo es apreciado y respetado, y que la empresa se preocupa por ellos crea un lazo de seguridad y confianza.

Solución a la pregunta catorce: El compromiso de un trabajador se consigue cuando este se siente seguro en su integridad física y económica, esto se logra mediante el flujo de información que se genera con los Círculos de Calidad ya que la información es distribuida a un encargado y este la transmite tal y como se le entregó de un directivo, dando fin a rumores e inseguridades.

15.-En esta Organización los despidos ocurren por la falta de conocimiento y habilidad.



Respuesta 1--4, 6%

Para cuatro trabajadores creen que los despidos que han ocurrido en sus áreas de trabajo están seguros de que fue por la incapacidad de sus ex compañeros.

Respuesta 2--2, 3%

Para dos trabajadores los despidos en su área se deben a que no pudieron acoplarse al ritmo de trabajo y a la carencia de habilidades.

Respuesta 3--13, 20% Trece empleados no están seguros de que sea algo muy importante ya que en sus particulares casos hubo mucha paciencia por parte de sus compañeros quienes fueron los que les ayudaron a adaptarse durante el periodo de nuevo ingreso.

Respuesta 4--10, 16%

Diez trabajadores coincidieron tal vez influya pero que realmente eso no sucede, que existen otras cosas de más pero, no por parte de la Compañía si no del trabajador

Respuesta 5--22, 35%

Veintidós trabajadores saben que los despidos jamás ocurren por esas causas que por el contrario, es el trabajador por su propia voluntad el que decide abandonar su trabajo y la mayoría de las veces sin avisar.

Respuesta 6--13, 20%

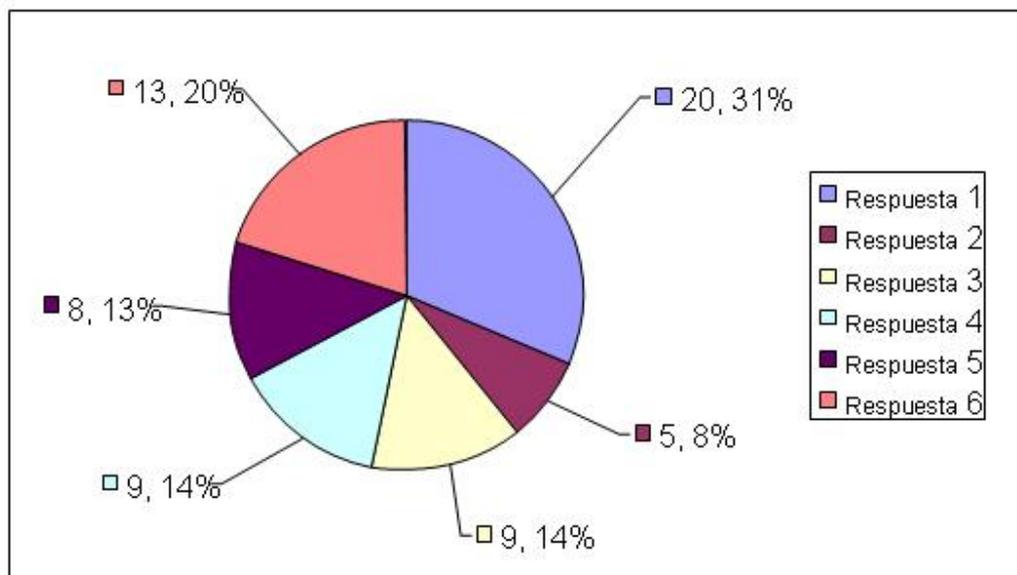
Este número, no hubo una respuesta es el número y porcentaje de empleados que por miedo, por falta de interés, por "prisa" no les intereso participar en este estudio, en total fueron 13 trabajadores nos párese un número importante del que ahondaremos mas adelante.

Conclusiones

Nos queda claro que los despidos no ocurren por falta de conocimientos o habilidades, son otros los factores que influyen en este punto, como la falta de interés que sienten los empleados y que es producto del deterioro de la comunicación entre los superiores de cada área y sus subalternos.

Solución a la pregunta quince: La capacidad de los trabajadores no esta en duda, el porque los empleados se van son suposiciones de los compañeros y aquellos que saben tienen miedo de decirlo, sin embargo contamos con una sola persona que se atrevió a decirnos el por que abandonaría su trabajo. El trabajador tiene que saber que tiene un futuro en la Empresa para evitar el abandono, esta es una ardua labor que los Círculos de Calidad y la Capacitación en el puesto consiguen.

16.-En esta Organización los trabajadores abandonan su trabajo por que el sueldo no es satisfactorio.



Respuesta 1--20, 31%

La mayoría o sea veinte trabajadores coinciden que esa es la verdadera razón por la que los trabajadores deciden irse.

Respuesta 2--5, 8%

Para cinco trabajadores creen que eso influye en gran medida pero también hay otros factores importantes como es la juventud de algunos de sus ex compañeros que terminan emigrando a Estados Unidos en busca de un futuro mas prospero.

Respuesta 3--9, 14%

Nueve trabajadores creen que es importe el sueldo para los trabajadores jóvenes, pero que para el hombre maduro es preferible la seguridad de las prestaciones que les brinda la Compañía ya que a su edad les es más difícil que los contraten en otra parte, sin importar su experiencia.

Respuesta 4--9, 14%

Nueve trabajadores opinan que esa no es del todo la razón por la que es abandonada la Compañía que deben de ser factores de tipo familiar.

Respuesta 5--8, 13%

Certifican que no es por el sueldo que dejen el trabajo que la causa probable es que el trabajo no les gusta debido a que todo el tiempo hay que estar sucio y eso no les gusta a mucho.

Respuesta 6--13,20%

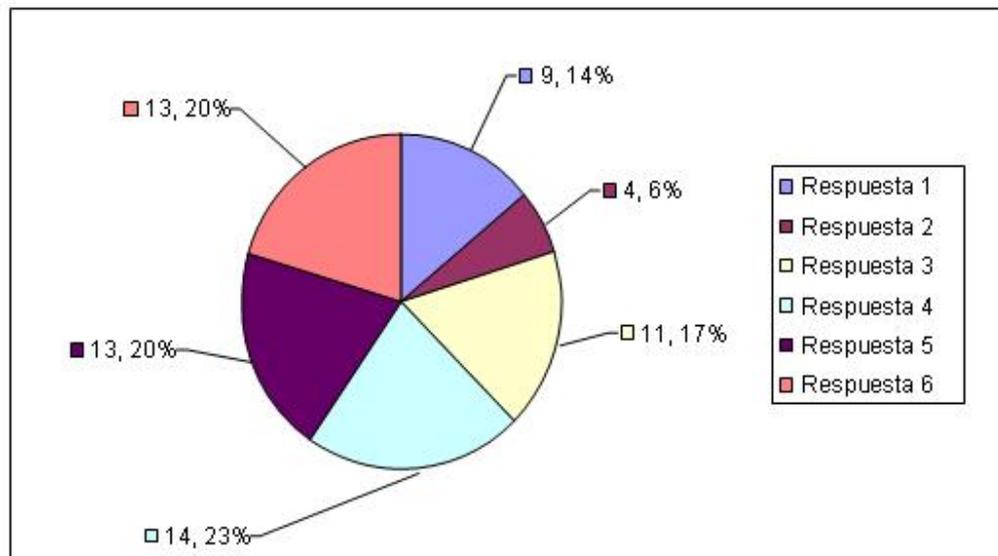
Este número, no hubo una respuesta es el número y porcentaje de empleados que por miedo, por falta de interés, por "prisa" no les intereso participar en este estudio, en total fueron 13 trabajadores nos párese un número importante del que ahondaremos mas adelante.

Conclusiones

El dinero es un factor de mucho peso entre los trabajadores, ya que nosotros y la gran mayoría de los trabajadores consideramos el factor económico de suma importancia, un sistema de incentivos económicos debe de ser analizado de forma importante.

Solución a la pregunta dieciséis: Nuevamente el programa de incentivos de la mano con los Círculos de Calidad haría una pareja importante, no sola para incrementar la calidad la cual ha adquirido gran relevancia en la industria a nivel mundial y garantizar un incremento paulatino de la productividad.

17.-En esta Organización los trabajadores conocen las formas de estimulación que la compañía otorga.



Respuesta 1--9, 14%

Nueve trabajadores certifican que si conocen la forma en como la Compañía estimula y recompensa por una buena labor, pero como podemos ver el número es muy pequeño.

Respuesta 2--4, 6%

Para cuatro trabajadores confirman la existencia de estimulación por parte de la Compañía, pero curiosamente hubo puntos que omitieron, significa que no los conocen del todo, lo que nos hizo pensar que tal vez esta información es solo para unos cuantos.

Respuesta 3--11, 17%

A partir de estos once trabajadores comienzan a diferir en las formas de estimulación algunas no las recuerdan y otras existen.

Respuesta 4--14, 23%

Catorce trabajadores solo reconocen de una a dos forma de estimulación, y que tales no ocurren con mucha frecuencia.

Respuesta 5--13,20%

Trece trabajadores aseveran que no existe ningún tipo de estimulación por parte de la Compañía y que tampoco están interesados en cosas así para el trabajador

Respuesta 6--13,20%

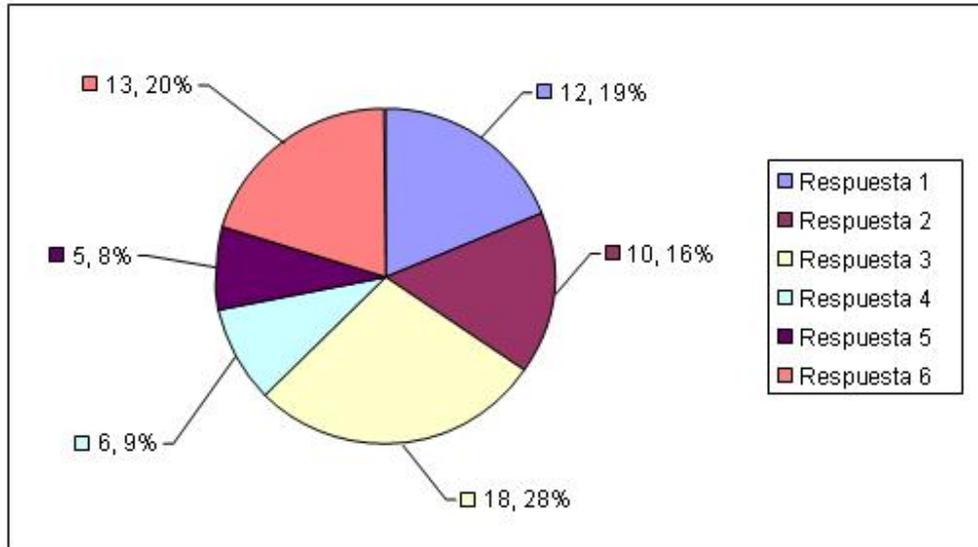
Este número, no hubo una respuesta es el número y porcentaje de empleados que por miedo, por falta de interés, por "prisa" no les intereso participar en este estudio, en total fueron 13 trabajadores nos párese un número importante del que ahondaremos mas adelante.

Conclusiones

Nuevamente la falta de comunicación se hace presente una vez mas no solo el factor económico es importante, queda confirmado que es importante la estimulación de tipo moral.

Solución a la pregunta diecisiete: La creación de un manual de incentivos que reúna los factores implícitos que ya han sido probados por su efectividad y la instauración de nuevos pero es muy importante su difusión.

18.-La falta de estimulación en el trabajo lleva a los empleados a abandonar la Organización.



Respuesta 1--12, 19%

Para doce trabajadores la falta de estimulación es una buena causa por la que las personas dejan el empleo, ya que muchas veces están dispuestos a sacrificar sueldo y otras cosas cuando las personas se sienten a gusto en sus empleos.

Respuesta 2--10, 16%

Diez trabajadores creen que influye pero no tanto como el sueldo.

Respuesta 3--18, 28%

Para dieciocho trabajadores los cuales hacen la mayoría opinan que la monotonía suele ser pesada, pero que no influye del todo que hay factores de más peso.

Respuesta 4--6, 9%

Seis trabajadores opinan que es muy poca la influencia y que son otros factores los que hacen que la gente deje su empleo.

Respuesta 5--5, 8%

Cinco trabajadores están seguros que eso no importa que cuando uno tiene necesidad lo hace sin importar esas cosas.

Respuesta 6--13,20%

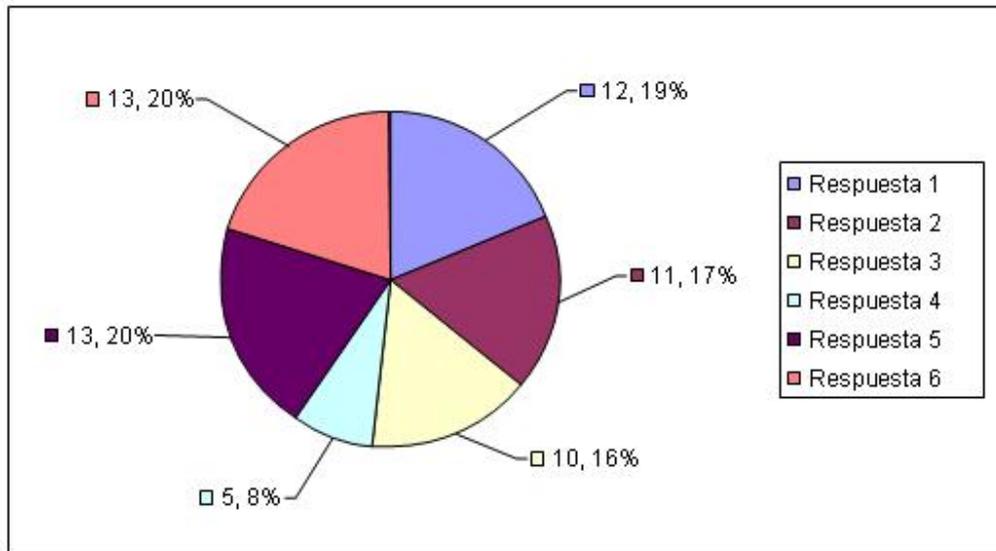
Este número, no hubo una respuesta es el número y porcentaje de empleados que por miedo, por falta de interés, por "prisa" no les intereso participar en este estudio, en total fueron 13 trabajadores nos párese un número importante del que ahondaremos mas adelante.

Conclusiones

La rotación de personal es una buena forma de estimulación por que rompe con la monotonía, esta es una forma de estimulación que no necesita de una fuerte inversión y con ello se obtendrán trabajadores que dominen varias áreas de trabajo haciéndolo mas versátiles y capacitados, para suplir y consultarse unos a otros cuando haya dudas.

Solución a la pregunta dieciocho: Romper con la monotonía se logra mediante la rotación de personal y con ello se garantiza mano de obra calificada para todas las áreas para que esta rotación sea exitosa la Capacitación en el área de trabajo (OJT) será una herramienta importante con jefes de área preparados para capacitar a los que entran en una nueva área.

19.-La Organización ha impartido Capacitación a los trabajadores.



Respuesta 1--12, 19%

Aunque doce personas autentifican que se les ha dado capacitación no recuerdan con claridad lo que esto significa.

Respuesta 2--11,17%

Para estos once trabajadores todavía tenían dudas sobre el trabajo que iban hacer después de la capacitación.

Respuesta 3--10, 16%

Para estos diez trabajadores aseguran que si los capacitaron pero que no fue una capacitación muy intensa, porque ya contaban con conocimientos previos, o sus compañeros los apoyaron y en algunos casos el trabajo no requería de mucha preparación, lo que actualmente les preocupa es su seguridad.

Respuesta 4--5, 8%

Para cinco trabajadores afirman que al entrar a la Compañía si les capacitación pero que de eso ya tiene mucho tiempo, y creen que seria un curso sobre seguridad industrial.

Respuesta 5--13, 20%

Estos trece trabajadores afirman que hubo capacitación al entrar y hace unos trece años, pero les gustaría que hubiera más capacitación, y nuevo equipo, pero confían en la recuperación de la Compañía en un tiempo no muy lejano.

Respuesta 6--13,20%

Este número, no hubo una respuesta es el número y porcentaje de empleados que por miedo, por falta de interés, por "prisa" no les intereso participar en este estudio, en total fueron 13 trabajadores nos párese un número importante del que ahondaremos mas adelante.

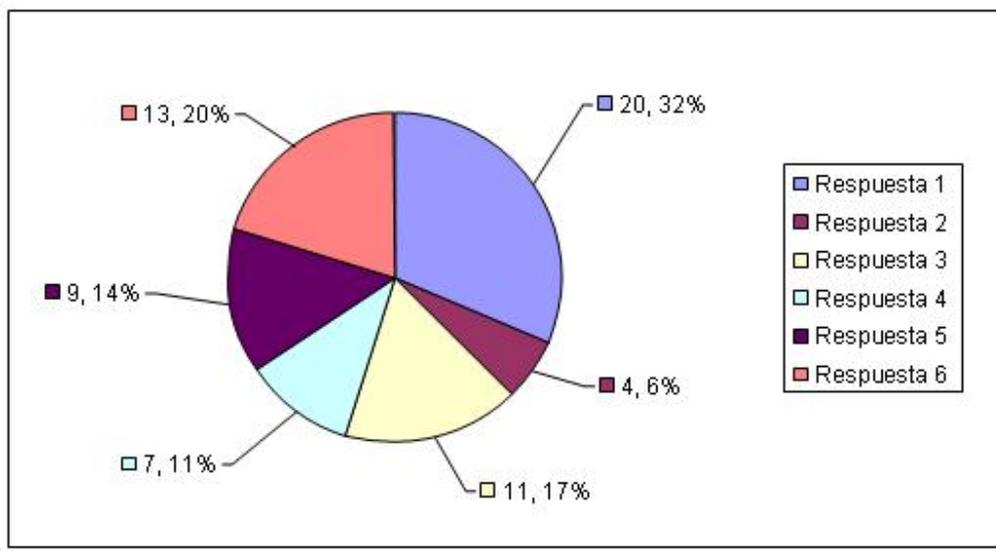
Conclusiones

Sabemos que es importante la capacitación al ingresar a una empresa ya que esto nos asegura un mínimo de errores, pero muchas veces por el miedo a preguntar, es que nadie hace preguntas durante la capacitación y al no hacerlas se da por asegurado que todo a quedado aprendido y así inician su labor con inseguridades, temores y con poca motivación.

Una capacitación continua hace que las dudas se disipen y el conocimiento se refuerce, de igual forma se habré paso a nuevos métodos que harán más productivos a los trabajadores.

Solución a la pregunta diecinueve: Con la Capacitación en el área de trabajo (OJT) además de capacitar de una forma practica y económica para la empresa nos asegura despejar dudad y es ampliamente recomendad para nuevas técnicas.

20.-En esta Organización se considera la Capacitación como la actualización de los trabajadores.



Respuesta 1--20, 32%

Veinte trabajadores están seguros de que la Compañía le preocupa la capacitación y ven en ello una inversión, pero que la lenta recuperación de la compañía hace que todo valla más lento.

Respuesta 2--4, 6%

Para estos cuatro empleados creen que a la compañía le interesa la capacitación, pero que todavía tienen dudas sobre que esto pase a corto tiempo.

Respuesta 3--11, 17%

Once trabajadores no están seguros de que le importe mucho la capacitación a la Compañía ya que hace mucho tiempo no se las dan y han tenido que improvisar y todavía no están seguros de que lo que hacen este correcto.

Respuesta 4--7, 11%

Siete trabajadores ven muy lejana la capacitación para los empleados sienten que a la Compañía todo lo que les importa es hacer dinero.

Respuesta 5--9, 14%

Nueve empleados están seguros de que ya ha dejado de importarles la capacitación de los trabajadores hace mucho tiempo, creemos que esto es debido a la

incertidumbre que existe sobre el futuro de la Compañía ya que den a conocer la recuperación de la Compañía.

Respuesta 6--13,20%

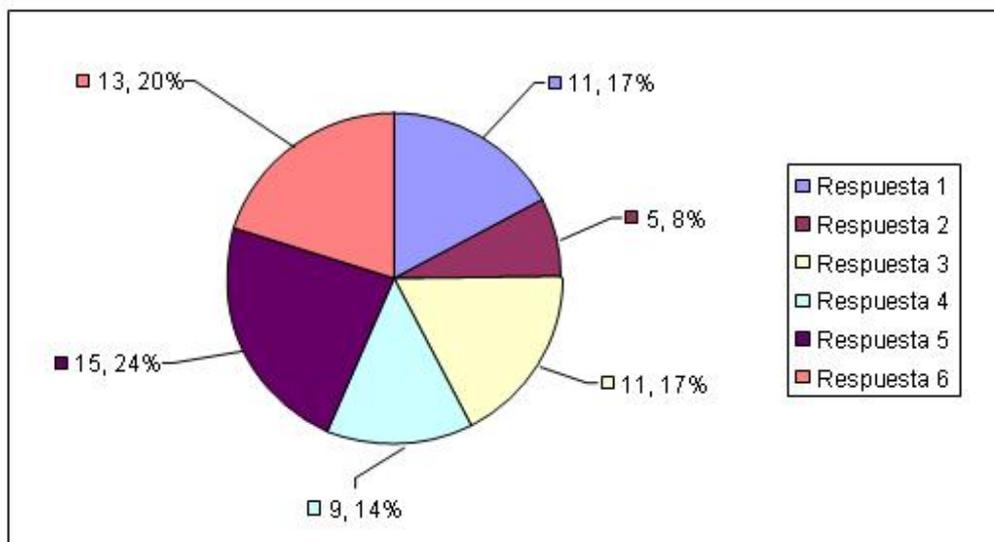
Este número, no hubo una respuesta es el número y porcentaje de empleados que por miedo, por falta de interés, por "prisa" no les intereso participar en este estudio, en total fueron 13 trabajadores nos párese un número importante del que ahondaremos mas adelante.

Conclusiones

Estamos de acuerdo que la Capacitación es el progreso de las empresas ya que de nada sirve el contar con equipo sofisticado si no hay personal competente, esta Compañía sabe por experiencia propia lo que esto significa, en esta empresa existe una maquinaria que esta sufriendo los estragos del tiempo debido a que la única persona que sabia manipularla se fue, con el conocimiento adquirido para operarla, cuando se envié a capacitar a una o dos personar maquinaria especial, es necesario que estas personas a su llegada enseñe a sus compañeros y que escriban lo emprendido este error lo pago muy caro la Compañía.

Solución a la pregunta veinte: Es importante el punto de vista del trabajador ya que enriquece de forma significativa el área de trabajo así sabemos el sentir del trabajador y su disposición para el aprendizaje.

21.-En esta Organización se recompensa cuando se hace bien el trabajo.



Respuesta 1--11, 17%

Para once trabajadores concederán como recompensa los permisos y aquellos otros factores que están implícitos en el trabajo diario.

Respuesta 2--5, 8%

Cinco trabajadores tienen algunas dudas sobre si los superiores se dan o no cuenta de cuando se hace bien el trabajo.

Respuesta 3--11, 17%

Once trabajadores opinan que solo ocurre de vez en cuando pero ya no con la misma frecuencia que antes.

Respuesta 4--9, 14%

Para nueve trabajadores las recompensas son muy pequeñas y les gustaría algo más aun que fuera del tipo económico un que fuera pequeña

Respuesta 5--15, 24%

Quince trabajadores aseguran que las recompensas no existen y que a la Compañía eso no le interesa.

Respuesta 6—13. 20%

Este número, no hubo una respuesta es el número y porcentaje de empleados que por miedo, por falta de interés, por "prisa" no les intereso participar en este estudio,

en total fueron 13 trabajadores nos párese un número importante del que ahondaremos mas adelante.

Conclusiones

Es importante dejar en claro cuando se recompensa y como una buena labor por que de otra forma no tienen claro en que consiste un premio, aunque sea pequeño.

Solución a la pregunta veintiuno: El manual de incentivos es importante, su difusión en términos sencillo para los trabajadores.

ANEXO D: ESTADISTICAS

1. En esta organización se les ha explicado que es la capacitación.

2. En esta organización se preocupan por la capacitación del personal.

3. En esta organización la innovación del equipo y técnicas son prioridad.

	Siempre	Casi Siempre	Regular	Casi Nunca	Nunca	Siempre	Casi Siempre	Regular	Casi Nunca	Nunca	Siempre	Casi Siempre	Regular	Casi Nunca	Nunca
1	1					1								1	
2				1						1				1	
3			1							1				1	
4		1							1						1
5				1						1				1	
6		1						1							1
7		1						1							1
8			1						1					1	
9		1						1							1
10			1					1							1
11	1						1							1	
12			1					1						1	
13				1					1					1	
14		1							1		1				
15		1					1							1	
16			1						1		1				
17	1							1							1
18			1						1		1				
19		1						1						1	
20			1					1			1				
21	1							1						1	
22	1					1								1	
23					1					1					1
24				1					1					1	
25	1				1					1					
26			1					1				1			
27					1					1					1
28		1						1						1	
29				1				1						1	
30	1				1									1	
31	1				1					1					
32	1				1						1				
33			1					1			1				
34	1				1							1			
35	1				1								1		
36	1				1								1		
37					1	1									1
38		1			1						1				
39			1							1					1
40					1		1				1				
41	1							1							1
42		1						1			1				
43		1						1			1				
44	1				1						1				
45	1				1						1				
46		1						1						1	
47	1				1									1	
48		1						1			1				
49				1				1			1				
50			1					1				1			
51	1					1						1			
52		No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta			
53		No Contesto					No Contesto					No Contesto			

		Encuesta							Encuesta							Encuesta				
54		No Contesto Encuesta							No Contesto Encuesta							No Contesto Encuesta				
55		No Contesto Encuesta							No Contesto Encuesta							No Contesto Encuesta				
56		No Contesto Encuesta							No Contesto Encuesta							No Contesto Encuesta				
57		No Contesto Encuesta							No Contesto Encuesta							No Contesto Encuesta				
58		No Contesto Encuesta							No Contesto Encuesta							No Contesto Encuesta				
59		No Contesto Encuesta							No Contesto Encuesta							No Contesto Encuesta				
60		No Contesto Encuesta							No Contesto Encuesta							No Contesto Encuesta				
61		No Contesto Encuesta							No Contesto Encuesta							No Contesto Encuesta				
62		No Contesto Encuesta							No Contesto Encuesta							No Contesto Encuesta				
63		No Contesto Encuesta							No Contesto Encuesta							No Contesto Encuesta				
64		No Contesto Encuesta							No Contesto Encuesta							No Contesto Encuesta				
Total	17	13	11	5	5	15	8	15	7	6	15	5	15	5	11					

4. En esta organización el reconocimiento público por un trabajo bien cumplido es reconocido

5. En esta organización son reconocidos los aportes del trabajador.

6. En esta organización para cumplir con la cuota de trabajo diario, las personas del área se apoyan entre si.

	Siempre	Casi Siempre	Regular	Casi Nunca	Nunca	Siempre	Casi Siempre	Regular	Casi Nunca	Nunca	Siempre	Casi Siempre	Regular	Casi Nunca	Nunca
1					1					1	1				
2				1				1					1		
3				1					1				1		
4					1					1	1				
5				1					1				1		
6					1				1			1			
7					1			1			1				
8				1				1					1		
9					1					1	1				
10					1					1					1
11					1					1	1				
12			1							1	1			1	
13					1					1	1				
14			1					1					1		
15				1						1	1				
16			1						1				1		
17					1					1	1				
18			1					1					1		
19					1					1	1				
20			1							1			1		
21				1						1	1				
22	1					1					1				
23					1					1			1		
24					1					1	1				
25	1						1				1				
26			1					1			1				
27				1						1					1

28					1				1						1	
29		1							1							1
30	1									1	1					
31					1					1						1
32	1					1					1					
33			1					1			1					
34		1				1						1				
35			1					1								1
36			1			1					1					
37			1					1			1					
38			1							1						1
39					1				1		1					
40			1					1			1					
41	1					1					1					
42	1							1					1			
43			1					1			1					
44		1						1			1					
45		1				1					1					
46				1						1					1	
47	1							1			1					
48	1					1					1					
49	1							1					1			
50		1						1						1		
51		1						1			1					
52		No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta			
53		No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta			
54		No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta			
55		No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta			
56		No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta			
57		No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta			
58		No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta			
59		No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta			
60		No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta			
61		No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta			
62		No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta			
63		No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta			
64		No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta			
Total	9	6	13	8	15	7	7	12	8	17	28	4	10	3	6	

7. En esta organización a los trabajadores únicamente les interesa el sueldo

8. En esta organización les dan crédito por sus aportes en el trabajo.

9. En esta organización el jefe se preocupa por estimular la capacitación en el área de trabajo.

	Siempre	Casi Siempre	Regular	Casi Nunca	Nunca	Siempre	Casi Siempre	Regular	Casi Nunca	Nunca	Siempre	Casi Siempre	Regular	Casi Nunca	Nunca
1	1					1					1				
2		1							1					1	
3			1						1					1	
4	1								1			1			
5		1							1					1	
6	1									1			1		
7	1									1		1			
8	1								1						1
9	1									1	1				
10	1								1						1
11		1							1		1				

12	1							1					1	
13	1							1					1	
14				1				1					1	
15		1						1			1			
16		1						1					1	
17		1							1			1		
18		1						1					1	
19	1							1						1
20	1								1				1	
21			1				1					1		
22					1				1		1			
23					1					1				1
24			1							1				1
25		1				1					1			
26			1					1					1	
27					1			1						1
28					1			1					1	
29			1						1					1
30			1			1					1			
31					1					1	1			
32					1	1					1			
33			1							1	1			
34			1				1				1			
35			1					1			1			
36					1	1							1	
37			1							1				1
38			1						1		1			
39	1									1				1
40					1				1		1			
41	1					1							1	
42	1					1					1			
43			1				1					1		
44			1			1					1			
45	1					1					1			
46	1									1		1		
47		1						1					1	
48					1					1		1		
49			1					1					1	
50			1						1			1		
51			1				1					1		
52			No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta				No Contesto Encuesta		
53			No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta				No Contesto Encuesta		
54			No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta				No Contesto Encuesta		
55			No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta				No Contesto Encuesta		
56			No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta				No Contesto Encuesta		
57			No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta				No Contesto Encuesta		
58			No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta				No Contesto Encuesta		
59			No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta				No Contesto Encuesta		
60			No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta				No Contesto Encuesta		

61		No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta			
62		No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta			
63		No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta			
64		No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta			
Total	16	9	16	1	9	9	4	11	15	12	17	9	11	7	7		

10. En esta organización los trabajadores se sienten motivados en su área (buen ambiente de trabajo, permisos, disponer de material excedente sin costo, reconocimiento afectivo)

11. En esta organización los trabajadores consideran adecuado o justo el pago monetario por su labor.

12. En esta organización los trabajadores consideran su labor morivante.

	Siempre	Casi Siempre	Regular	Casi Nunca	Nunca	Siempre	Casi Siempre	Regular	Casi Nunca	Nunca	Siempre	Casi Siempre	Regular	Casi Nunca	Nunca
1	1					1					1				
2			1							1					1
3			1					1							1
4	1									1			1		
5			1							1					1
6			1							1					1
7			1							1				1	
8			1							1					1
9					1					1					1
10			1					1							1
11	1									1					1
12		1								1					1
13				1						1				1	
14			1					1						1	
15		1								1					1
16			1					1							1
17		1								1				1	
18			1					1						1	
19			1							1				1	
20			1							1					1
21			1					1					1		
22	1							1			1				
23					1					1					1
24			1					1					1		
25			1					1				1			
26	1							1				1			
27					1		1							1	
28					1		1						1		
29				1				1					1		
30	1					1					1				
31					1						1	1			
32			1								1	1			
33	1							1			1				

34			1				1				1					
35			1			1							1			
36	1							1			1					
37			1					1					1			
38		1				1						1				
39					1					1					1	
40	1								1			1				
41	1									1	1					
42	1					1						1				
43	1									1		1				
44	1							1			1					
45	1							1			1					
46		1						1					1			
47		1							1				1			
48	1							1			1					
49			1					1				1				
50			1					1					1			
51	1							1				1				
52		No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta			
53		No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta			
54		No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta			
55		No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta			
56		No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta			
57		No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta			
58		No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta			
59		No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta			
60		No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta			
61		No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta			
62		No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta			
63		No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta			
64		No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta			
Total	16	6	21	2	6	5	6	14	6	20	12	8	10	7	14	

13. En esta organización la selección y contratación del personal esta más influida por las relaciones de amistad que por conocimiento y habilidad del postulante.

14. En esta organización los trabajadores se sienten comprometidos con la compañía.

15. En esta organización los despidos ocurren por la falta de conocimiento y habilidad.

	Siempre	Casi Siempre	Regular	Casi Nunca	Nunca	Siempre	Casi Siempre	Regular	Casi Nunca	Nunca	Siempre	Casi Siempre	Regular	Casi Nunca	Nunca
1			1			1									1
2				1					1					1	
3				1					1					1	
4		1						1							1
5			1					1						1	
6					1					1					1
7					1					1			1		
8			1							1			1		
9					1					1					1

10			1					1					1	
11					1				1					1
12			1					1					1	
13					1			1					1	
14				1					1			1		
15				1				1						1
16		1							1				1	
17	1								1					1
18			1						1					1
19		1					1						1	
20			1					1						1
21				1			1					1		
22					1	1								1
23			1							1			1	
24			1					1					1	
25				1			1							1
26			1				1						1	
27				1				1						1
28			1							1		1		
29			1					1					1	
30	1					1								1
31	1					1								1
32				1				1					1	
33			1					1					1	
34					1		1							1
35					1			1						1
36					1	1								1
37	1									1				1
38		1								1			1	
39					1					1				1
40	1					1							1	
41					1					1	1			
42	1					1					1			
43	1						1				1			
44				1			1				1			
45		1					1							1
46		1						1						1
47					1		1					1		
48					1	1								1
49				1		1								1
50			1				1				1			
51		1							1				1	
52			No Contesto Encuesta				No Contesto Encuesta				No Contesto Encuesta			
53			No Contesto Encuesta				No Contesto Encuesta				No Contesto Encuesta			
54			No Contesto Encuesta				No Contesto Encuesta				No Contesto Encuesta			
55			No Contesto Encuesta				No Contesto Encuesta				No Contesto Encuesta			
56			No Contesto Encuesta				No Contesto Encuesta				No Contesto Encuesta			
57			No Contesto Encuesta				No Contesto Encuesta				No Contesto Encuesta			
58			No Contesto Encuesta				No Contesto Encuesta				No Contesto Encuesta			
59			No Contesto				No Contesto				No Contesto			

	Encuesta					Encuesta					Encuesta				
	No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta				
60															
61															
62															
63															
64															
Total	7	7	14	10	13	9	10	14	9	9	4	2	12	10	23

16. En esta compañía los trabajadores abandonan su trabajo porque el sueldo no es satisfactorio

17. En esta organización los trabajadores conocen las formas de estimulación que la compañía otorga.

18. La falta de estimulación en el trabajo lleva a los empleados a abandonar la organización.

	Siempre	Casi Siempre	Regular	Casi Nunca	Nunca	Siempre	Casi Siempre	Regular	Casi Nunca	Nunca	Siempre	Casi Siempre	Regular	Casi Nunca	Nunca
1	1									1					1
2		1							1						1
3				1					1			1			
4	1									1		1			
5				1					1			1			
6	1									1	1				
7	1									1	1				
8	1								1				1		
9	1									1	1				
10	1								1				1		
11	1									1		1			
12					1					1		1			
13	1									1		1			
14			1					1					1		
15	1							1						1	
16					1				1				1		
17	1								1				1		
18				1					1						1
19	1									1			1		
20			1						1				1		
21				1						1				1	
22	1					1					1				
23	1							1			1				
24	1									1	1				
25	1					1									1
26			1						1			1			
27	1						1						1		
28		1							1			1			
29		1						1						1	
30			1			1					1				
31					1	1					1				
32					1	1							1		

33			1					1					1				
34					1			1					1				
35					1			1							1		
36			1			1						1					
37	1									1	1						
38					1			1					1				
39					1					1				1			
40	1									1				1			
41	1					1						1					
42		1						1						1			
43			1					1							1		
44			1			1								1			
45				1		1						1					
46				1						1					1		
47				1						1					1		
48				1				1						1			
49		1						1						1			
50			1					1						1			
51			1					1						1			
52		No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta			
53		No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta			
54		No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta			
55		No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta			
56		No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta			
57		No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta			
58		No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta			
59		No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta			
60		No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta			
61		No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta			
62		No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta			
63		No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta			
64		No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta						No Contesto Encuesta			
Total	20	5	10	8	8	9	5	10	12	15	12	9	19	6	5		

19. La organización ha impartido capacitación a los trabajadores.

20. En esta organización se considera la capacitación como la actualización de los trabajadores.

21. En esta organización se recompensa cuando se hace bien el trabajo.

	Siempre	Casi Siempre	Regular	Casi Nunca	Nunca	Siempre	Casi Siempre	Regular	Casi Nunca	Nunca	Siempre	Casi Siempre	Regular	Casi Nunca	Nunca
1	1					1					1				
2					1	1							1		
3					1			1						1	
4				1						1					1
5					1		1						1		
6		1								1					1
7		1								1		1			

8					1			1					1	
9					1				1				1	
10					1	1								1
11		1							1				1	
12					1			1					1	
13			1						1					1
14				1				1					1	
15		1							1				1	
16					1	1							1	
17		1						1						1
18					1	1							1	
19		1						1					1	
20				1		1							1	
21		1						1					1	
22	1					1								1
23					1				1					1
24				1				1						1
25	1					1								1
26			1					1					1	
27					1				1					1
28				1				1						1
29	1					1						1		
30		1				1				1				
31	1					1				1				
32	1					1				1				
33			1					1						1
34		1				1				1				
35	1					1				1				
36			1			1						1		
37			1					1				1		
38	1								1	1				
39					1				1					1
40	1					1							1	
41	1					1								1
42			1				1					1		
43		1						1			1			
44	1					1				1				
45					1	1				1				
46			1					1						1
47			1						1				1	
48	1					1				1				
49			1					1				1		
50		1				1						1		
51		1					1					1		
52		No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta		
53		No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta		
54		No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta		
55		No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta		
56		No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta					No Contesto Encuesta		

57	No Contesto Encuesta				No Contesto Encuesta				No Contesto Encuesta						
58	No Contesto Encuesta				No Contesto Encuesta				No Contesto Encuesta						
59	No Contesto Encuesta				No Contesto Encuesta				No Contesto Encuesta						
60	No Contesto Encuesta				No Contesto Encuesta				No Contesto Encuesta						
61	No Contesto Encuesta				No Contesto Encuesta				No Contesto Encuesta						
62	No Contesto Encuesta				No Contesto Encuesta				No Contesto Encuesta						
63	No Contesto Encuesta				No Contesto Encuesta				No Contesto Encuesta						
64	No Contesto Encuesta				No Contesto Encuesta				No Contesto Encuesta						
Total	12	12	9	5	13	21	3	11	7	9	11	5	11	9	15

ANEXO E: ESTADÍSTICA DE LAS EMPRESAS MINERAS

	Gran minería privada	Minería de participación estatal	Pequeña y mediana minería.
71	66.7%	21.0%	12.3%
72	65.5%	23.7%	10.8%
73	51.3%	33.8%	14.9%
74	49.2%	34.7%	16.1%
75	46.9%	37.1%	16.0%
76	50.1%	31.9%	18.0%
77	50.3%	32.1%	17.6%
78	50.3%	29.1%	20.6%
79	55.3%	30.2%	14.5%

Fuente: México: información sobre aspectos geográficos, sociales y económicos, Aspectos Económicos, Vol. III, SPP, México 1983, p. 135.