



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

GUADALAJARA

"LA FORMACION DE HABITOS EN LA EMPRESA INDUSTRIAL
COMO PROYECTO DE CAPACITACION INTEGRAL
PARA OBREROS"

VERONICA DE LA LUZ OBREGON NEGRETE

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en
Pedagogía con reconocimiento de Validez

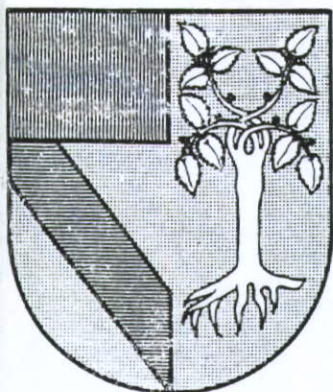
Oficial de Estudios de la SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA,
según acuerdo número 871125 con fecha 16-11-87.

ZAPOPAN, JAL. SEPTIEMBRE DE 1994



55745

353
afuera



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

GUADALAJARA

“LA FORMACION DE HABITOS EN LA EMPRESA INDUSTRIAL
COMO PROYECTO DE CAPACITACION INTEGRAL
PARA OBREROS”

VERONICA DE LA LUZ OBREGON NEGRETE

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en
Pedagogía con reconocimiento de Validez
Oficial de Estudios de la SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA,
según acuerdo número 871125 con fecha 18-III-87.

ZAPOPAN, JAL., SEPTIEMBRE DE 1994

CLASIF: TE
PED 1994 OBR
ADQUIS: 55745 4.3
FECHA: Dic. 17 de 2004
DONATIVO DE _____
\$ _____

Agrega el 47455



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

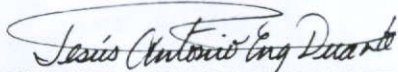
PROLONGACION CALZADA CIRCUNVALACION PONIENTE No. 49
CD. GRANJA 45010 ZAPOPAN, JAL. MEXICO
TELS: 679-07-08 679-07-07 FAX 679-07-09

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

Srita. Verónica de la Luz Obregón Negrete.
Presente

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titulación en la alternativa **Tesis** titulado "**La Formación de Hábitos en la Empresa Industrial como Proyecto de Capacitación Integral para Obreros**" presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar diez ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

Atentamente.


LIC. JESUS ANTONIO ENG DUARTE
EL PRESIDENTE DE LA COMISION

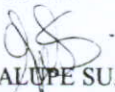
Octubre, 1994

Lic. Jesús Antonio Eng Duarte
Presidente de la Comisión de
Exámenes Profesionales
Universidad Panamericana, Guadalajara
P r e s e n t e

La que suscribe **Lic. Guadalupe Suárez Trejo**, hace constar que la Tesis "**La Formación de Hábitos en la Empresa Industrial como Proyecto de Capacitación Integral para Obreros**" presentada por la señorita **Verónica de la Luz Obregón Negrete**, para optar por el título de Licenciado en Pedagogía, ha sido concluída en esta fecha, por lo que se presenta a usted para su debida revisión ante la Comisión de Exámenes Profesionales.

Agradeciendo la deferencia de la Escuela a su cargo para la asesoría de la investigación realizada, quedo a sus órdenes.

Atentamente.


LIC. GUADALUPE SUAREZ TREJO
ASESOR DE TESIS

A DIOS, la fuerza que me impulsa.

A mis PADRES, mis mejores amigos.

A mi UNIVERSIDAD Y MAESTROS.

INDICE

	página
INTRODUCCION	1
"LA PERSONA HUMANA, FUNDAMENTO DE LA ACCION EDUCATIVA"	5
CAPITULO I TEORIA SOBRE LOS HABITOS	13
1.1 Qué es un hábito	14
1.1.1 Hábito desde el punto de vista psicológico	15
1.1.2 Hábito desde el punto de vista filosófico	16
1.1.3 Naturaleza del hábito	19
1.2 Clasificación de los hábitos	20
1.3 Formación de los hábitos en el tiempo	23
1.4 Proceso formativo de los hábitos	25
1.4.1 La voluntad para la adquisición del hábito	26
1.4.2 Ejercicio y repetición de los hábitos	30
1.4.3 La memoria en la adquisición de hábitos	31
1.4.4 Inhibición y extinción de hábitos	34
1.4.5 Implicaciones educativas sobre la formación de hábitos	36
1.5 Manifestación y observación de los hábitos	36
CAPITULO II LA EMPRESA	39
2.1 Qué es la empresa	40
2.1.1 El concepto de empresa	41
2.1.2 Naturaleza de la empresa	43
2.1.4 Fines de la empresa	45
2.1.5 Principios que rigen a la empresa	46
2.1.6 Elementos que componen a la empresa	47
2.1.7 La empresa y su responsabilidad social	51
2.2 Tipos de empresa	54
2.3 La empresa y los recursos humanos	69
2.3.1 Función de personal	71
2.3.2 La capacitación de los recursos humanos	74

2.4 El ambiente de la empresa	77
2.4.1 El ambiente externo	77
2.4.2 El ambiente interno	79
2.4.3 Los valores y la Cultura organizacional	83
2.5 El obrero en la empresa	88
2.5.1 Distintas concepciones sobre la clase obrera	89
CAPITULO III ESTUDIO DE HABITOS EN LA EMPRESA	92
3.1 Hábitos en la empresa	93
3.2 Diagnóstico de hábitos en Encitel	108
3.2.1 Justificación de los elementos del proceso de diagnóstico	111
3.2.2 Aplicación de instrumentos para la medición de hábitos	126
3.2.3 Resultados del diagnóstico	126
3.2.4 Conclusiones	145
CAPITULO IV PROPUESTA PARA LA FORMACION DE HABITOS EN ENCITEL	148
4.1 Propuestas	149
4.1.1 Formación de un depto. de personal	149
4.1.2 Funciones de personal	151
4.1.3 Reclutamiento	152
4.1.4 Selección de personal	153
4.1.5 Inducción	154
CONCLUSIONES	167
ANEXOS	
GLOSARIO	
BIBLIOGRAFIA	

INTRODUCCION

El contenido de estas páginas muestra un trabajo de Tesis titulado: "La formación de hábitos en la empresa industrial, como proyecto de capacitación integral para obreros".

Surge la realización del estudio e investigación respecto al tema antes mencionado, ante la consideración de que hoy en día un gran número de empresas requieren de una capacitación constante para sus obreros en función de lograr un trabajo más eficiente, técnico y productivo; sin embargo, aún cuando se da la capacitación, sobretodo en empresas poco estructuradas, esta capacitación no resulta favorable o completa debido a la falta de un profundo análisis sobre los requerimientos que presenta el obrero para desarrollarse de manera integral, tanto en una labor bien realizada, como en su persona. Y para ello es necesario explicar en primer término y previo a cualquier estudio de hábitos y empresa, lo que es la "persona humana"; se ha de partir de su concepto, para poder después inferir qué tipo de proceso educativo es el que va a formar al hombre, bajo qué punto de partida, cuáles serán las facultades a desarrollar, con qué medios, y para qué fines.

Es por ello que el objetivo de la investigación es plantear que, estudiando la naturaleza de la persona, luego, en especial del obrero, analizando lo qué es la empresa y las funciones y objetivos que tiene, y asimismo analizando lo qué es un hábito, su desarrollo e importancia, se podrá concluir que es importante y necesario que se atienda al obrero en la formación de hábitos, a través de la capacitación y de tomar en cuenta otros aspectos con respecto a las funciones de la empresa. Bajo este esquema se muestra entonces primeramente el concepto de persona humana, punto medular del cual se deriva todo proceso de educación, y fundamento que establece el por qué y el para qué de la necesidad de perfección del hombre, así como los medios con los cuales lograr sus objetivos.

Después se expone la teoría básica sobre lo qué es un hábito bajo un punto de vista filosófico y psicológico, se describe el concepto de éste, su naturaleza, su clasificación, su proceso de formación, su ejercicio, su extinción, observación, etc., asimismo se hace referencia a las implicaciones educativas que tiene su formación.

Posteriormente se desarrolla la teoría referente a la empresa, esto es, qué es la empresa, su naturaleza, causas, objetivos, fines, principios, su conformación, responsabilidad en la sociedad, y también se desarrolla de manera general, las características propias a los diferentes tipos de empresa.

Por otra parte, se describe como punto sobresaliente de este trabajo, la relación de la empresa y los recursos humanos, así como las funciones que tiene respecto de estos, como son entre otras funciones importantes, la capacitación.

Se describe de igual manera, cuáles son las fuerzas ambientales de la empresa, encontrándose en el ambiente interno principalmente, las bases sobre las que ha de edificarse la esencia, la personalidad de la empresa, donde a su vez, han de vivirse los valores, que pueden considerarse como el respaldo de toda conducta humana, de los hábitos.

En virtud de hacer una conexión entre la teoría y la práctica de los temas mencionados anteriormente, y que son constitutivos de este trabajo, se realiza un estudio de hábitos en una empresa industrial, llamada Encitel, S.A. que labora actualmente en Guadalajara, Jal. Dicha empresa ofrece la oportunidad de realizar allí la investigación, y permite así que se apliquen instrumentos de diagnóstico para detectar la ausencia o presencia de hábitos en los obreros. Siendo necesario delimitar el estudio a solo 4 hábitos, y a otras 5 actividades humanas relacionadas con el desarrollo de esos hábitos, de acuerdo a necesidades concretas de la empresa hoy en día.

Después de realizada esta investigación, y demostrando los resultados correspondientes, se hace necesario presentar una propuesta educativa concreta a Encitel, que satisfaga las necesidades encontradas en el diagnóstico, siendo indispensable así dar una conclusión acerca de todo lo elaborado, con referencia al estudio de los hábitos. Por todo lo anterior, la importancia y el interés que puede

despertar el desarrollo de esta Tesis, puede colaborar a la búsqueda de una mayor atención en materia educativa, a los obreros en la empresa, cuyas necesidades muchas veces son olvidadas.

Para la elaboración de este trabajo de Tesis, se extrajo información de libros, revistas, y enciclopedias especializadas en el tema, así también de la investigación práctica en la empresa mencionada y de la aplicación de conocimientos personales.

Su estudio en general, parte de un punto de vista didáctico, psicológico y filosófico, y tiende al objetivo de despertar a los encargados del personal en la empresa, la necesidad de atender en mayor medida las necesidades de los miembros que más dan a la empresa, los obreros.

**LA PERSONA HUMANA, FUNDAMENTO
DE LA ACCION EDUCATIVA**

No es posible referirse a la formación de la persona humana, del hombre, de aspectos relacionados con él si previamente no se tiene un esbozo de la imagen del hombre que se va a formar. Toda educación debe instalarse en una concepción clara y verdadera del hombre, ya que aquella acontece en la naturaleza de éste, se vincula a su actividad y tiene que ver esencialmente con su vida, con su fin, con su felicidad, con su conducta. Todo proceso educativo, dependerá entonces de lo que se considere como hombre, de su naturaleza de su destino, fin y causas.

¿Qué es el hombre?

El hombre puede definirse como un "animal racional", desde el punto de vista zoológico del hombre, éste se encuentra en la cúspide de la escala animal, pero a su vez tiene un entendimiento y una voluntad, facultades que no tienen los animales.

El hombre dice Aristóteles, es un todo, y este todo tiene diversas funciones: puramente físicas, vegetativas, animales, y, finalmente las espirituales; estas últimas son, la inteligencia y la voluntad, facultades exclusivas del hombre. Concibe además al hombre como una unidad psicosomática y como "...animal social por naturaleza". (1) Ya que el hombre requiere de la cooperación humana para satisfacer sus necesidades de alimentos, ropa y educación. "El hombre, ser vivo, mortal pero con ansias de inmortalidad, social, objeto de arte, capaz de reír, jugar, abstraer". (2)

El hombre no es ni puro espíritu, ni pura materia, sino un compuesto de ambas cosas. El hombre posee un orden de perfecciones, donde las más bajas, están representadas por las

(1) GUERRA, Manuel, "El enigma del hombre", p. 46

(2) *ibidem*, p. 97

funciones que comparte con las de los entes vivos más simples, los vegetales, éstas se deben a las perfecciones más altas, es decir a las facultades específicamente humanas (espirituales). Se considera la unidad sustancial de cuerpo y alma, la naturaleza del hombre. Cuerpo y alma constituyen una sola estructura sustancial de la que brotan todas las operaciones o actos del hombre.

EL CUERPO

El hombre, en primer lugar, es una realidad somática o corporal material. Por ello ocupa un espacio y está sometido a la sucesión del tiempo. La realidad material del hombre no es uniforme, sino que el cuerpo se constituye de varios miembros de configuración anatómica y funciones fisiológicas distintas y complementarias, integradas en una unidad orgánica. Esta realidad organizada que es el cuerpo humano, es sujeto de movimiento, tanto en sentido cuantitativo (traslado de un lugar a otro), como cualitativo (mutación, cambio y desarrollo).

EL ALMA

El alma en general es el principio de vida por el cual se vive, se percibe, se siente. Es la forma sustancial del cuerpo, y se halla presente en la totalidad del cuerpo y en cada parte del cuerpo. El alma posee ciertas facultades psicofísicas que necesitan operar a través de la materia como son las facultades cognoscitivas y apetitivas sensibles. El alma es de naturaleza espiritual, posee la perfección de la subsistencia y es capaz de existir y actuar separada del cuerpo, es inmaterial, e inmortal, ya que sólo es corruptible aquello que es material o que existe en otro.

El hombre es un ser compuesto, es uno e individuado, distinto de todos los otros. El alma posee 3 tipos de facultades genéricas:

1.- Vegetativas

2.- Sensitivas

3.- Racionales

FUNCIONES VEGETATIVAS DEL HOMBRE

El comportamiento vegetativo del hombre comprende las cuatro funciones que todo ente vivo realiza. Está orientado a satisfacer las necesidades vegetativas del cuerpo humano, y posibilita la supervivencia humana. Tales son los procesos metabólicos, reproductivos, etc. El cuerpo humano emplea los órganos que son armonizados por el sector autónomo del sistema nervioso, cuya finalidad es controlar y armonizar las funciones vegetativas para conseguir la unidad de operación del cuerpo y su fácil adaptación al medio ambiente externo.

FUNCIONES SENSITIVAS DEL HOMBRE

La sensación es la forma más simple del conocimiento, no existe sola, sino ligada al contenido total de la conciencia, su fin es preparar el camino a las percepciones, en las cuales el conocimiento adquirido por la sensación toma sentido y valor para la mente. Los sentidos internos tienen por objeto un estado de conciencia, partiendo de la información que le proporcionan los sentidos externos (visión, oído, gusto, tacto, olfato, etc.) Los sentidos internos son: imaginación, estimativa, memoria y sentido común. El proceso de la experiencia sensitiva va de la simple sensación externa a los juicios de sensibilidad interna, es el preámbulo del conocimiento intelectual humano. Dentro de la vida sensitiva del hombre, se encuentran los instintos, que son "...un conjunto de facultades de tipo animal que se derivan de las necesidades fundamentales del animal, aunque en el hombre, son modificadas y orientadas por la dimensión racional y propiamente humana". (3)

(3) MARIN A., Vanessa, "Estudio filosófico de la naturaleza del hombre". F. AF. 02/86

Los instintos son innatos, estables, y tienen carácter de universalidad; tienen ignorancia del fin, se realizan siguiendo las normas impuestas por la naturaleza.

También se encuentran los apetitos, que son movimientos internos hacia algo que perfecciona al sujeto, es una inclinación a la realización de la propia naturaleza, que tiene como finalidad la posesión de un objeto deseado. El acto de un apetito sensible se llama pasión, la cual se define como la actividad del apetito sensible, que es resultado del conocimiento y que se caracteriza por las alteraciones corporales que se producen.

FUNCIONES RACIONALES DEL HOMBRE

La vida racional del hombre se manifiesta por las operaciones del conocimiento intelectual y de la apetición voluntaria. Ningún otro ser tiene tales facultades. "La racionalidad, la espiritualidad de la inteligencia humana, convierte al hombre en el único ser, dotado de materia que sabe y sabe que sabe, de conocerse asimismo, y ser al mismo tiempo sujeto y objeto del conocimiento". (4) Por su racionalidad es reflexivo. La inteligencia puede definirse como la capacidad de abstracción, y es por medio de ella, como el hombre capta lo esencial de cada cosa. La inteligencia humana es finita y encarnada; está abierta al conocimiento de todo ser, pero directamente sólo se alcanza a conocer la forma más baja de los seres "el ser material". El conocimiento intelectual, es el que realiza a partir de lo que le proporciona el conocimiento sensible.

La inteligencia es espiritual, pero depende del cuerpo para poder actuar, pues elabora ideas y sus pensamientos a partir de imágenes que los sentidos le proporcionan. La inteligencia hace posible que el hombre aprenda, ya que el aprendizaje es el acrecentamiento de la inteligencia entre otras cosas.

(4) GUERRA, Manuel, op. cit. p. 25

Es a través de la inteligencia como el hombre logra dominar las fuerzas de la naturaleza para su supervivencia, así como también la de los animales, de fortaleza física en ocasiones muy superior a la humana. El progreso de la humanidad, los inventos, las investigaciones son claro ejemplo del espíritu humano, de su inteligencia sobre la materia.

La voluntad en el hombre es otra facultad exclusiva y mucho muy importante en él. Se encuentra estrechamente ligada a la inteligencia, ya que para que ésta actúe necesita conocer uno o varios objetos. La voluntad tiende al bien en cuanto bien, sea deleitable o no. Es un apetito racional, de naturaleza espiritual, por lo que es superior a las pasiones de naturaleza material. Es por esto que el hombre es superior por su racionalidad a los animales, no se deja llevar instintivamente, sino que forja su voluntad donde él quiere.

Una última característica que es fundamental en el hombre es su libertad; desde una metafísica del ser, se puede afirmar que el hombre es un ser para la libertad, que el hombre es definitivamente libertad, ésta es su propiedad y el elemento primordial y originario del ser del hombre, mediante el cual la persona humana se pone como diferente y no sólo como algo más con respecto a los demás seres de la naturaleza. El hombre es diferente en virtud de su libertad, que le es dada con su ser y para su ser que tiene en propiedad privada: su ser es suyo, y por eso lo son sus actos, de los que es dueño, y los realiza si quiere. El acto propio de la libertad es la elección del fin, dilección o amor electivo; esta elección funda la moralidad o ética del obrar humano. La libertad es una característica exclusiva del hombre, la cual debe formarse y ejercitarse para que él elija correctamente sus fines y se conduzca por el bien.

LA TRASCENDENCIA DEL HOMBRE

El hombre es un ser trascendente, que por tener una serie de cualidades completamente particulares, es capaz de darle sentido a su vida, y de dirigir sus actos para su propio desarrollo. Es uno, irrepetible, individual e inacabado, es decir, tiende siempre a una mayor perfección, a un mejor y mayor

desarrollo de sus facultades y potencialidades. Esta necesidad del hombre de perfeccionarse continuamente y hasta el fin de su vida le otorga un carácter imprescindible a la acción educativa. La educación es un proceso de crecimiento y desarrollo de todas las facultades humanas para el logro de ideales. La educación debe desarrollar todos los aspectos constitutivos de la persona, de ahí que sea una actividad compleja.

El hombre es un ser moldeable como una masa de arcilla, hay que darle forma, y consistencia. No basta con lo que adquiera del medio ambiente, de la experiencia empírica, requiere además de un proceso intencionado, estructurado, que sea el resultado de un descubrimiento de necesidades, con objetivos concretos, con medios y recursos óptimos para que se alcancen los objetivos deseables.

Aprender es la actividad por medio de la cual el conocimiento, la destreza, los hábitos, las aptitudes y las actitudes serán adquiridas y utilizadas. Es gracias a la acción educativa como el hombre aprende, es un proceso individual y realiza los siguientes cambios:

- a) De ignorancia a conocimientos
- b) De impulsos a ideales
- c) De capacidades a habilidades
- d) Convierte al hombre en humano

El hombre es un ser finito, es el único en la tierra capaz de hacer técnica, tradición, progreso, de pensar y reflexionar sobre sí mismo, de tener clara conciencia de que va a morir.

El hombre es un ser social por naturaleza, capaz de amar y relacionarse con quienes le rodean, es un ser que aunque a veces desvirtuado por los instintos y los vicios más bajos, tiene el poder de cambiar, de orientarse a un nuevo camino y hacer buen uso de lo que la naturaleza lo ha dotado.

La inmortalidad del alma espiritual del hombre implica que aunque el hombre es mortal y su vida terrena termina, su alma al separarse del cuerpo en la muerte subsiste de un modo diferente al que tenía como componente del hombre; y aunque ansia una inmortalidad personal, al menos de su espíritu necesita de Dios, el único que puede saciar su sed de verdad, libertad, bondad, el ansia de una vida perfecta.

Es así como el hombre necesita de Dios para darle sentido a su vida terrenal y aún después de la muerte.

CAPITULO I

TEORIA SOBRE LOS HABITOS

1.1 QUE ES UN HABITO

"El término hábito se deriva de la palabra latina "habere" que significa "tener", entendiéndose en el sentido de adquirir algo no poseído anteriormente". (5) Es el hábito un modo de conducta adquirido, una reacción aprendida, que supone una tendencia a repetir y reproducir ciertas acciones o actuar en la misma forma general bajo iguales o también similares circunstancias.

La utilidad real del hábito es que proporciona una razonable variabilidad de respuestas en situaciones que son básicamente semejantes. Es una tendencia común en toda persona humana a adquirir modos fijos de conducta ante situaciones determinadas. En general toda repetición de actos acaba originando un hábito, aunque para ello se requiere también que el individuo, su organismo o las potencias correspondientes estén preparados para recibirlos. Esos actos pueden pertenecer al ámbito de la fisiología, de la psicología, de la moral y muchos más; dando lugar así a hábitos fisiológicos, morales, psicológicos, etc; que son estudiados por las respectivas ciencias.

Los hábitos son indispensables en todos los tipos de actividad, sobre todo cuando las acciones se desarrollan en condiciones que cambian constantemente, cuando no hay la posibilidad de pensar en la manera de actuar y se exige una reacción exactamente determinada y rápida a cada cambio de condiciones. La formación de hábitos es el aprender a percibir, a imaginar, a recordar, a sentir, a pensar, a actuar en forma determinada bajo circunstancias especiales, como se hizo en el pasado. El hábito facilita realizar una acción, combinada con una fuerte inclinación hacia la repetición de la misma. Así pues todas las acciones del hombre están sujetas a las leyes del hábito, su influencia incluye todos los aspectos de la vida humana.

(5) KELLY, W.A., "Psicología de la educación", p. 171

"El efecto del hábito es dar al hombre, que es libre de actuar de una u otra forma, una tendencia reaccionar presta y fácilmente en forma particular a una situación dada". (6) Si no fuera por los hábitos no se podrían utilizar con éxito los instrumentos de trabajo en la industria, en la agricultura, no se podrían realizar cálculos, leer obras literarias, científicas u ocuparse del arte, de los deportes, en fin de cualquier profesión. Es por ello que se dice que sin hábito sería imposible aprender, aprovechar la experiencia, y sería imposible asimismo el progreso, pues todo lo que se hace depende en gran medida de lo realizado anteriormente. Con el proceso del hábito se adquieren habilidades formativas, la adaptación a nuevas situaciones a las que se enfrenta el hombre a lo largo de su vida. Una persona con muchos hábitos formativos, es más eficiente en todo tipo de actividades que realice, así como en su carácter. Se puede decir que el hábito es una forma de vivir, por lo tanto su investigación y estudio debe ser importante.

1.1.1 Hábito desde el punto de vista psicológico

"El hábito en íntima conexión con el aprendizaje se define en psicología como una modificación de la conducta que persiste en el tiempo y es función del número de veces que se han presentado contiguamente los estímulos".(7) La presencia de los hábitos en la psicología experimental es individual o bien una combinación de ellos: la amplitud de la respuesta, los incrementos en la probabilidad de determinada respuesta, la latencia temporal de aparición de respuesta elegida y la resistencia a la extinción que posee determinada respuesta emitida por un organismo vivo. Es posible distinguir una acepción absoluta del concepto de hábito y una acepción relativa. Se dice que se está operando con un concepto absoluto de hábito, cuando se está creando una pauta de conducta que antes no existía en un organismo vivo, o sea en un organismo que no ha tenido una experiencia anterior. Se dice que se está operando con una concepción relativa, cuando se trata de incrementar una determinada pauta de

(6) idem.

(7) GRAN ENCICLOPEDIA Rialp, tomo 11, p. 510

conducta que el organismo ya poseía. Mientras la acepción absoluta encuentra su aplicación principalmente en el mundo pedagógico y clínico en cuya base se encuentra el proceso de aprendizaje caracterizado como condicionamiento clásico, la acepción relativa se aplica fundamentalmente en los programas, cuya base se encuentra el proceso de condicionamiento operante, así como los procesos de modelado y troquelado de conducta.

En la moderna psicología experimental se distingue entre hábitos cognitivos, emparentados con la psicología aptitudinal y hábitos emocionales que tienen la categoría de rasgos en la psicología de la personalidad. En cualquier caso estas concepciones explican la facultad intelectual del hombre que lleva consigo las nociones de adaptación, aprendizaje y plasticidad.

Por otra parte, el hábito rebasa el carácter fisiológico de los reflejos. El hábito es como el reflejo, un automatismo, pero con esenciales y distintivas características, como su plasticidad para ser formado y ejercitado. En esto se diferencia del reflejo condicionado, en donde sólo se produce por un automatismo de reacción. Asimismo como el hábito es una disposición estable y adquirida, indica una radical diferencia respecto al acto reflejo.

1.1.2 Hábito desde el punto de vista filosófico

Hábitos desde el punto de vista filosófico, es lo mismo que virtudes. "La virtud es el hábito bueno, el que dispone al hombre a cumplir los actos conforme a su naturaleza". (8) Lo contrario de la virtud o el hábito operativo bueno es el vicio, que es aquel hábito que dispone al hombre a realizar actos contrarios a su naturaleza racional.

(8) GOMEZ Pérez, Rafael, "Introducción a la metafísica", p. 258

La virtud es una cualidad buena de la persona, y se deriva etimológicamente del latín *virtus* (de *vir*:varón, y *vis*:fuerza), lo que significa fuerza y vigor. Y del griego *arete* que significa la idea de perfección, mérito que hace al hombre digno de Gloria. Autores cristianos especialmente San Agustín y luego la Escolástica profundizaron sobre las virtudes; Sto. Tomás enlaza el concepto de virtud al del Hábito y es, en su tratado "Suma", donde precede del hábito a virtud. En la Teología posterior se redujo la extensión al tratado de hábitos. El estudio de la virtud profundiza en aspectos ontológicos y principalmente éticos, a diferencia del punto de vista psicológico que la estudia fundamentalmente ligado al aprendizaje como una repetición de actos, sin abordar el tema de su inhesión en el ser.

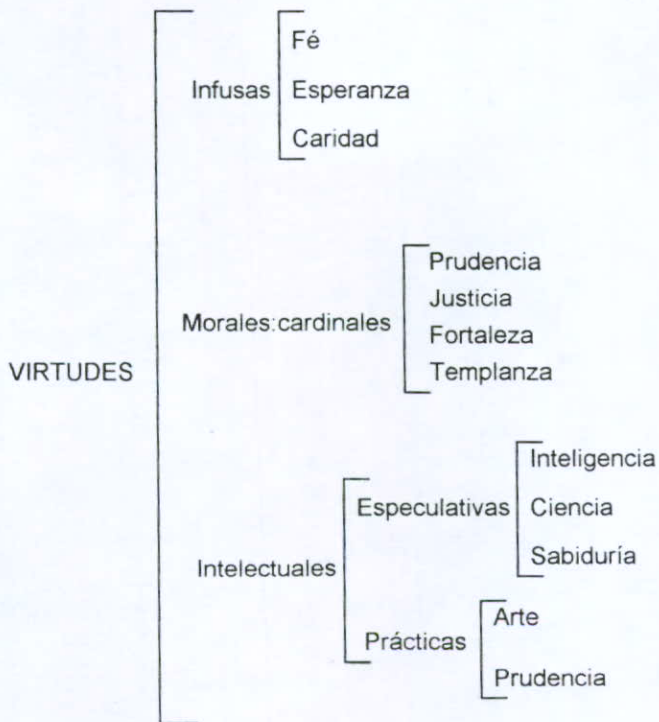
Se puede clasificar a las virtudes en: a) infusas o teologales, b) adquiridas o morales y en c) intelectuales. Las virtudes infusas son aquellas infundidas por Dios con la gracia en las potencias del alma, para disponerlas a obrar según el dictamen de la razón iluminada por la fe. Tienen por principio, objeto y fin al mismo Dios y son: fe, esperanza y caridad, que para su crecimiento requieren de la libre cooperación humana.

Las virtudes morales son aquellas propias de la naturaleza humana sin contar con la gracia divina. Se adquieren, por lo que el hombre puede esforzarse más y mejor. Es gracias a estas virtudes como el hombre regula su vida afectiva y sus pasiones, adquiere madurez y perfecciona su voluntad. La virtud moral difiere de la infusa en que esta última ordena al fin último sobrenatural, mientras que la virtud moral mejora a la persona a nivel natural. Las principales virtudes morales son las cardinales: prudencia, justicia, fortaleza y la templanza y sobre ellas giran todas las demás por ser necesarias para el buen desarrollo de la virtud cardinal, por ser deferentes especies subordinadas a la virtud cardinal o por ser virtud anexa.

Las virtudes intelectuales son los hábitos que confieren a la facultad intelectual la facilidad de realizar actos ordenados a conocer la verdad. Se dividen en especulativas y prácticas. Las virtudes especulativas perfeccionan la inteligencia únicamente en orden a conocer la verdad. Las virtudes

prácticas perfeccionan a la inteligencia para conferirle la eficacia, y regir rectamente a la libertad y a las facultades que se someten a ésta. Las virtudes especulativas son: Inteligencia, ciencia y sabiduría. Las principales virtudes prácticas son arte y prudencia. Lo propio en general de toda virtud es asignar a la acción como objetivo un justo medio, alejado del exceso y del defecto. La virtud no es pues mediocridad, sino una cima entre la insuficiencia por defecto y la insuficiencia por exceso.

A continuación se presenta un cuadro sinóptico que describe la clasificación de las virtudes antes mencionadas.



1.1.3 Naturaleza del hábito

El hábito es una facilidad para la realización de actos, comienza con uno de ellos y va creciendo con la repetición de actos voluntarios. Hace que una actividad sea más rápida, fácil, precisa y más perfecta.

"El hábito supone relaciones que producen economía mental pues disminuye la atención conciente con que se ejecutan los actos". (9)

El hábito produce la automatización de una acción, lo que hace disminuir la fatiga, hacer más simple un movimiento y uniformar la actuación. Aunque esto no significa que dejen de ser un hecho de conciencia las acciones cuya manera de realizarlas ya conoce y domina la persona.

"No hay una sola acción con un fin determinado que se realice de una manera completamente automática". (10) Esto debido a que la persona se puede equivocar o desviar del fin aunque el individuo sepa muy bien la manera de realizar algo, y se advierte en los resultados obtenidos. Al advertirse un error el individuo actúa de manera conciente de tal modo que puede enmendar el error. En el mecanismo del sistema nervioso está la base fisiológica del hábito, pues gracias a la plasticidad de dicho mecanismo el hombre tiene la aptitud de adquirir algo por la acción. El sistema nervioso tiene la propiedad de ser moldeado.

" La excitabilidad y conductividad de la sustancia nerviosa hace posible una conexión entre el órgano sensible que recibe el estímulo y el sistema nervioso central". (11)

(9) KELLY, W.A., *op.cit.*, p. 172

(10) Smirnov A.A. (et.al.), "Psicología", p. 405

(11) KELLY, W.A., *op.cit.*, p. 172

Dicha conexión deja una impresión en el sistema nervioso y es así como los hábitos se forman con la repetición de impresiones sobre el sistema nervioso central. Cada acto realizado va dejando una huella proporcional a la intensidad con que se realiza el mismo, al interés que pone la persona, a la voluntad y también al grado de satisfacción y éxito de la consecución del acto. De aquí que se describa al sistema nervioso como plástico, y adaptable a las formas en que es ejercitado. Es la conexión sináptica entre neuronas la unidad física del sistema nervioso que hace posible la formación de los hábitos, "... se cree que la sinápsis ofrece cierta resistencia al impulso nervioso y que la formación de hábitos supone la reducción de resistencia al impulso sobre la específica senda nerviosa". (12)

Esta conexión sináptica se establece haciendo primero con esfuerzo la acción, que repitiéndose consecutivamente, habitualmente, dejará poco a poco una fuerza incrementada en las sinápsis afectadas, hasta que hayan formado una senda tan vigorosa que pueda suponerse que funcionará en situaciones semejantes y específicas. Sin embargo esta base física del sistema nervioso en el hombre, no produce estados mentales, aunque su contribución extrínseca es muy necesaria. De esta manera la inteligencia humana encuentra más sencillo pensar siguiendo las líneas recogidas por las imágenes que siguen las huellas impresas en el sistema nervioso. La base psicológica del hábito radica en la ley de la asociación por contigüidad, que afirma que cualquier grupo de estados mentales producidos juntos o sucesivamente, tiende a ser reproducido simultáneamente o en el orden original.

1.2 CLASIFICACION DE LOS HABITOS

Existen varias clasificaciones de hábitos; elaborando una síntesis de ellas se presenta la siguiente:

(12) idem.

* De acuerdo a su esencia pueden ser:

a).- Entitativos: Si el sujeto es una substancia, el hábito la dispone bien o mal en cuanto al ser; como ejemplo podemos mencionar a la salud.

b).- Operativos: Si el sujeto es una facultad y modifica su dinamismo interno por la repetición de actos se llama hábito operativo. Unicamente se encuentran en las facultades espirituales: inteligencia y voluntad. Se les llama también virtudes.

* De acuerdo a su origen o causa:

a) Activos:

Es aquella aptitud para reproducir con facilidad un acto que quizá fue difícil de ejecutar en un primer momento. Se perfecciona y desarrolla por el ejercicio, se inicia a los dos años de vida y se incrementa a los tres. Es el medio ambiente un factor importante que influye en la adquisición de estos hábitos. Su fijación no es definitiva, pues se puede corregir o sustituir fácilmente. En este tipo de hábitos se adquieren directamente a través de un proceso de enseñanza-aprendizaje; como sería el aprender a escribir, a manejar, algún oficio, a ser ordenado, etc.

b) Pasivos:

Este tipo de hábitos se refiere a aquellos a cuyo sujeto se llega a adaptar, como resultado de un determinado género de impresiones. El individuo se acostumbra a la presencia del estímulo que las produce, no interviene el acto voluntario y se adquiere en los primeros años de vida. Forman estos hábitos el fondo del carácter que distinguirá al individuo. Su fijación es definitiva y requieren de un importante cuidado e interés. Un ejemplo de estos es la adaptación al clima, a los ruidos, etc.

* Por la facultad y actividad humana que modifican:

a) Hábitos intelectuales:

Afectan la vida psíquica en su totalidad o en alguna de sus partes, puede hablarse de buenos o malos hábitos intelectuales dependiendo del empleo de la inteligencia en la búsqueda de la verdad. Como ejemplos de estos, se tienen: la rapidez en el cálculo, el espíritu de observación, reflexión, la habilidad en el aprendizaje, etc.

b) Hábitos físicos:

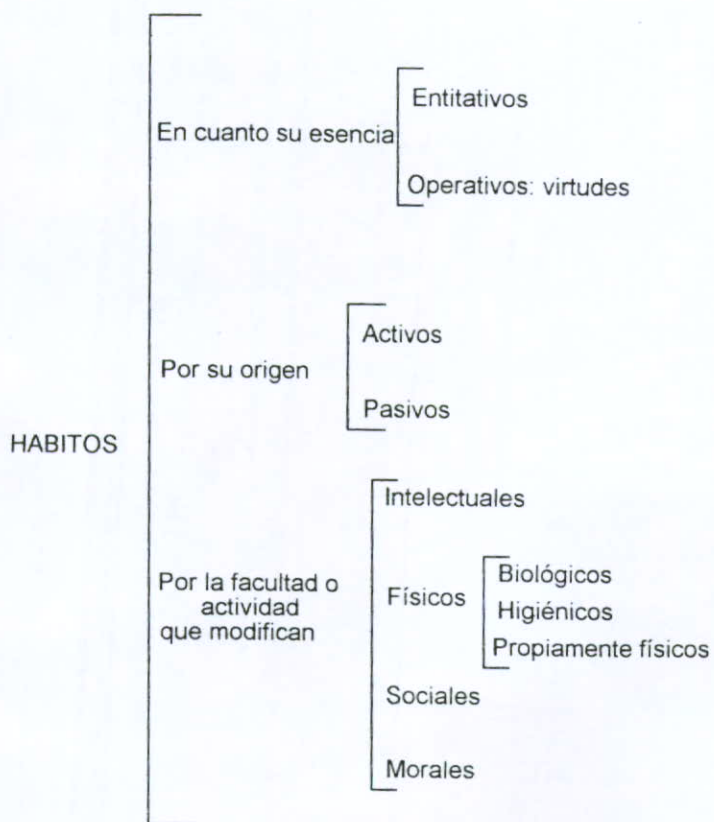
Son aquellos que tienen que ver con los aspectos fisiológicos del hombre; pueden dividirse en: biológicos u orgánicos, higiénicos, y los que se denominan propiamente como físicos. Como ejemplo de hábitos biológicos está: el control de esfínteres y el sueño; de los higiénicos: el aseo personal y social; de los físicos: el deporte.

c) Hábitos sociales:

Son los hábitos que desarrollan en el hombre la capacidad de relacionarse con las personas que le rodean. Como ejemplo de este tipo de hábitos se tienen: las normas de convivencia y la cortesía.

d) Hábitos morales:

Son aquellos que inciden en los actos humanos, es decir, en los actos en los que interviene la inteligencia y la voluntad. Estos hábitos establecen las normas para el actuar bueno o malo del hombre de acuerdo a la ley natural. Como ejemplo: la caridad, la justicia, etc. A continuación se muestra un cuadro con la clasificación de hábitos antes explicada:



1.3 FORMACION DE HABITOS EN EL TIEMPO

Es importante establecer que los primeros hábitos que se adquieren, son los que la familia, desde que la persona nace va forjando en las normas y en las bases educativas para el aprendizaje y desarrollo de los hijos, y muy principalmente con el ejemplo de vida que dan a los hijos.

Es por ello que el ambiente familiar y el tipo de educación que en ella se dé, es factor primordial para la adquisición de hábitos, y es así como cada individuo de acuerdo a sus experiencias y a su desarrollo dentro del hogar, posee una estructura y una formación de hábitos distinta, y mayor o menor que las demás personas. Haciendo uso únicamente de nuestra capacidad de observación nos damos cuenta que la persona nace en la familia, en ella establece los primeros contactos biológicos y afectivos, y de ella depende para su seguridad hasta la edad de su emancipación. Es así como la familia es la primera escuela de hábitos virtudes, partiendo de que puesto que los padres han dado la vida a los hijos, están gravemente obligados a la educación de la prole y por tanto, son los primeros y obligados educadores.

Este deber de la educación familiar es de tanta trascendencia que cuando falta, es muy difícil de suplir; sin embargo es frecuente que se encuentren personas que por muy diversos y variados motivos, se constituyeron sobre bases educativas desorientadas, o simplemente no se tuvieron; y como consecuencia la formación de hábitos fue escasa, o también se adquirieron por el contrario, vicios. Así, desde esta perspectiva de la educación, es necesario que otras organizaciones, educadores, u otros medios se lleve a cabo un proceso para la adquisición o según sea el caso, la modificación de hábitos.

El propósito principal de la educación, es el de dirigir el desarrollo armonioso de todas las facultades humanas. Los años de la niñez son críticos en la formación de hábitos y en la conformación también del carácter. La razón por la que en la niñez es más factible para formar hábitos es debido a que es la época más plástica de la vida. El hombre nunca aprenderá tanto, como cuando es niño.

Las impresiones sobre el sistema nervioso que constituyen la base física del hábito, comienzan en la infancia y continúan durante toda la vida. Tales impresiones perduran en la vida, ya sea para bien o para mal. Es importante que en la juventud se tenga la oportunidad de ejecutar actos que dejen impresiones en el sistema nervioso, cuyas tendencias resultantes se dirijan al bien, más que nada en esta etapa de la vida, porque como se mencionó, no todas las etapas de la vida del hombre son igualmente plásticas, y a mayor edad el hombre enraiza cada vez más sus hábitos, vicios, etc.

Desde que la persona nace, debe dársele una educación que vaya creciendo conforme el desarrollo, teniendo en cuenta la capacidad del niño para adoptar medios y métodos en concordancia. La niñez, concretamente entre los seis y los doce años son la mejor época para la formación de hábitos más que nada prácticos y útiles, ya que es el período de la instrucción sobre los objetivos que constituyen los instrumentos del proceso de aprendizaje y deben ser automáticos para ser útiles. Tales objetivos suponen la lectura, la escritura y los procesos fundamentales de la aritmética.

Es también en la niñez cuando se establecen hábitos para una conducta correcta, y moral. Estos hábitos adquiridos en la niñez, serán la base sobre la que habrán de desarrollarse hábitos posteriores. Es una etapa en la que se debe dirigir la acción educativa hacia la adquisición de hábitos buenos, evitando la de los vicios, que son difíciles de eliminar y suponen una pérdida de energía.

No todos los hábitos son igualmente importantes, ni de igual trascendencia en la vida, por lo que se debe establecer su jerarquía, según sea conveniente.

Es así pues, como la edad es un factor interesante para la adquisición de los hábitos, y como a través del desarrollo del individuo, se van formulando las vías de aprendizaje de distinto modo conforme pasan los años y la plasticidad del sistema nervioso va modificándose y cambiando.

1.4 PROCESO FORMATIVO DE LOS HABITOS

"Los hábitos se forman en la vida de cada individuo por medio del esfuerzo personal. Toda formación real de hábitos no es otra cosa que autoadiestramiento". (13)

(13) KELLY, W.A., *op. cit.*, p. 173

Los hábitos no deben ser impuestos, ni ser ejecutados por la fuerza, pues es una acción inútil y por demás riesgosa. Para formar hábitos es necesario un proceso de autoformación interior, donde se comprenda personalmente el por qué, y se esté concientemente y libremente comprometido el individuo a ejercitar los hábitos y esté de acuerdo en adquirirlos.

Aunque el hábito es automático, ello es, un proceso que reproduce los mismos actos, tiene en su origen un acto consciente atento a una finalidad. No computar esto, es el principal error del conductismo como doctrina psicológica.

En el nacimiento y constitución del hábito se dan los siguientes factores:

- a) Una intención o finalidad más o menos conciente.
- b) Una asociación de movimientos.
- c) Una integración de movimientos, una estructura.
- d) Una fijación, gracias a un hecho de memoria.

La voluntad de aprender representa un papel muy importante, ya que muchos hábitos no son fáciles y no tienen sendas tan amables; de ahí que sea indispensable un esfuerzo volitivo.

1.4.1 La voluntad para la adquisición del hábito

Antes que nada es necesario definir que es la voluntad:

VOLUNTAD: "Es el apetito intelectual. Su objeto es el bien en cuanto tal, en toda su extensión. La voluntad es el principio de las operaciones por las cuales el ente racional persigue su fin. La voluntad es libre, lo que quiere decir que se determina por sí misma". (14) La voluntad es característica especial y esencial del hombre, y es una facultad determinante en la adquisición de hábitos, ya que es la fuerza principal que moldea y dirige la vida del ser humano.

El acto volitivo es el acto más complejo de la vida mental, intervienen en él sensaciones, imágenes, tendencias, e ideas. En los primeros años de vida del hombre sus actos son impulsivos o automáticos, son instintivos o por reflejos. Los primeros deseos del niño se relacionan con estados de placer y dolor, hambre o comodidad.

Posteriormente después del año se inicia el acto voluntario, y se observa al niño seleccionando su comida favorita o sus juguetes preferidos. Poco a poco la voluntad que la persona va adquiriendo se observa en un sentido de dominio de sí mismo y en espiritualización progresiva, el dominio de las necesidades orgánicas y de los impulsos instintivos; y así de las ideas y del ideal de vida.

El factor principal que produce el acto volitivo es la voluntad misma, pero la causa objetiva del móvil o motivo que determina la voluntad hacia un objeto concreto, es el valor que tiene dicho objeto o subjetivamente el valor que en él ve el sujeto. Dicho valor es lo que se denomina como motivo del acto voluntario. La fuerza de los motivos sobre la voluntad ha sido puesta en primer plano por los actuales psicólogos, reaccionando contra la tendencia tradicional que atribuía al hábito el poder único de la voluntad. La experiencia ha demostrado que si no hay motivo, la voluntad deja de actuar en la línea trazada. Es por esto que se preste mucha atención al tema de los motivos, junto con la educación de la voluntad.

(14) GOMEZ Pérez, Rafael, *op. cit.*, p. 559

"Cuando la voluntad se conforma con un juicio de valor, se despierta en ella una tendencia a unirse de nuevo a él". (15) Si esta conformidad se verifica varias veces con respecto al mismo acto, se forma entonces un hábito.

Estas disposiciones así adquiridas, como los demás hábitos, se reducen a asociaciones. Es la voluntad la que se refuerza con estos hábitos, de ahí que se diga que "Nunca puede borrarse nada de lo que hacemos". (16)

Los hábitos de la voluntad que adquiere la persona, son decisivos para toda su vida, tanto en el caso de los buenos como en el de los malos; es por ello que sólo los hombres que saben querer o determinarse son de gran valor. "El hombre vale aquello que signifique el poder de su voluntad". (17) Es por ello muy importante la educación de la voluntad. Y para ello se recomienda lo siguiente:

- 1.- La fuerza de la voluntad debe ejercitarse. El acto ejercitado es más fuerte que antes, se le llama la gimnasia de la voluntad.
- 2.- Debe inculcarse en el alma de los educandos principios directores que sean comprensibles para que les sirvan de guía en su conducta.
- 3.- El recto obrar de la voluntad engendra los hábitos que deben inculcarse desde muy temprana edad.
- 4.- Se debe tener siempre claro los fines de la voluntad e inculcar el deseo de lograrlos.

(15) DE LA MORA, Ledesma, Guadalupe, "Psicología educativa", p. 147

(16) ibidem, p. 148

(17) idem.

Se recomienda mantener viva la facultad del esfuerzo volitivo, sujetándolo diariamente a un poco de ejercicio desinteresado. Esto produce una energía que orienta la voluntad hacia la nobleza e ir en contra del vicio o el mal. La educación de la voluntad abarca aspectos inmediatos y mediatos y a ellos se refiere Guadalupe de la Mora (18) como explicación de lo anterior:

Los aspectos inmediatos:

Actúan sobre el educando de un modo concreto y directo por medio de estímulos apropiados en relación con el acto mismo: la imitación (influjo del ejemplo), la formación de hábitos de higiene física y mental, la tenacidad del trabajo, el orden, la puntualidad. La experiencia adquirida (disciplina en las consecuencias); los premios y los castigos como refuerzo de los motivos.

La educación inmediata se vale de la instrucción de cultivo de los sentimientos y de la educación de la atención y la reflexión.

La fuerza de la voluntad depende de los siguientes factores:

- a) De la intensidad con que se presentan los motivos a la inteligencia. Si su presencia es constante, la fuerza de la voluntad será constante. Donde no hay motivo no hay fuerza de voluntad y viceversa.
- b) De la intensidad con que se repiten los actos voluntarios, reforzándose así los hábitos.

La fuerza de la voluntad se considera se mide por la capacidad de superar los obstáculos que se nos oponen para la realización de nuestro ideal, de ahí la importancia para la formación de los hábitos.

(18) ibidem, p. 149

Se puede considerar a la fuerza de voluntad como aquella disposición que tiene la persona para sacrificar algo que apetece; esta fuerza se opone a la falta de esa disposición que caracteriza la verdadera debilidad de la voluntad. La debilidad se acentúa cuando se busca la máxima comodidad, el placer y el confort, aspectos que frecuentemente se promueven en la sociedad actual.

1.4.2 Ejercicio y repetición de los hábitos

Muchos objetivos educativos, tienen como finalidad principal el adquirir una aptitud o destreza. En esta finalidad debe haber una práctica y una repetición específica. A esta repetición se le llama ejercicio.

El proceso de ejercicio es una parte difícil del proceso educativo, ya que debe ser una práctica constante, uniforme y exacta. Suele ser esta una actividad monótona y que produce fatiga, pero es el único medio para lograr la eficacia, es por ello necesario la voluntad bien formada y una actitud hacia el esfuerzo. El ejercicio es indispensable para educar en los hábitos, ya que si éstos aportan rapidez y exactitud, suponiendo habilidad, aquel proporciona eficacia para sumar, escribir o leer, en el aprendizaje por ejemplo de un idioma extranjero. Son los hábitos, base de crecimiento y desarrollo, y para ello es necesario un comienzo satisfactorio, resultante de una repetición uniforme y frecuente, acompañado siempre por un conocimiento de la satisfacción que produce.

El ejercicio aporta generalmente rapidez y facilidad a las cosas que se repiten, pero no es suficiente por sí sola, ya que para que la práctica sea efectiva, toda la mente debe estar enfocada en lo que se practica. "Solo la práctica perfecta da resultados perfectos". (19) Esto significa que los hábitos se forman más fácilmente si se centra una atención mínima y sostenida sobre la actividad que ha de alcanzarse, o el objetivo que se quiere lograr. Un aspecto importante en la formación de hábitos es que se requiere de

(19) KELLY, W.A., *op. cit.*, p. 175

la satisfacción, debido a que cualquier persona le gusta hacer las cosas que le proporcionan satisfacción, y no hacer aquellas que le producen dolor, angustia, etc. Es importante también la actitud que tenga la persona, en el interés por realizar algo lo más perfectamente posible, dicho interés impulsa la motivación, tan esencial en el proceso para adquirir cualquier hábito. Si se carece de interés no hay progreso; es por ello que la atención voluntaria que ha de desarrollarse, y la satisfacción han de desarrollar al interés. El educador o formador de hábitos debe en este sentido crear y despertar interés en el educando si este no existe, es una tarea prioritaria.

Kelly dice que "Los principales factores en la formación de hábitos son la repetición uniforme, significativa y frecuente de una actividad, el interés que motiva y la satisfacción que acompaña a la realización o al resultado". (20)

1.4.3 La memoria en la adquisición de hábitos

Se define a la memoria, como aquella facultad que tiene como función conservar y reproducir imágenes; es el poder de fijar, reconocer y localizar las adquisiciones de la psique. La memoria supone la imaginación de la cual se distingue por implicar siempre la ubicación en el pasado. Su acto es el recuerdo o el reconocimiento de los recuerdos. En el hombre la inteligencia organiza los recuerdos y los reúne en ideas generales facilitando su evocación, por lo cual perfecciona a la memoria.

La memoria es el caudal de contenidos de la conciencia, es decir los recuerdos, que son susceptibles de volver a estar presentes en el foco de la atención. Se consideran a los recuerdos como materiales de la conciencia que se vuelven actuales en la vida consciente. La memoria es esencial para asimilar un

(20) idem.

conocimiento, ya que todo juicio o raciocinio lleva consigo la actualidad de retener, recordar y reconocer una experiencia pasada.

Se pueden establecer varios tipos de memoria:

*Sensorial:

Es el recuerdo de imágenes sensoriales de sensaciones pasadas. Se localiza en el cerebro y de acuerdo al predominio de sus imágenes puede ser: visual, auditiva, motora, o bien, mixta.

*Intelectual:

Retiene y reproduce conocimientos intelectuales adquiridos previamente. Aplica el proceso de abstracción y relaciona conceptos. El ejercicio de la memoria intelectual coincide con el desarrollo de la memoria sensorial.

*Reproductiva:

Es un tipo de memoria llamada mecánica, en la que se memorizan las palabras y no las ideas.

*Lógica:

Es básica para el pensamiento, ya que va en pos del razonamiento. A través de esta memoria el hombre es capaz de relacionar la esencia de las cosas, por ello está íntimamente conectada con la inteligencia.

*Social:

Es aquella que hace alusión a recuerdos ligados a los cuadros sociales, y a las exigencias lógicas y morales.

Por otra parte se puede hablar de dos formas de la memoria:

- 1.- La memoria que se monta para la acción (memoria-hábito, memoria-motriz).
- 2.- La memoria auténtica personal; es decir, el recuerdo consciente del pasado como tal. Es una imagen pura que precisa una parte del pasado que se ha vivido con plena intensidad.

La memoria y el aprendizaje:

Por muchos siglos se consideró la explicación de la memoria en correspondencia con el aprendizaje. Más una idea errónea de éste o de aquella arrastraron a toda la psicología tradicional, junto con la pedagogía, por rumbos equivocados. Conforme al concepto tradicional de enseñanza, ésta no es otra cosa que transmitir, por parte del educador, conocimientos; y el aprender, paralelamente la recepción por parte del alumno, de estos conocimientos.

Aprender no solo significa retener en la memoria conocimientos, sino adquirir en y por la acción, experiencias y, en general, un nuevo comportamiento en la vida, a través del desarrollo de las potencialidades humanas, ello es, entonces modificar en lo deseable la conducta del educando. De ahí se tiene que la memoria no se integra por la repetición exclusivamente.

El aprendizaje tampoco se reduce a sólo poder repetir de memoria. El aprendizaje es el proceso mediante el cual el alumno responde a la acción del educador. Por lo menos tres etapas o estadios es preciso recorrer en todo auténtico aprendizaje: comprender, retener, y aplicar activamente.

Esta idea de aprendizaje activo sólo es comprensible mediante el concepto de MEMORIA FUNCIONAL, es decir, la memoria que sabe servirse y aplicar lo reconocido debida y oportunamente, toda vez que lo representado está en relación inseparable de un interés y objetivo determinados.

Así se tiene pues que para recordar, actualmente, es un despilfarro mental que no tiene valor ni sentido.

El recuerdo cobra sentido, cuando el sujeto se sirve de él. Cuando puede aplicar operacionalmente, por ejemplo lo memorizado.

Esta MEMORIA FUNCIONAL, es la que interesa al educador, al que habrá de formar hábitos en el educando, aquella que ayuda por medio del aprendizaje a modificar la conducta de la persona en su beneficio, aquella que hace uso de los recuerdos oportunamente para un fin deseado, que este caso el fin u objetivo es la adquisición de hábitos.

1.4.4 Inhibición y extinción de hábitos

Los hábitos pueden romperse, cambiarse o modificarse en la misma forma en que son formados en la persona. Cualquier hábito puede desaparecer a través del desuso, como cualquier recuerdo puede olvidarse. Lo difícil es iniciar el desuso. Los hábitos decrecen en fuerza cuando hace falta el ejercicio, la práctica constante y estable, el primer modo de inhibir un hábito es puramente negativo: abstenerse de ejercitarlo, y requiere de un gran esfuerzo tanto de atención como voluntario. La voluntad de resistir es efectiva según la fuerza del hábito dejándolo desintegrarse como resultante de la falta de ejercicio, requiere un estado constante de alerta, así como de persistencia, debido a que el hábito se encuentra en la persona en ocasiones tan arraigado que no desaparece fácilmente. De igual manera como un hábito se forma, con la repetición de una misma actividad, también puede debilitarse suprimiendo su ejercicio y no permitiendo jamás alguna excepción a tal imposición.

Otra forma de inhibir un hábito es formar y desarrollar otro positivo y satisfactorio, con el fin de reemplazar al que se desea eliminar. Este hábito reemplazante debe ser antagónico al que se quiere eliminar, es decir, formar un contra-hábito. Por consecuencia la atención debe centrarse en el nuevo hábito a formar y no ya en el indeseable o que se quiere eliminar. Un ejemplo de esto es cuando se forma el hábito de preocuparse por la belleza en las manos en una persona, cuando se desea eliminar el vicio de morderse las uñas.

Con el fin de desaparecer un vicio, un hábito indeseable, se debe cuidar que no vuelva bajo algún disfraz, transgrediendo a la persona. Es por eso que una vez que se encuentra la actividad que ha de sustituir al vicio, para formar un hábito positivo o mejor, debe practicarse constantemente, con interés, satisfacción, y un motivo claro que mueva a la persona a la acción.

Mc. Carthy ha exployado la inhibición de hábitos en forma que merece ser recogida aquí: "Teóricamente, cualquier hábito puede inhibirse automáticamente, fijando la atención en un curso de acción antagónico". (21) Sin embargo también dice que en el caso de que el hábito sea orgánico, cuando un anhelo orgánico clama por ser satisfecho la descarga de un juego de neuronas, incita a la reacción de otro, han de tenerse en cuenta otras consideraciones. En estas circunstancias, la dificultad consiste en obligar al individuo a fijar su atención sobre el curso de acción opuesto.

En virtud de que los hábitos buenos o virtudes son indispensables y valiosos para la formación del carácter, para el éxito profesional y de trabajo cotidiano, para el desarrollo de la persona, para su éxito y su felicidad, se deduce que los hábitos malos son por tanto medios para llevar a la persona al fracaso, a la improductividad y en general a la infelicidad. Por tanto es menester de todo agente educativo prestar especial interés en estos aspectos de formación de la persona humana.

(21) apud. *ibidem*., p. 179

1.4.5 Implicaciones educativas sobre la formación de hábitos

El hábito es muy importante, su aplicación, influencia y estancia en la vida de todo hombre incluye todos los aspectos de su vida; tanto en las actividades y tareas más ordinarias y sencillas como las actividades y funciones más difíciles.

La formación de hábitos es una base para la educación. La educación consiste en gran medida en el proceso de formación de hábitos que varían desde los comparativamente simples, hasta los más complejos. Esta formación es en verdad significativa para todo proceso educativo, en el cual establecerá hábitos físicos, intelectuales, y morales correctos; se usa también como prueba del progreso en la enseñanza. "Aprender satisfactoriamente es seleccionar inteligentemente los actos que se forman". (22)

Siempre habrá una forma, un medio de hacer las cosas de mejor manera, de perfeccionar y desarrollar algo, esto debe hacerse un hábito. Los efectos de la educación en el dominio de los hábitos son el esfuerzo persistente, duradero, constante y el propósito definido.

1.5 MANIFESTACION Y OBSERVACION DE LOS HABITOS

Nos damos cuenta o podemos observar que una persona tiene o ha adquirido un hábito, por su manera de conducirse o comportarse. Dicha conducta o comportamiento se manifiesta en acciones concretas sobre lo que hace, dice, siente, piensa, etc. Hay dos tipos de manifestaciones en los hábitos, una es la externa, éstos como su nombre lo indica tienen una manifestación exterior como por ejemplo: saltar, correr, nadar, etc.

(22) *ibidem.*, p. 180

La otra manifestación es la interna, cuyas manifestaciones no se revelan al exterior como pensar, calcular mentalmente, leer para sí, etc.

De cualquier forma el hábito presente en el ser humano, se da por la reproducción de actos, es decir, por la expresión de los mismos. Toda expresión va acompañada de una actitud; la expresión la actitud y el acto en sí conforman el comportamiento de la persona.

Por lo tanto todo hábito trae consigo:

- expresiones
- actitudes
- actos concretos

Relacionando el hábito con la actitud, se encuentra que ambos, hábitos y actitudes son un elemento entre el conocimiento de una realidad y la acción externa. Ambos condicionan la acción, se originan y se fortalecen a través de la experiencia y por tanto son objeto de educación. Es importante agregar que las facultades y habilidades con que cuenta el individuo, desarrollarán y reforzarán el aprendizaje de un hábito, siendo así este, más fácil de adquirir y permanecer mediante el ejercicio en un comportamiento.

El interés y la motivación juegan un papel central también para que un hábito esté presente y constante en la persona; ya que para formar un hábito se parte de una necesidad que al ser localizada provoca un interés que conduce a un mayor empeño en el logro del hábito, si el interés no se da, no habrá el esfuerzo y el entusiasmo necesario para adquirir el hábito.

Es asimismo necesario motivar a la persona para que por iniciativa propia obtenga la necesidad y el interés por ejercitar un hábito y adquirirlo. Es así como el hábito ha de ser tomado por el sujeto y manifestado en sus actividades.

Concretamente el hábito para ser adquirido requiere que una persona:

- 1.- Se interese por el hábito.
- 2.- Que esté consciente de la necesidad de poseerlo y los beneficios que otorga.
- 3.- Que lo ejecute y aplique.
- 4.- Que sea capaz de encontrar satisfacción en su aplicación.
- 5.- Ejercitarlo constantemente

Cabe hacer la aclaración, de que en el caso de hábitos negativos, no siempre hay motivación, e incluso cuando existe una baja motivación en un hábito positivo, da lugar a la adquisición de vicios. Siempre que se hable en esta investigación de formar, educar, despertar interés, se estará hablando de hábitos positivos y que desarrollen a la persona humana.

CAPITULO II

LA EMPRESA

2.1 QUE ES LA EMPRESA

Se le llama empresa al conjunto de personas que trabajan con un objetivo común de manera coordinada. Es una unidad ya sea productiva o de servicio en la que la asociación libre de personas está destinada a la producción de bienes o servicios vendibles a la que unos aportan su capital y otros su trabajo ya sea de ejecución o de dirección, con el objetivo de obtener cada uno una retribución por su aporte.

Se le llama empresa a toda sociedad mercantil, industrial, compañía, o asociación con fines productivos. Los fines productivos de la empresa deben estar de acuerdo con las exigencias del bien común. La empresa es constituida según aspectos prácticos o legales, que se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos.

"Debe tenerse en cuenta que la empresa no es simplemente un ente casual; tiene una finalidad, que es fabricar, producir y distribuir toda mercancía o servicio imaginable que pueda contribuir a satisfacer necesidades humanas, así como la organización razonable y conveniente de tal producción y distribución". (23)

I.- La empresa productiva o de servicio se inicia con la satisfacción de una necesidad, ofreciendo un producto, o bien un servicio.

II.- La empresa constituida según aspectos prácticos o legales, puede llevarse a cabo por una unidad emanada de un contrato legal y según las figuras jurídicas, o también constituidas de manera práctica y de tipo transitorio.

(23) BONEVILLE, J.H. y DEWEY, LL. E., "Organización y financiación de empresas", p. 3

III.- La administración es utilizada en la empresa para lograr sus objetivos, ya que es una ciencia que le sirve de elemento motor para la coordinación, empleo, etc. de todos sus recursos.

2.1.1 El concepto de empresa

El concepto de empresa, la consideración a que ella refiera, puede variar, de acuerdo al aspecto bajo el cual se defina.

Aspecto económico: En términos generales la Teoría económica, define a la empresa como la unidad económica de producción, en contraposición a la unidad económica de consumo, que es la familia. "Según Barnard, los hombres se asocian conscientemente en una organización cuando ciertos fines no pueden ser alcanzados individualmente". (24)

Bajo el aspecto económico también la empresa se considera como "Una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado". (25) Esto es, que bienes materiales, hombres y servicios se conjugan para producir bienes o bien servicios para un mercado, como un fin común.

Aspecto jurídico: Se refiere a la manera en que está establecida una empresa legalmente, su constitución como persona física o moral. Persona física es aquella en la que una sola persona es el dueño; persona moral, es cuando los propietarios forman una sociedad. El fundamento de los aspectos jurídicos de la Empresa, está conformado por las disposiciones constitucionales que marca la ley y que garantizan el derecho de propiedad y reglamentan su uso y limitaciones.

(24) Gran Enciclopedia Rialp, 8v., p. 560

(25) REYES P., Agustín, "Administración de empresas", p. 74

En este sentido la escritura social constitutiva contiene las características especiales y particulares de la empresa.

Aspecto Administrativo: Desde este punto de vista "...la unidad de la empresa está representada por la fuente común de decisiones finales, que coordina las distintas actividades para el logro del mismo fin".

(26) Son las disposiciones legales las que permiten ejercer el mando, contenidas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el art. 123 y que reglamenta las relaciones obrero-patronales. Son complementadas por la Ley Federal del Trabajo, la del Seguro Social, etc. De acuerdo a la estructura de la Organización, a su organigrama donde se establecen los niveles jerárquicos de mando, será la coordinación del mando.

Aspecto Social: Este aspecto hace referencia a la interacción, a las relaciones que existen entre las personas que forman una empresa, es decir la solidaridad que existe entre los miembros, los intereses e ideas comunes en desarrollo, progreso, etc. tanto de directivos, obreros, empleados, etc. "El desarrollo de la empresa es imposible sin un vínculo social estrecho y duradero" (27)

Actualmente las necesidades de la sociedad exigen que el trabajador dentro de la empresa, no sea un elemento pasivo, sino que intervenga participativamente en la vida social de la empresa.

Es importante considerar que la empresa sin embargo debe concebirse como una unidad tanto económica, como administrativa, social, etc. y cada uno es parte de un todo que determina a la empresa, y hace que cada aspecto de su conformación complementa a cada uno de los otros, para la efectiva realización de sus objetivos y características establecidas.

(26) *ibidem.*, p. 76

(27) *ibidem.*, p. 77

2.1.2 Naturaleza de la empresa

El origen de una empresa sea cual sea, es una necesidad humana, he aquí la razón de ser de toda empresa. Es una célula social básica para la economía, un motor fundamental, es el resultado de la invención y el desarrollo humano.

La empresa así, debe establecerse en función de una necesidad social, procurando no entorpecer los intereses del bien común, sino más bien colaborar en la satisfacción de las necesidades de éste.

Isaac Guzmán Valdivia define a la empresa así: "...es una unidad económico-social en la que capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común, de la misma empresa y de la sociedad". (28)

De acuerdo a esta definición, la esencia de la empresa, la condición de su existencia y razón de ser es el bien común de la sociedad ya que no puede existir algo por el solo hecho de ser. "La actividad de una empresa es justificable en la medida en que facilita el desarrollo y la realización de los hombres". (29) Esto refiere tanto a los que integran la empresa como a los consumidores.

Es por ello que la empresa tiene un papel muy importante al ser responsable de lo que ofrece a la sociedad, y su beneficio real a los individuos, es decir, debe aportar cosas útiles, necesarias, o por lo menos que no entorpezcan el desenvolvimiento de quienes integran la comunidad.

(28) *apud.*, F. BARRIGUETE, Gilberto, "El Licenciado en relaciones industriales, qué hace?", p. 50

(29) *ibidem.*, p. 51

2.1.3 Causas de la empresa

La causa final de la empresa responde a las preguntas: ¿para qué existe la empresa?, ¿cuál es el fin que le corresponde?

La empresa se distingue en primer lugar de otras formas de vida social por su fin que es poner al alcance de todos los miembros de la sociedad de manera estable las condiciones materiales que son necesarias para el incremento de la vida espiritual y cultural del hombre. Así el fin propio de cada empresa es colaborar en su realización.

La causa formal de la empresa responde a qué es lo que distingue a la empresa de otro tipo de organización humana, entonces se tiene que esta distinción de la empresa se manifiesta esencialmente, por una parte en su forma jurídica de derecho comercial, y por otra parte en su forma jurídica de derecho laboral.

La causa eficiente de la empresa responde a ¿de dónde proviene la empresa?, ¿qué es aquello que lo produce?

Se tiene entonces que en el orden de la ejecución, la empresa está constituida por actos humanos, tendiendo a un fin en un ámbito jurídico determinado. La empresa está constituida sobre decisiones humanas libres que vinculándose por un contrato, cooperan juntos en la obra común y bajo un plano de igual dignidad. Esta afirmación implica la igualdad jurídica de todos los integrantes de la empresa. De esta forma todos tienen los mismos derechos innatos y por tanto ninguna violencia respecto al ejercicio de tales derechos puede ser ejercida por unos sobre otros. Tanto el trabajador como el patrón en la empresa son igualmente personas, y no simplemente objetos de la economía de un pueblo.

"La empresa surge cuando existe una asociación de carácter consciente encaminada al logro de unos objetivos de producción y distribución de bienes o servicios económicos". (30)

La causa material responde a las interrogantes de: ¿quiénes y cuáles son los integrantes de la empresa?, ¿de qué está hecha?.

Esta causa establece que ésta no sólo está formada por los edificios, las máquinas, la técnica, y la perfección mecánica, sino prioritariamente por personas. La persona humana no es solo el fin de la actividad económica, es también su agente. La concepción humana requiere de la causalidad material, que esta sea dominada, y no que sea dominante, por lo tanto el hombre debe ir por encima de la empresa.

2.1.4 Fines de la empresa

1.- Finalidad económica externa:

En este sentido la empresa tiene como fin satisfacer una necesidad social, es decir producir bienes y servicios útiles a la sociedad.

2.- Finalidad económica interna:

Generar un valor económico agregado, osea generar utilidades. Este valor agregado debe distribuirse en forma de utilidades a los inversionistas y en forma de sueldos, salarios y prestaciones a los directivos y trabajadores.

(30) GRAN ENCICLOPEDIA RIALP, op. cit., p. 560

3.- Generar un valor humano agregado:

Esta finalidad pretende el perfeccionamiento humano, desarrollando las capacidades que llevan a cada miembro que compone a la empresa a su autorrealización y así al desarrollo de la sociedad. La empresa debe estar al servicio del hombre para que realice las prestaciones más eficientes. Esto a través de vías como la capacitación, la motivación, el salario justo, y el buen trato entre otros muchos; dando por consiguiente un nivel de satisfacción.

4.- Lograr la permanencia:

La empresa debe tener como fin también lograr establecerse con un período de vida indeterminado. Y esto a través de una adecuada administración, y manejo de todos los recursos.

5.- Crecimiento y desarrollo:

La empresa asimismo tiene como fin, la búsqueda del crecimiento y desarrollo de acuerdo a las necesidades del bien común, de los avances y los cambios que tenga la sociedad, ofreciendo mejores y mayores fuentes de trabajo, una estabilidad laboral, etc.

2.1.5 Principios que rigen a la empresa

Para que se logre el bien común de la sociedad, se deben vivir en ella principalmente dos principios básicos, estos son: solidaridad y subsidiariedad; que aplicados al campo propio de la empresa, para la consecución de los fines de esta y de quienes la integran, se traduciría en lo siguiente:

a) Principio de solidaridad:

Este principio establece que todos los integrantes de la empresa deben ayudarse mutuamente, que tengan un objetivo común, y que los objetivos sean complementarios. Aquellos objetivos que sean antagónicos habrá que negociarlos, para que todas las personas tengan el mismo fin. Para esto se necesita que tanto las condiciones de trabajo y los fines de la empresa sean congruentes y adecuados para la misma empresa y para la sociedad.

b) Principio de subsidiariedad:

Este principio establece que: *tanta libertad como sea posible, tanta intervención con sea necesaria.* En la empresa se aplica, permitiendo que el empleado se desarrolle a través de la promoción de responsabilidades y derechos. Implica que los niveles bajos de la empresa tengan la oportunidad de participar y desarrollarse en la toma de decisiones y colaborar en la búsqueda de soluciones ante los problemas, junto con los ejecutivos y directivos de la empresa.

2.1.6 Elementos que componen a la empresa

La empresa está formada por diversos elementos identificables entre sí, agrupados para perseguir objetivos determinados, algunos de ellos individuales, propios de cada puesto y otros comunes, aunque todos destinados hacia el mismo fin último de la empresa. Se distinguen los siguientes: (31)

a) Bienes materiales:

Estos son todos los edificios e instalaciones donde se realiza la labor productiva, la maquinaria, el equipo y las herramientas. Las materias primas, aquellas que posteriormente se transformarán en

(31) *cf.*, REYES P., Agustín, *op. cit.*, p. 72

productos; las materias auxiliares, aquellas que colaboran en la producción, aunque no sean parte del producto tales como combustibles, lubricantes, grasas, etc. El dinero, aquel que se tiene disponible para los pagos, etc.

Asimismo la empresa tiene una representación del valor de todos los bienes, éste es el capital, conformado por las acciones, los valores, las obligaciones, etc.

b) Los hombres: Es el elemento más activo e importante de la empresa:

Obreros: es el personal cuyas labores son primordialmente manuales, suelen clasificarse en "calificados", y "no calificados", según los requerimientos del puesto donde se ubiquen.

Respecto a los conceptos de calificados y no calificados, se le llama genéricamente empleado y obrero calificado a aquella persona que una vez que entra a trabajar a una empresa ha recibido el entrenamiento y la capacitación propia y concreta de su labor, ha superado las limitaciones de un inexperto, y ha sido evaluado de acuerdo a métodos y políticas propias de los encargados de tales funciones en la empresa. Por tanto el llamado "no calificado" no cumple con dichas características, siendo éstas el parámetro en gran medida para el establecimiento de sueldos y salarios.

Empleados: su labor implica un trabajo más intelectual y de servicio. Pueden asimismo ser clasificados como "calificados y "no calificados".

Supervisores: Su objetivo es vigilar el cumplimiento de las funciones establecidas: su característica es el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.

Técnicos: Son aquellos que regidos por una serie de principios y conocimientos específicos, crean y diseñan nuevos productos, sistemas, controles, metodologías, procesos, etc.

Altos ejecutivos: son aquellos cuyas funciones son primordialmente administrativas.

Directores: su función es establecer los objetivos y las políticas con que se manejará la empresa, los lineamientos, sobre los que laborará la misma, también serán los encargados de aprobar los planes generales y revisar los resultados obtenidos.

Empresarios: El empresario es la causa eficiente de la empresa, ya que su acción directa en ella, es hacerla producir y actuar. Es el coordinador de capital y trabajo, además de las funciones técnicas. Sus funciones no son exclusivas de una sola persona, sino que pueden repartirse entre varios integrantes de la misma de acuerdo a corrientes modernas. En la empresa de propiedad individual, al dueño suele llamársele empresario. En las de propiedad colectiva, la función empresarial se vincula a la persona moral que resulta dueña de la empresa.

c) Sistemas:

Los sistemas son los bienes inmateriales de la empresa, son las relaciones, donde se coordinan las cosas, las personas, los procesos, etc. y pueden ser:

1.- Sistemas de producción: Su función es transformar insumos en bienes y servicios a la sociedad, a través de fórmulas, métodos, etc.

2.- Sistemas de ventas: aquellos encaminados a la forma en que se efectuará una venta, ya sea por ejemplo a crédito, en efectivo, a domicilio, etc.

3.- Sistemas de finanzas: Son aquellos encaminados al eficiente manejo del capital en la empresa, ya sea propio, prestado, combinado, etc.

4.- Sistemas de organización y administración: Esto es, la forma como está estructurada la empresa, es decir, de acuerdo a como están establecidas las funciones, los niveles de mando, la centralización y descentralización de funciones, la toma de decisiones, etc.

5.- Sistemas de recursos humanos: Son los sistemas encargados de captar, asignar y proporcionar los recursos humanos requeridos por la empresa para la realización de sus funciones, así como para su desarrollo en la misma.

6.- Sistemas de informática: Sistemas que generan la información adecuada en el tiempo requerido en la empresa, así como los reportes que faciliten y hagan más productivo el trabajo de otras áreas de la empresa.

7.- Sistemas de mercadotecnia: Sistemas encargados de detectar necesidades en los consumidores, transformar productos y servicios en ventas para la empresa, introduciendo al producto al mercado por los medios adecuados.

Por otra parte, se puede considerar que en la empresa se conjugan tres tipos de aportaciones: capital, dirección y trabajo. El capital y todos los bienes materiales hacen más productivo el trabajo, sea de dirección u operación.

Un factor vital en el empresa es el trabajo. "El trabajo es connatural al hombre". (32) El trabajo no solo le permite ganarse la vida, sino por medio de él, realizarse como persona humana. Es por ello que la empresa debe restituirle al trabajo la dignidad y el sentido que tiene, si se quiere que los trabajadores lo abracen con interés y entusiasmo.

(32) SERVITJE, Lorenzo, "La revalorización de la empresa privada", p. 74, Revista Istmo No. 179

La dirección se fundamenta en la acción del empresario , el creador e impulsor de la empresa, aquél que ve oportunidades, señala objetivos, asume riesgos, congrega y organiza a sus hombres, aporta u obtiene los recursos materiales y hace más productivos los bienes y esfuerzos aportados. He aquí la diferencia del negociante con el empresario, el negociante tiene metas a corto plazo y sin otro fin más que el de ganar dinero.

2.1.7 La empresa y su responsabilidad social

"El sentido de servicio en la empresa es esencial y de él se deriva lo que se ha llamado la responsabilidad social de la empresa". (33) Es difícil encontrar hoy en día empleadores que no tengan conciencia y conocimiento de sus deberes, el bienestar de sus asalariados durante su trabajo. Las reivindicaciones obreras, las leyes sociales, los recientes cambios en la Ley Federal del Trabajo, los cambios hacia la reconciliación de los valores humanos en el mundo, han acelerado la evolución de estas responsabilidades sociales. Asimismo la implantación de mejores y nuevas técnicas y formas de llevar a cabo las relaciones humanas y la comunicación, en la empresa, han contribuido a mejorar dichas responsabilidades sociales. En la medida en que el trabajo, la disposición de dar los medios para un mejor nivel de vida, etc; la empresa cumplirá eficientemente con su responsabilidad y será base para el desarrollo de sus integrantes, de la empresa misma y por consecuencia de la sociedad.

Después de ahondar más en las condiciones de bienestar social, algunos psicólogos han mostrado la necesidad de la paz del alma como factor del equilibrio para el trabajador; desde entonces se ha pasado definitivamente del terreno material al terreno moral. Así el empresario encuentra la necesidad de brindar no sólo un bienestar económico, sino también moral donde el trabajador busque su autorrealización, y encuentre en la empresa un medio para crecer espiritual y moralmente como persona.

(33) *ibidem.*, p. 73

De ahí que la capacitación sea un vehículo para cubrir las necesidades de cada miembro que compone la empresa. Y tener en sus dirigentes personas capaces de escuchar, de ayudar, de ofrecer aquello que acoja a la persona y la conduzca a su bienestar, y no únicamente otorgue un autoadestramiento técnico, manual, etc.

Es por ello que la empresa no tiene solamente una finalidad económica, aunque muy importante debe ser inseparable de la finalidad de cumplir socialmente contribuyendo al pleno desarrollo de sus integrantes, y de la comunidad, no solo no olvidan de los valores fundamentales, sino promoviéndolos lo más posible.

La empresa trae como beneficio la capacidad de generar empleo, en este sentido la sociedad espera mucho, más aún en la actualidad donde la sociedad es predominantemente urbana y el hombre requiere de un empleo para ganarse la vida.

La persona necesita que la empresa le proporcione los medios adecuados para realizar bien su trabajo y crecer en la misma. Por ello, el empresario tiene el deber de crear fuentes de trabajo, de ampliarlas, mejorarlas, de hacerlas eficientes y productivas.

"La empresa tiene la responsabilidad de conservar y multiplicar los aportes humanos y los recursos materiales de que dispone, y debe obtener utilidades como una consecuencia de su propia naturaleza".
(34). Debe también lograr la productividad para que se siga manteniendo, creciendo, pueda pagar mejor a sus empleados, proporcionándoles más prestaciones y ayuda para su desarrollo tanto intelectual, como moral, etc.

(34) ídem.

Por otra parte las acciones de la empresa son al final de cuentas humanas y deben estar regidas por la ética, y esto implica conocer y vivir valores de libertad, responsabilidad, justicia, solidaridad, y tener un claro concepto de hombre y de dignidad humana, ya que el hombre por su racionalidad, su voluntad libre y por su destino eterno, es superior a la de todos los demás seres, de ahí que tenga derechos inviolables e imprescriptibles. (*)

Esto debe respetarse en la empresa, aún en el más modesto trabajador, ya que su aporte a la empresa es de una calidad superior a la de los inversionistas, "...éstos aportan lo que tienen, aquél aporta lo que es". (35)

Por último la empresa no debe ser ética sólo internamente, con su gente, sino aportar a la sociedad verdaderamente cosas útiles, servicios eficientes y honestos, pues detrás del público, del consumidor hay seres humanos que esperan recibir un valor real por el precio que pagan por ser tratadas como personas servidas razonablemente.

(*) Imprescriptibles: que no pueden ser determinados, señalados u ordenados por alguna otra cosa o influencia. Significa asimismo que no pueden extinguirse o ser modificados bajo ningún motivo.

(35) *ibidem.*, p. 74

2.2 TIPOS DE EMPRESA

La clasificación que se hace de las empresas, va a depender del aspecto que se estudie de ellas, de manera general es analizada su tipología por: a) su tipo de propiedad, b) por su grado de institucionalización, c) por su magnitud o tipo de organización, d) por sus funciones.

a) Por su propiedad:

La empresa de acuerdo a su propiedad, se divide en empresa pública y empresa privada.

La empresa pública "tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo obtener, o no, beneficios". (36)

Estas empresas son de utilidad pública y son propiedad del Gobierno y administradas por él mismo. Los directivos son nombrados generalmente por motivos políticos, y por decisión de funcionarios superiores al servicio del Estado, a quienes reúnan los requisitos para poder manejar la empresa eficientemente. De esta manera se tiene que el fin del estado como empresa, no es el lucro, sino satisfacer una necesidad social, así, aunque no se obtengan fructuosas utilidades, se deben tener sólo las necesarias para poder mantenerse y poder pagar bien a sus trabajadores. En este sentido cada miembro de este tipo de empresa recibe un sueldo por su función y las prestaciones que marca la ley, sin recibir reparto de utilidades, o algunas prestaciones que ofrece por ejemplo la empresa privada. Se dice con frecuencia que este tipo de empresas denominadas públicas, como tienen dirigentes nombrados por razones políticas, en ocasiones su permanencia es corta y por lo tanto

(36) REYES P., Agustín, *op. cit.*, p. 83

no aportan un visión a largo plazo, de manera que no suelen estar vinculados a los resultados de la empresa, con su mediocridad o fracaso. Estas empresas por otra parte son caracterizadas por su alto nivel burocrático (*)

La empresa privada, "busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social". (37)

Esta empresa, formada por una sociedad particular y con el fin de obtener utilidades, satisfaciendo una necesidad, a diferencia de la pública, no deja de ser por ello eminentemente social. Es una célula económica, pero asimismo una célula social, pues esta contactada no sólo con sus integrantes, inversionistas, proveedores, etc. sino también con una extensa variedad de grupos y comunidades como lo son: familia, barrio, sindicato, entidad cultural, el mismo Estado, etc.

La empresa privada no es totalmente independiente, recibe cierto control del Estado y depende de él en muchos casos para su función y su creación en la sociedad.

Por su misma naturaleza, los dueños o dirigentes tienen una visión a largo plazo de la misma y están profundamente vinculados con su crecimiento y eficiencia. Generalmente el burocratismo suele ser menor y otorga prestaciones muchas veces mayores a las que marca la ley.

(*) Burocrático: entendiéndolo éste, como un estilo administrativo regido por leyes y reglamentos detallados, organizado rígido y jerárquicamente y que se concreta a utilizar documentos escritos y expedientes para la realización de cada actividad.

(37) *ibidem.*, p. 84

b) Por su grado de institucionalización:

Por su grado de institucionalización pueden ser: a) artesanales, b) familiares y c) institucionales.

Empresas artesanas: "...son aquellas en las que el trabajador labora con instrumentos de su propiedad y sin utilizar trabajo ajeno, al menos en forma importante...". (38) Tales como zapateros, herreros, etc.

Empresas familiares: Son aquellas en las que los miembros que la componen son de una misma familia, y que trabajan conjuntamente con instrumentos cuya propiedad no está bien definida con relación a cada miembro. La toma de decisiones, la dirección y la función empresarial son realizadas por el miembro predominante, ya sea por su ascendiente, por sus capacidades, por su lugar en la familia, etc. y así dirige a los demás.

Empresas institucionales: Estas son llamadas así porque tienen características propias independientemente de los miembros que la componen.

c) Por su magnitud o tipo de organización:

No existe un criterio respecto a la magnitud de las empresas que tenga el mismo sentido en todos los aspectos de las empresas. Uno puede ser en función del mercado que abastece y domina, otro en cuanto a su criterio de producción, otro en cuanto a su capital, etc.

(38) *ibidem.*, p. 82

Por ello, la división que se hace a continuación es según la complejidad que reviste la organización, del número y diversidad de funciones y de sus niveles jerárquicos. Asimismo debido a su problemática y situación distinta que sufre por su tamaño.

Tenemos así a) la micro-empresa, b) la pequeña empresa, c) la mediana empresa, y d) la grande empresa.

LA MICRO-EMPRESA

GENERALIDADES:

En este tipo de empresas el trabajo del hombre es decisivo. Máquinas y equipo son sólo unos cuantos instrumentos de trabajo y se requiere de una gran cantidad de mano de obra. Suelen nombrarse como artesanales o familiares. Aproximadamente tiene como promedio 20 integrantes.

CARACTERISTICAS ESPECIALES

A) Selección de personal:

Se realiza a través de familiares directos, no existen pruebas manuales, generalmente se requiere de personas jóvenes. La decisión de ingreso es tomada por el dueño.

B) Administración de sueldos y salarios:

El salario es mínimo, se escatima. No existen las prestaciones, y no hay posibilidades de ascenso ni aumentos.

C) Seguridad, higiene y motivación:

La seguridad se considera como un gasto inútil. Se piensa que la gente trabaja por un sueldo y por lo tanto no se propicia el desarrollo, la motivación es un aspecto al que se le da poco interés.

D) Relaciones laborales:

No existen los sindicatos, los trabajadores de cierta edad no buscan el cambio por temor a enfrentar una realidad. A las personas que tiene características de liderazgo se les corre, o no se les da concesiones. Por lo tanto se trata de evitar a los líderes.

LA PEQUEÑA EMPRESA

GENERALIDADES:

Son formadas aproximadamente de 20 a 80 miembros. En materia de personal en esta empresa, el dueño o gerente conoce o puede conocer a todos sus trabajadores; los trata con frecuencia y en ocasiones tan cerca que pueden calificar su actuación y resolver sus problemas.

Los problemas de ventas, finanzas, producción, etc, son tan elementales o básicos que el mismo gerente o dueño está en posibilidad de resolverlos todos " la necesidad de técnicos y especialistas, por lo mismo, es bastante reducida". (39)

(39) *ibidem.*, p. 89

Por otra parte en este tipo de empresas, existe una marcada centralización, las decisiones son tomadas por el más alto nivel. Son más frecuentes para la solución de problemas los procedimientos informales, debido al conocimiento que se tiene tan cercano de las situaciones.

No existen profundas previsiones y planeaciones, se tratan de resolver los problemas conforme se presentan. No se requiere de trámites burocráticos, que pueden dañar más, que ayudar en la mayoría de las ocasiones.

En esta empresa existen por lo menos tres grupos fundamentales: los destinados a la producción de bienes o servicios, los encargados de la distribución o venta de esos bienes y servicios, y otras personas relacionadas con las finanzas y su control. Existen uno o dos niveles intermedios de jefes.

CARACTERISTICAS ESPECIALES

A) Selección de personal:

La selección del personal se realiza a través de referencias de conocidos, clientes y proveedores. Se aplican de algunos exámenes para medir habilidades. Se requiere solo cierta experiencia para la selección del personal y la decisión de ingreso es tomada por el dueño, apoyándose en el jefe de personal, si es que lo hay.

B) Administración de sueldos y salarios:

Se estandarizan los sueldos. Sueldos equivalentes para igual responsabilidad. Existe un apego al salario mínimo.

C) Seguridad, higiene y motivación:

La motivación es realizada por medio de incentivos, la higiene es cubierta con lo mínimo necesario y en lugares con una baja economía, ni siquiera es cubierta. Existen las posibilidades de ascenso y ya se inicia el establecimiento del organigrama.

D) Relaciones laborales:

A partir de 20 o 25 personas se establecen en un sindicato (Ley Federal del Trabajo). Se trata de mantener una buena relación con los representantes de sindicatos. Las concesiones a la mano de obra se dan de manera colectiva y se tratan de evitar los casos individuales para no caer en la generalización.

LA MEDIANA EMPRESA

GENERALIDADES:

La empresa mediana queda entre los márgenes de 80 a 500 trabajadores. Tiene un ritmo de crecimiento impresionante, más aún en países en desarrollo, con la ampliación de mercados, crecimiento de la población, etc. Si se administra bien, tiende a convertirse pronto en la grande empresa. Frecuentemente se le confunde con la pequeña, o con la grande empresa. Esta empresa mediana, tiene una marcada necesidad de hacer cambios, y por su mismo crecimiento "se siente la necesidad imprescindible de ir realizando una mayor descentralización, y consiguientemente, de delegar"; (40) ya que los altos directivos no pueden cumplir ya, con todo el control de la empresa.

(40) ibidem., p. 93

La gerencia requiere de mayores conocimientos técnicos, administrativos, financieros, etc. Se tiene menor contacto con todo el personal. Se requiere también de una más amplia previsión y planeamiento de las tareas y acciones para el cumplimiento de los objetivos, así como de mayor ayuda técnica. La gerencia se da cuenta gradualmente como "...sus decisiones se van vinculando cada vez más a problemas de planeación y control, que a cuestiones de realización inmediata". (41)

Se encuentra esta empresa en una situación intermedia, seis o diez funciones distintas no intercambiables. Hasta cuatro niveles jerárquicos.

CARACTERISTICAS ESPECIALES:

A) Selección de personal y reclutamiento:

En este aspecto, la empresa mediana utiliza medios de comunicación para llamar y traer a la empresa el personal que necesita, principalmente a través del periódico y del uso de los volantes. Solicita la ayuda en agencias de colocación, aunque las recomendaciones son mínimas. Este tipo de empresas también recurre para el reclutamiento, del personal interno, que hacen recomendaciones de amigos, parientes, etc. Tiene establecidos los perfiles del puesto.

Se realizan algunos exámenes psicométricos y pruebas manuales. Se llevan a cabo entrevistas sucesivas en el área de personal y existe la inducción y los manuales del puesto. Se requiere de experiencia en las personas que llevarán a cabo la selección del personal. Existen políticas de personal claras y definidas.

(41) ídem.

Se realizan algunos exámenes psicométricos y pruebas manuales. Se llevan a cabo entrevistas sucesivas en el área de personal y existe la inducción y los manuales del puesto. Se requiere de experiencia en las personas que llevarán a cabo la selección del personal. Existen políticas de personal claras y definidas.

B) Administración del sueldos y salarios:

Generalmente esta empresa otorga a los miembros buenas prestaciones; el pago de jubilación, aguinaldo, y vacaciones. Poseen estándares de pago definidos. Asimismo sindicatos organizados. Por último existe un notable apego a la Ley Federal del Trabajo.

C) Seguridad, higiene y motivación:

Existen generalmente buenas condiciones de trabajo. De acuerdo a la magnitud de esta empresa, las condiciones físicas en plantas y oficinas reúnen todas las características que se consideran necesarias para un buen desempeño, y no se pretende escatimar recursos en este aspecto.

La capacitación cobra mucha importancia para el crecimiento y el desarrollo efectivo de la empresa, aunque en ocasiones se parcializa solo a nivel gerencial. Se buscan los medios y recursos que sustenten la motivación.

D) Relaciones laborales:

Estas se llevan con estricto apego a la relación contractual que se firma colectivamente y en el caso de persona ejecutivo se considera que son más importantes del área a su cargo, se permite la aplicación de políticas específicas en ciertas áreas, si así lo considera su titular. Las concesiones al personal administrativo quedan en manos del jefe de éste.

55745

GENERALIDADES

Se considera grande empresa a aquellas que tienen más de 500 trabajadores. En este sentido resulta aproximadamente imposible en esta empresa que los altos ejecutivos puedan conocer a la inmensa mayoría de los miembros de la empresa, por lo que no pueden tratar personalmente sus problemas. Esto engendra problemas administrativos diversos. Más que nada los altos ejecutivos tienen la tarea de tomar decisiones fundamentales, fijar políticas, etc. Estos emplean un gran número de técnicos a quienes coordinan para la toma de decisiones concretas, aunque dentro de objetivos y políticas generales.

La descentralización es una importante característica de estas empresas, además de necesaria. Solo así la empresa puede ser eficiente, pues reduce el retraso en las decisiones y la dificultad de estar y controlar en todas las situaciones, niveles de operación y conocer diversas técnicas, etc. Por lo tanto es ineludible la necesidad de delegar.

Los administradores en la alta jerarquía requieren de personas que los ayudan a administrar; tales como subgerentes, administrativos, y grupos completos de técnicos en ventas, compras, finanzas, funciones gerencias de planeación, organización, etc. Se requiere de especialistas en muchas funciones y cargos. La previsión y la planeación se realiza a más largo plazo y las técnicas se hacen de manera más detallada y formal. Se cuida la comunicación informal, en función de no distorsionar la información y así no causar daños a la empresa.

Se busca el desarrollo de ejecutivos y la preparación anticipada de personal para ocupar nuevos puestos para ascensos, etc.

Se establecen técnicas formales de comunicación, reportes, controles, estadísticas, en virtud de no perder la unidad de la empresa. Tiene un número de funciones que realizan grupos de personas especializadas de manera diversa, 20 o más en las que no puede intercambiarse el personal. Existen seis o más niveles jerárquicos.

CARACTERISTICAS ESPECIALES

A) Selección y reclutamiento de personal:

Se necesita personal con mucha experiencia que seleccione a la gente que se trae a la empresa. Se utilizan medios masivos de comunicación para reclutar a la gente, tales como, radio, la televisión, el periódico, etc. Se recurre también a las bolsas de trabajo.

Casi siempre en estas empresas, se hacen requisiciones de personal con mucha recomendación y se dedica atención a la persona que reúne más requisitos para el puesto tales como experiencia, estudios básicos y específicos del puesto etc. Tiene claramente establecidos los perfiles del puesto y del personal que solicita.

Posee un área y un departamento especial para la administración del personal, la cual se compone de varias personas que llevan a cabo la selección y el reclutamiento. Aplican una completa variedad de exámenes psicométricos y pruebas para elegir al mejor candidato; dichas pruebas evalúan y miden el comportamiento humano ya sea a través de pruebas de aptitudes, desempeño, de intereses, de conocimientos, de personalidad, proyectivas, etc. del puesto a cubrir. Se tiene en el departamento de personal, gente capacitada para realizar las entrevistas constantes, control del personal, atención a conflictos y problemas psicológicos o de otra índole y para la detección de necesidades.

B) Sueldos y salarios:

Estas empresas ofrecen a sus miembros prestaciones en muchas ocasiones por arriba de las contenidas en la Ley, lugares de recreación, viajes, oportunidades de obtener casa, carro, etc. Algunas incluso dentro de sus instalaciones tienen servicios especiales a sus trabajadores como guarderías, supermercados, salones de fiesta para convivios, etc. Sueldos variados de acuerdo a los distintos niveles y funciones, así como el trabajo de empleados de confianza.

C) Seguridad, higiene y motivación:

La higiene y la seguridad son cubiertas en gran medida. Se cuenta con material y condiciones físicas adecuadas para lograr funcionalidad, limpieza y seguridad. Material didáctico y diverso para llevar a cabo la capacitación el adiestramiento, etc. de los trabajadores. Se le proporciona al trabajador los instrumentos y el material necesario para prevenir cualquier accidente, incluso personal médico para cualquier emergencia. Existe continua vigilancia y supervisión para que se cumpla la obediencia de las medidas preventivas para evitar accidentes, desperfectos, etc.

La capacitación y el adiestramiento es indispensable y constante, así como toda una serie de acciones encaminadas a motivar al personal, en este sentido se le presta importancia considerable a la realización de festejos, convivios, reuniones, donde tomen parte todos los miembros de la empresa, en fechas importantes ya sea a nivel nacional, o propias de la organización.

D) Relaciones laborales:

No se escatima en el establecimiento de mejores formas de mantener y mejorar las relaciones laborales entre todos los miembros de la empresa, por ello se hace uso de técnicas, y vías innovadoras de comunicación. Existe apego a la Ley contractual.

d) Por sus funciones:

Para satisfacer las demandas de todos los consumidores, se requieren variados tipos de actividad empresaria. Debido a esta diferencia, se clasifica a las empresas por sus funciones o actividades concretas, partiendo de que la empresa abarca cualquier actividad humana que satisfaga las necesidades del hombre. De esta forma se tienen:

- 1.- Aquellas que producen bienes, o industriales.
- 2.- Aquellas que distribuyen bienes, o mercantiles.
- 3.- Aquellas que ofrecen servicios.

EMPRESAS INDUSTRIALES

Las llamadas empresas que producen bienes o industriales son aquellas que "... directamente, elaboran artículos de uso o consumo, o bien fabricándolos o bien sometiendo a determinado tratamiento las materias primas, o produciendo y suministrando estas materias primas para utilizarlas en su forma original o para preparar u obtener artículos elaborados". (42)

Este tipo de empresas se dividen en:

a) Manufactureras:

(42) BONEVILLE, J.H. Y DEWEY, LL.E., *op. cit.*, p. 2

Estas transforman, refinan o alteran las materias primas, producen artículos o sustancias por fabricación o elaboración, es decir, éstas reciben materias básicas y los convierten en bienes terminados. Pueden variar desde la empresa individual más pequeña, hasta las grandes automotrices y metalúrgicas.

b) Extractivas:

Estas producen la materia prima que utiliza el fabricante, o que se consumen en un estado natural. Ejemplo de estas son las industrias agrícolas, petrolíferas, las forestales, caza pesca y minería, que producen mercancías como productos alimenticios, maderas y minerales básicos sin elaborar y que satisfacen necesidades materiales. Algunos como el gas natural o maderas no tienen una transformación posterior; pero la mayoría sí la requiere para poder ser más utilizables.

EMPRESAS COMERCIALES

Las empresas comerciales "son las que se ocupan, no ya de la manufactura de artículos, ni de su obtención en sus fuentes naturales, sino de su distribución por varios conductos, desde la fábrica hasta el consumidor definitivo". (43) Esto es, compran, venden y transportan mercancías desde el productor hasta el consumidor, se les llama también "empresas distribuidoras". Las empresas mercantiles distribuyen artículos de uso y consumo y comprende a comerciantes de diversos tipos como almacenistas, traficantes, detallistas e intermediarios. Existen empresas que participan de los caracteres tanto de la empresa industrial, como de la comercial; estas deben clasificarse como combinaciones de ambos tipos.

(43) ídem.

EMPRESAS QUE OFRECEN SERVICIOS

Estas empresas no producen bienes, ni compran ni venden mercancías, sino que prestan servicios a los clientes; aunque se les pueda llamar también como actividades comerciales.

Estas empresas prestan servicios como:

- 1.- Servicios de transportes: líneas aéreas, de navegación, de carretera, postales, etc.
- 2.- Servicios comerciales: Ayudan a la distribución de bienes, como agencias publicitarias, almacenistas, servicios de investigación, etc.
- 3.- Los servicios de comunicación: En la empresa se requiere de un tipo determinado de comunicación entre personas o entre grupos, al cual se debe dar una constante atención y cuidado, ya que de ello dependerá en mucho el desarrollo de ésta. Como ejemplo, está el teléfono, el telégrafo, las emisoras de radio, la televisión, etc.
- 4.- Los servicios financieros: Tanto a otras empresas como a particulares, realizan funciones como vender acciones y obligaciones, prestan dinero, protección financiera, etc. Tales como bancos, compañías de seguros, de crédito, etc.
- 5.- Servicios personales: Ofrecen servicios personales, y especializados como: barberos, fontaneros, servicios mecánicos. Este tipo de servicios se caracterizan por venderse directamente al consumidor.
- 6.- Servicios profesionales: Poseen generalmente oficinas y equipo y reciben honorarios por sus servicios tales como: abogados, psicólogos, dentistas, médicos, etc.

7.- Otros servicios: Hoteles, centros de recreación, clubs, restaurantes, salones de baile, centros culturales, etc.

2.3 LA EMPRESA Y LOS RECURSOS HUMANOS

El recurso esencial y de más dignidad en la empresa, es el recurso humano, es decir la persona. Administrar implica lograr objetivos de la empresa más nunca violando la dignidad humana, esto significa tratar a las personas con respeto sin importar cual sea su puesto en la Organización. Cada persona es única con aspiraciones y aptitudes diferentes, pero todos son seres humanos y deben ser tratados como tales. Es por ello que en la empresa "...los administradores necesitan comprender los papeles que las personas asumen, la individualidad de dichas personas y sus personalidades". (44)

Como parte de la administración general de la empresa, la fase del proceso administrativo; se encuentra la administración del personal. Y dentro de esta la función educativa "...la educación es una función que coadyuva directamente para mantener en alto el nivel moral del personal de la empresa y como medio eficaz de integración". (45)

La función educativa como parte de la administración del personal, es una de sus más importantes unidades de trabajo. Y es aquí cuando entra el concepto de RECURSOS HUMANOS. La planificación de las capacidades del hombre, de sus habilidades, de sus capacidades es considerado como uno de los temas de mayor importancia hoy en día y de mayor necesidad para todo tipo de empresa, ya sea, pública, privada, comercial, industrial, etc.

(44) KOONTZ, Harold, "Elementos de Administración", p. 426

(45) SILICEO A., Alfonso "Capacitación y Desarrollo de Personal", p. 28

Es por esto que recientemente un área en la empresa, la que se encarga de administrar los recursos humanos, ha intentado demostrar el valor real y la dignidad que tienen los empleados ya que el logro de una mayor productividad depende, en buena medida, de la administración de los recursos humanos, cuyo objetivo es elaborar, implantar y administrar programas, políticas y procedimientos con los cuales proveer a la empresa de una estructura administrativa eficiente, con empleados capaces que, al recibir una remuneración equitativa, cuenten a la vez con oportunidades de progreso y se sientan satisfechos y seguros en su empleo; también lograr la motivación, la integración, y el ánimo, y por otro lado el máximo desarrollo de sus capacidades, habilidades, facultades humanas, la creatividad, la productividad que lo conduzcan a un integral crecimiento como persona.

Es deber también de esta área de administración, lograr que el empleado se comprometa con unos intereses personales que a la vez coincidan con los de la empresa.

"Así pues, la administración del personal tiene como finalidad común la de lograr la máxima coordinación posible de los intereses del empresario con los de sus trabajadores"... (46)

La administración de recursos humanos ha sido reconocida formalmente a lo largo de casi medio siglo, sus antecedentes se remontan al origen mismo de la sociedad y ha sido necesaria siempre que han existido grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes; pero la actividad de administrar al personal, como se práctica hoy en día en las empresas progresivas, es relativamente nueva ya que es hasta después de la Segunda Guerra Mundial cuando se han establecido, como actividades independientes, dentro de la estructura de la empresa, las funciones de la administración del personal.

(46) REYES P. Agustín, "Administración de Personal", p. 26

2.3.1 Función de personal

Se ha definido a la función de administrar al personal como "... desarrollo y administración de políticas y programas para proveer una estructura de organización eficaz, empleados calificados, trato equitativo, oportunidades de ascenso, satisfacción en el puesto de trabajo, y seguridad adecuada". (47) Tales realizaciones deben ser resultado de una adecuada planeación de los recursos humanos de la empresa. Es por ello que las organizaciones han conjuntado en un área de la empresa todas las funciones y actividades que administran al personal, llamada como se mencionó área de recursos humanos.

En toda empresa por pequeña que sea, se requiere de una persona, que se haga cargo de la función de administrar al personal; según sea el tamaño de la empresa convendrá utilizar los servicios de una o más personas para las funciones del personal. Esta labor en empresas más constituidas, es realizada interdisciplinariamente con la colaboración de un psicólogo, un pedagogo, un relacionista industrial, un psicólogo industrial, etc.

Dentro de la empresa "el departamento de personal debe estar colocado en el primer nivel jerárquico, dependiendo directamente de la Gerencia General, Dirección General o Presidencia de la Empresa". (48) Esto se debe o considera así porque las funciones que realizan los encargados del personal, o el área de recursos humanos son funciones básicas, cuyo nivel es igual a la de producción, finanzas, ventas, etc. Frecuentemente se encuentra que en algunas empresas el Jefe de personal está en niveles inferiores, y es porque se le ha reducido realizar actividades de

(47) MAYNARD, H.B., "Administración de Empresas", p. 11

(48) REYES P., Agustín, "Administración de personal", p. 66

control, pagos, etc., y se olvida que puede llevar a cabo funciones superiores como por ejemplo: el establecimiento de políticas, de evaluación de puestos, los objetivos y programas de capacitación, adiestramiento, formación integral, etc.

El área de recursos humanos, o el departamento según el organigrama de la empresa, encargado de administrar al personal debe llevar a cabo como en todo proceso administrativo una planeación, integración, control, etc. para la realización de las funciones. Se señalan a continuación las funciones básicas de toda administración de personal:

A) PLANEACION:

Planear es decidir por anticipado, lo que ha de hacerse. Dentro de la planeación se encuentra la previsión, la cual estudia varias opciones y se decide ya en la planeación por la mejor, para cumplir los objetivos de la empresa, de acuerdo a las funciones del área.

Esta función de la planeación, en la administración de recursos humanos incluye la toma de decisiones sobre lo que habrá de hacerse, el establecimiento de políticas y objetivos, la redacción de programas, la conformación de métodos específicos y procedimientos, la elaboración de calendarios de trabajo entre otras. En esta función se determinan también, los requisitos y las necesidades del personal, incluye asimismo la de aptitudes y el número necesario de personal.

B) ORGANIZACION:

Esta función implica el agrupamiento de las actividades para llevar a cabo los planes, la delegación de la autoridad, de responsabilidad, así como la comunicación y la coordinación de las actividades propias de la administración del personal.

C) INTEGRACION

1.- Funciones de administración y empleo:

Comprenden el reclutamiento, selección, contratación e introducción del personal.

2.- Funciones de entrenamiento:

Comprenden las actividades que se proporciona a trabajadores, supervisores y ejecutivos, por medio de la capacitación, del adiestramiento y de la formación.

3.- Funciones de higiene, seguridad y medicina industrial:

Comprende las técnicas en cada uno de estos aspectos, e incidentalmente toca las prestaciones que el seguro social proporciona a este respecto a los trabajadores.

D) DIRECCION

1.- Funciones para elevar la moral del personal

Comprende técnicas para conocer, analizar, y ajustar la rotación, movilidad interna, ausentismo y retrasos del personal, y la indicación de medios tales como las entrevistas periódicas y de salida, sus registros, estímulos, etc.

2.- Funciones de Relaciones Laborales:

Comprende los aspectos de negociación, contratación colectiva, políticas, formulación y empleo de los reglamentos de trabajo.

3.- Funciones relativas a la prestación de servicios de bienestar social o beneficios adicionales al salario.

Comprende los criterios y actividades para dar servicios al personal, o colaborar en las actividades de los trabajadores.

4.- Funciones relativas a la administración de sueldos y salarios.

E) CONTROL

1.- Funciones de registros de personal

Comprenden la estructuración y manejo de los archivos, tarjeteros o índices, de todos los aspectos de personal.

2.- Funciones de auditoría de personal

Comprenden los sistemas para conocer en la propia empresa y en otras, el estado de las funciones y sistemas de personas, a fin de proveer a su constante adaptación y mejoramiento. Suele completarse esta información con las llamadas encuestas de actitud.

2.3.2 La capacitación de los recursos humanos

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actividades del colaborador".

(49) En base a las consideraciones de esta definición, la función educacional en la empresa, toma una gran importancia, Y aún más en la sociedad de hoy, donde el desarrollo científico, técnico, etc. requiere de una formación más completa e integral de quienes son causantes de tal desarrollo.

La empresa considerada como una unidad de producción, de servicio social y de desarrollo, implica generar un valor económico agregado, la necesidad de contribuir al bienestar común; y finalmente el desarrollo responde a la exigencia educativa del hombre.

El interés de la empresa por la preparación de su personal es una consecuencia de la racionalización y división del trabajo, puesto que atiende a tareas funcionales, hecho que tiene escasa relación con el aprendizaje o la enseñanza clásica que se da en las escuelas y en las universidades, pues éstas procuran dar una formación general y sólo hasta cierto punto especializada. La especialización en concreto se presenta en el centro de trabajo mismo como resultado de la clasificación de puestos y funciones, por lo mismo éstas deben ser enseñadas por la propia organización.

Todo trabajo por sencillo que sea requiere del aprendizaje ordenado de una serie de conocimientos y habilidades que permitan al sujeto realizar con mayor eficiencia su trabajo y por ende aumentar sus posibilidades de desarrollo. Esto requiere de esfuerzo, de la creación de un proceso sistemático y organizado, y principalmente de unos objetivos claros y accesibles. La empresa necesita personal preparado, la evolución científica y técnica la colocan en una situación de competencia permanente y no puede por tanto quedarse estática. La tendencia del empresario actual es buscar y seleccionar personal con diversas cualidades que pueda desarrollar y aprovechar, formarlos como especialistas y hasta como futuros directivos, a través de someterlos a diversos procesos de enseñanza-aprendizaje.

(49) SILICEO, A., Alfonso, *op. cit.*, p. 20

Capacitación como su nombre lo indica, es hacer capaz, y es eso lo que se pretende al llevar a cabo una acción de enseñanza-aprendizaje en la empresa, pues ésta busca siempre tener a las personas más capaces para cada puesto, por tanto la capacitación implica el aspecto teórico y práctico que todo puesto requiere.

El objetivo de un centro de educación en la empresa, es proporcionar al personal de la misma, los medios y las bases educativas requeridas, partiendo de las necesidades de la empresa y de la misma persona, en virtud de que todo trabajador realice debidamente sus funciones con la actitud positiva hacia ellas y la satisfacción en las labores así como de su propia persona. Al hablar de necesidades de la persona, se hace referencia a que no se contempla al hombre como un ente productivo solamente, sino como un ser humano en proceso de formación, con deseos de superarse, de fijar metas y alcanzarlas, con una responsabilidad social y personal. Por tanto lo que el hombre logre a través de un programa de capacitación no será solamente desempeñarse mejor en su puesto como trabajador, sino podrá perfeccionarse como persona humana. A través de la capacitación se satisfacen necesidades presentes y se preven las futuras, partiendo de la preparación y habilidad de las personas.

La capacitación no debe estar orientada únicamente a lograr productividad, comercialización, éxitos financieros, etc. sino también a lograr la humanización de la empresa, el desarrollo de las potencialidades del personal, su motivación, integración, etc. Debe proporcionar la educación a cualquier trabajador, cual sea su nivel y área de trabajo. Se establecen enseguida los que se consideran los tres principales fines de la capacitación:

1.- Promover el desarrollo integral del personal y, así el desarrollo de la empresa. A este respecto, la capacitación debe ordenarse de tal modo que aumente las posibilidades de la persona para crecer en todo sentido.

2.- Lograr un conocimiento técnico especializado y una habilidad necesaria para el desempeño

eficaz y propio de cada puesto.

3.- Promover los valores que respaldan a la empresa y lograr que el personal se adecúe a ellos.

Este último fin, pretende integrar a los miembros y no funcionalmente como una maquinaria, sino de acuerdo a valores que se sustentan y que deben estar implícitos en las normas. LA EMPRESA ANTES QUE NADA, ESTA COMPUESTA POR HOMBRES, Y LO QUE LA HARA HACERLA GRANDE, SERA LA CALIDAD DE ESOS HOMBRES.

2.4 EL AMBIENTE DE LA EMPRESA

2.4.1 El ambiente externo:

Existen diversas fuerzas ambientales que influyen las actividades de los recursos humanos. Estas fuerzas pueden ser externas o internas. "El reconocimiento de que ninguna organización es una isla en sí misma fue una contribución importante del enfoque de sistemas de la Administración". (50) El término medio ambiente hace referencia a las instituciones o fuerzas externas de la organización que afectan su desempeño y desarrollo. "Las organizaciones no son ni autosuficientes, ni independientes, sino que intercambian recursos con el ambiente y lo necesitan para sobrevivir" (51) Tanto como las materias primas, la mano de obra, el dinero, etc. son entradas, llamados también "insumos" que son transformados en productos y servicios, que enviados a la sociedad, a lo externo, se denominan como "salidas" o productos.

(50) ROBBINS P., Stephen, "Administración, teoría y práctica", p. 49

(51) STONER A. F., James y WANKEL, Charles, "Administración", p. 64

El ambiente externo tiene elementos tanto acción directa, como indirecta, como son por ejemplo: consumidores, entidades gubernamentales, competencia, sindicatos, Instituciones financieras, etc. Los elementos de acción indirecta son: la tecnología, la economía, y la política de la sociedad. "Estos elementos afectan a la atmósfera donde opera la organización y pueden convertirse en elementos de acción directa". (52) Las personas que se hallan jerárquicamente más arriba en la empresa tienen más responsabilidad de la influencia del ambiente externo, que los de más abajo.

"La medida en que el ambiente externo influye en los administradores varía con el tipo de finalidad de la organización". (53) El ambiente en general incluye todo lo externo a la organización, y el específico influencia directamente a la Organización para el logro de las metas; y esta influencia puede ser positiva o negativa para la efectividad de la empresa. Esto implica que mientras el ambiente no perjudique el logro de los objetivos de la empresa, tendrá un ambiente favorable.

El ambiente puede ser dinámico (cambios, innovaciones, etc.) y estable (si los cambios son mínimos). La empresa necesita cierta flexibilidad para en los casos en que tenga un ambiente dinámico, buscar la adaptación sin perder claro está los principios y valores fundamentales que la hayan establecido. En sentido general la empresa debe cuidar que los factores ambientales externos negativos de la sociedad en donde se sitúa como por ejemplo: la delincuencia, los vicios de moda, la pornografía, el decaimiento moral, las malas costumbres, etc. no entren a la organización con tal fortaleza, sino que a través de la formación y el desarrollo que procure en los miembros y sus estrategias de acción, éstos factores sean reducidos al mínimo posible, ya que puede afectar seriamente el trabajo, la organización, la estabilidad interna de la empresa, asimismo la productividad y así la eficiencia empresarial.

(52) *idem*.

(53) *ibidem*, p. 72

La empresa está constantemente intercambiando relaciones con el ambiente claro está, pero debe cuidar que los factores negativos y perjudiciales no afecten su productividad, desempeño y que no obstaculicen sus objetivos.

La empresa es como una escuela donde la gente también vive y aprende y debe motivar e impulsar a sus integrantes a mejorar lo mejor posible. Es su responsabilidad. El ambiente puede ser de gran ayuda cuando sus componentes son positivos, en este aspecto la empresa necesita interactuar con ellos.

La empresa no es importante en su trato con el medio ambiente, una vez que la administración percibe y reconoce su dependencia con algún elemento del ambiente, puede desarrollar una estrategia o un plan para reducir dicha dependencia. Esto se lleva a cabo a través de un llamado "manejo del ambiente", el cual incluye una serie de medidas propias de cada empresa para reducir, nivelar, controlar, etc, los factores ambientales.

2.4.2 El ambiente interno

El ambiente interno es la CULTURA ORGANIZACIONAL de la empresa; es decir, todos aquellos factores internos, dentro de la organización, que forman parte de ésta, que influyen a cada miembro y a cada objetivo a lograr y que distinguen a una organización de cualquier otra. En los últimos años, se ha prestado mucho interés a reconocer la función que la cultura desempeña en los integrantes de una Organización, esto es, la idea de considerar a la Organización como una cultura, donde valores, creencias, ideas y entendimientos importantes se comparten en común. Se dice que cuando una organización se crea, se institucionaliza, asume una vida propia, diferente, independiente de todos sus miembros. Adquiere además un valor intrínseco y no sólo por lo que produce o los servicios que presta. La cultura es como la personalidad propia de la empresa. La cultura aporta formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la manera en que se toman las decisiones, y otras actividades en la organización. "La organización designa un sistema de significado común entre los

miembros que distingue a una organización de otras". (54) Con referencia en esta definición, Robins establece 7 características que al ser combinadas y acopiadas, representan la cultura de la organización:

- 1.- AUTONOMIA INDIVIDUAL: Grado de responsabilidad, independencia y oportunidades de iniciativa de los miembros en la organización.
- 2.- ESTRUCTURA: Grado de normas, reglas y supervisión en función del comportamiento del empleado en la empresa.
- 3.- APOYO: Grado de ayuda y afabilidad de gerentes a subordinados.
- 4.- IDENTIDAD: Grado de identificación de los miembros con la organización en su conjunto.
- 5.- DESEMPEÑO-PREMIO: Grado en el que la asignación de recompensas en la organización e incrementos salariales se base en criterios de desempeño de los trabajadores.
- 6.- TOLERANCIA AL CONFLICTO: Nivel de conflicto en las relaciones entre compañeros y grupos de trabajo, así como la honestidad y la apertura ante las diferencias.

Estas características en combinación, dan por resultado organizaciones sumamente diversas. Aunque la cultura organizacional tenga propiedades comunes, esto no significa que no existan subculturas dentro de esta. La cultura dominante entonces será aquella donde se expresen los valores básicos que comparte la mayoría de los miembros de la organización.

(54) ROBBINS P., Stephen, *op.cit.*, p. 440

Las subculturas se dan en las grandes organizaciones como fruto de ciertos problemas, experiencias comunes de los integrantes, ya sea por departamentos, situación geográfica, etc; más no son compartidos por toda la organización en general. "Es el significado compartido de la cultura el aspecto que hace de ella un potente medio para orientar y modelar la conducta" (55)

Existen culturas fuertes y débiles, las primeras ejercen mayor influencia en el comportamiento del personal, y se caracterizan porque poseen valores firmes que se aceptan fuertemente por un gran número de miembros. Si estos son muchos y mucha su adhesión a los valores, más fuerte será la cultura, y así ejercerá una influencia más profunda sobre el comportamiento de sus miembros. El resultado que acarrea una cultura fuerte es la baja de rotación del personal, pues los miembros están conociendo y aceptando los objetivos de la organización y por tanto se impulsa a la fidelidad y el compromiso con la empresa. La cultura organizacional da lugar también a la formalización, regulando así la conducta del empleado. Es por esto que entre más fuerte sea la cultura de una organización, se deberá preocupar menos la gerencia o dirección por establecer normas y reglas formales para controlar el comportamiento de los miembros de la organización. Son varias las funciones que realiza la cultura en la organización, entre otras son las siguientes:

- 1.- Distingue una organización de otra, por la personalidad propia que adquiere.
- 2.- Transmite un sentido de identidad a todos los miembros.
- 3.- Compromete a los miembros de la organización con un ideal, el de la organización.
- 4.- Ofrece un vínculo social a los integrantes, respondiendo así a una necesidad humana.

(55) *ibidem.*, p. 442

5.- Modela las actitudes y el comportamiento de los miembros.

Sin embargo la cultura puede ser una desventaja cuando los valores que se comparten no son los que impulsan y favorecen el desarrollo de la organización o empresa; "...la congruencia del comportamiento es una ventaja cuando una organización afronta un ambiente estable", (56) aunque en ocasiones puede ser difícil adaptarse a los cambios del ambiente.

Cómo comienza una cultura organizacional y cómo se mantiene:

La cultura en una organización se origina desde el momento en que los fundadores de la organización aportan y establecen sus ideas, suposiciones, prejuicios al crear la organización.

Asimismo a través de la aceptación e identificación del núcleo inicial. Esta cultura será la precursora del ambiente, de la personalidad y la peculiaridad que identificará a la organización; aunque posteriormente tenga ciertas modificaciones, por los cambios ambientales, los nuevos integrantes, etc.

La cultura organizacional se mantiene una vez establecida, con las prácticas que se realizan en la organización y que ofrece a los miembros experiencias semejantes que se van arraigando en el comportamiento de los miembros.

Estas experiencias son entre otras por ejemplo: la selección de personal, las acciones y normas de la alta gerencia, y los métodos de socialización propios de cada empresa.

(56) *ibidem.*, p. 445

Importancia de la cultura organizacional:

Una cultura fuerte en la organización es vital, ya que contribuye al éxito a largo plazo, al guiar y moldear el comportamiento de los miembros y dar un significado a sus actividades. La cultura impulsa a los empleados a realizar mejor sus tareas, es precursor asimismo de reglas informales que describen la forma en que los empleados han de comportarse la mayor parte del tiempo.

También desarrolla valores y estándares de lo correcto y lo incorrecto; estos valores guían a los trabajadores en una amplia gama de aspectos. Las organizaciones de éxito al aparecer tienen fuertes culturas que atraen, retiene y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas. La administración en la empresa es entonces cuando debe dar forma a la cultura y así al estilo administrativo, es decir, la manera distinta en que administrará la organización.

La cultura organizacional mantiene unida a una organización que será factor primordial para el desarrollo y crecimiento de la misma.

2.4.3 Los valores y la Cultura Organizacional

Los valores son el respaldo de toda acción humana, son los cimientos de toda actitud y motivación. Así cuando las personas llegan a una empresa, llevan consideraciones propias sobre lo que es correcto, y lo que es incorrecto; tales consideraciones llevan implícitos valores.

Los valores son importantes en la vida de toda persona ya que influyen en las actitudes y en el comportamiento.

Los valores tiene las siguientes propiedades:

a) Son bipolares: A un valor positivo corresponde un valor negativo y viceversa. Por ejemplo la bondad y la maldad.

La bipolaridad significa que los valores se dan por pares. "... pero sólo el positivo existe efectivamente; el valor negativo sólo es una privación del correspondiente valor positivo". (57)

b) Trascendencia: Los valores se dan de un modo perfecto sólo en su esencia, pero cuando se encarnan en los seres materiales, existen de un modo imperfecto con una gama variada de perfección.

c) Preferibilidad: Es la particularidad por la cual los valores atraen o inclinan hacia sí mismos la atención, las facultades y la voluntad de la persona que los capta; aunque el hombre subjetivamente prefiere las que para él encierran un valor.

d) Son objetivos: Se dan en las cosas o personas, independientemente de que sean conocidos, o no, por alguien en particular, Asimismo su existencia y grado son independientes del juicio que se haga de ellos.

La jerarquía e importancia de los valores:

Hay una enorme variedad de valores, más no todos son igualmente importantes, ni tienen la misma calidad; pues no es igualmente valioso lo material, que lo espiritual, lo intelectual, etc.

Teniendo como punto de referencia la naturaleza humana, se ordenan los valores en función de su capacidad para perfeccionar al hombre.

(57) GUTIERREZ S., Raúl, "Ética", p. 93

"Un valor será tanto más importante, ocupará una categoría más elevada, en cuanto perfeccione al hombre en un estrato cada vez más íntimamente humano". (58) Se pueden clasificar a los valores de manera sencilla: en sobrenaturales y naturales. Y estos últimos se dividen en espirituales y materiales.

A continuación se muestra el cuadro con la clasificación de los valores que se acaban de mencionar.

SOBRENATURALES: 1) Religiosos

ESPIRITUALES: 2) Morales

3) Estéticos

4) Intelectuales

5) Afectivos

MATERIALES: 6) Sociales

7) Físicos

8) Económicos

(58) *ibidem.*, p. 98

Los valores a los que se adhiere la gente están esencialmente establecidos en los primeros años de vida: en el hogar, en la escuela, los amigos, las relaciones con la gente, etc. Por lo tanto cada persona que llega a la empresa, tendrá una gama y una diversa jerarquía de valores, como fruto de sus vivencias, de su formación, etc. en la vida. En el caso de las personas adultas, los valores estarán más fuertemente arraigados; en este sentido la Organización debe buscar personal que tenga cierta adecuación necesaria con los valores que quiere mantener, pues serán como se dijo anteriormente, el respaldo de su conducta.

Con el transcurrir del tiempo, al crecer las personas y entrar en contacto con otros sistemas de valores, se habrán modificado quizá algunos, sin embargo los valores son bastante estables y permanentes. Dichas modificaciones se realizan a nivel personal, ya que los valores son objetivos, son absolutos, permanentes, independientes de la valoración que le dé la gente. El proceso de cuestionar los valores, produce un cambio, quizá las convicciones de pronto ya no parezcan tan aceptables, o por el contrario hacen reforzarlos. De este cuestionamiento parte la Organización para comprometer a su gente con los valores que interesan.

Las personas además según la ocupación o función que tienen en la Organización, concederán importancia distinta a los tipos de valores, aunque no por ello los determina, sino que son jerarquizados y armonizados. Un investigador por ejemplo concederá mayor importancia a los valores intelectuales y teóricos, mientras que un contador o un economista a los valores económicos. Pero esto no implica que por ello debe pensar que los únicos valores son los personales, ese relativismo respecto a cada persona conduce al individualismo, lo que obstaculizaría formar y mantener una cultura o un equipo. Se necesita como se dijo, armonizarlos con adecuación al objetivo de la empresa. Si este objetivo vale la pena, llevará implícitos unos valores y así una cultura. Estos valores deberán ser revitalizados y alimentados.

Por esto para que los valores en la empresa se acepten, se tienen que cubrir las aspiraciones de los miembros, y para ello se debe tener un concepto de hombre muy claro, conocer lo que el hombre ES, y

no lo que quiere SER. Las aspiraciones comprenden inquietudes, deseos, y necesidades. De otra forma el autoritarismo y el tratar de que la gente acepte valores por que sí, sería un esfuerzo por demás inútil y riesgoso. Además de que si se desea infundir valores, los directivos deben ser el principal ejemplo a seguir.

El conocer los valores de una persona ayuda a predecir una probabilidad de conducta, en un porcentaje, más no al 100%, ya que la última decisión respecto a un valor es dada por las circunstancias y principalmente por la última decisión voluntaria de la gente. Y asimismo se requiere conocer de la persona sus hábitos, sus actitudes, su comportamiento, sus capacidades, etc. para saber cómo será su conducta.

Los valores pues, son ideales y proyectos que llevan a adquirir actitudes y hábitos, son como potencias que la persona convierte de tal manera que para que se adquiriera un compromiso con ellos, se requiere de un proceso para que los objetivos se hagan realidad, y se adquiriera un verdadero compromiso con ellos:

- 1.- Recepción
- 2.- Respuesta
- 3.- Valorización
- 4.- Organización
- 5.- Caracterización

Estas seis fases en general implican que primero los valores se reciban, se conozcan, se aclaren, posteriormente se vea un posible valor, un compromiso, para después poner los medios para finalmente actuar conforme ellos, traduciendo el proceso en un comportamiento.

Es así como la cultura organizacional puede fortalecer un mejor desempeño en el trabajo, a través de una orientación a la acción, un compromiso con los valores y así a los logros.

La cultura de la organización al promover valores y hacerlos compartir, colabora en el desarrollo y la formación integral de los empleados, establece las pautas en las que los individuos podrán hacer uso de medios, de facultades que los dispondrán a una mejora personal y participando también en la grupal.

Es la cultura en la organización una buena promoción para la adquisición de hábitos; ya que éstos estarán respaldados, en valores, y es justo la cultura la que los establecerá, reforzará, etc. para que sean compartidos.

2.5 EL OBRERO EN LA EMPRESA

"Los obreros son el grupo específico de la empresa que hace posible, gracias al desarrollo de su trabajo físico, la creación de nuevos productos". (59)

El trabajo del obrero, junto con el capital y la tecnología, conforman las fuerzas y elementos más importantes para el desarrollo de la empresa. Son los verdaderos impulsores para la consecución de los objetivos, sin ellos la empresa no podría funcionar ni constituirse. Los obreros concretamente generalmente desempeñan puestos que requieren labores simples, poco calificadas y, por lo mismo, remuneradas limitadamente. En este sentido los Sindicatos han sido constituidos con el objeto de que los obreros se agrupen para defender sus intereses.

(59) BARRIGUETE, Gilberto, "El Lic. en Relaciones Industriales, ¿qué hace?", p. 57

También el estudio más profundo que se ha hecho sobre cuestiones antropológicas, ciencias humanas, etc. han dado lugar a un conocimiento más cercano sobre el trabajo obrero, a concebir a éste como persona, y han logrado con ello que la empresa dé un trato más digno a éstos. Ya que se han vivido largos siglos con una concepción equivocada sobre los obreros y se les ha dado un trato denigrante, subestimando su labor, y proporcionándoles injustamente muy pocas oportunidades de crecimiento en todo sentido.

2.5.1 Distintas concepciones sobre la clase obrera

El concepto de Obrero ha cambiado conforme se han modificado las doctrinas, la organización económica, la estructura de la sociedad, la cultura moderna, las ciencias humanísticas, etc.

Primeramente, se concebía al obrero hasta la segunda mitad del siglo pasado como una "mercancía", donde se consideraba que el trabajador era sólo un factor de producción, con un precio en el mercado. Tenía que estar presente para vender su trabajo y someterse a la autoridad y gran disciplina para afirmar su participación en las estipulaciones. Para algunos economistas esta concepción sigue prevaleciendo.

A medida que progresaba la gerencia científica, los ingenieros consideraban al obrero como una "máquina", con las nuevas técnicas de producción, se cuidó la cantidad y calidad de su trabajo, y lo redujeron a realizar movimientos mecánicos y repetitivos, tipificando tareas y trabajadores. Y se analizó el trabajo de los obreros como el de las máquinas.

El tiempo transcurre y los economistas de la prosperidad denominan al obrero como "recurso natural", ya que las diferencias sanitarias y de alojamiento en periodos de guerra conceptualizaron al obrero como recurso natural por ser un elemento considerado como "riqueza natural", que enfermo o accidentado empobrecía la nación como cualquier otro recurso natural.

Posteriormente se insistió por parte de psicólogos y sociólogos en que el obrero era un "ser humano", ya que anteriormente eran vistos al igual que esclavos, peones o siervos, como animales o máquinas. La concepción cambió al descubrir que tenían sistema nervioso como todos los demás seres humanos.

Con los años al obrero ha adquirido su real concepción, devolviéndole todos sus derechos como persona humana, como ciudadano, como hombre que es con todas sus facultades y con su valiosa dignidad. Ahora se ha nombrado al obrero como "asociado", ya que tanto patrón como obrero, no pueden prescindir uno del otro, de esta forma el obrero deja de someterse a la gerencia y se convierte en participante en la toma de decisiones. Pero esta concepción también ha dado lugar a que se piense que es una trampa para que los trabajadores no hagan conflictos y se asocien en Sindicatos, pues al obrero no siempre se le dan los medios para que pueda opinar, saber, e interesarse por la eficacia de la empresa, pues no está preparado generalmente para ello.

Es ahora cuando la empresa empieza a transformar las consideraciones erróneas del obrero y a buscar realmente las formas de hacer crecer como persona y como trabajador. Las relaciones entre los que trabajan y dirigen cambian constantemente. "Los trabajadores pasaron del estado de esclavos al de siervos, y de éste al de hombres libres..." (60)

El desarrollo histórico, económico, etc. del mundo ha transformado así el concepto del obrero y ha tomado en cuenta los valores éticos. Aunque no por ello dejan de existir sistemas, organizaciones, incluso países con concepciones y consideraciones sobre el obrero de siglos pasados, disminuidas en valores fundamentales y humanos, y continúan injustamente dando un mal trato al obrero, negándole sus derechos y las posibilidades de crecer integralmente.

(60) H. KNOWLES, William, "Principios de Dirección de Personal", p. 37

Estas injusticias agravan más aún la situación del obrero, partiendo de que son éstos las personas con más necesidades, con mayores problemas educativos, económicos, sociales, etc. Muchos de ellos viven en condiciones infrahumanas, atados a una miseria; y si se les niega hasta los más elementales derechos, pues se hundirán más en tal miseria. Las organizaciones olvidan esto con frecuencia, y si dan oportunidades de desarrollo, son casi siempre proporcionadas a los más altos niveles jerárquicos de la empresa, siendo que son los obreros los que más lo requieren, y que son una fuerza vital para que se logren los fines de la empresa.

CAPITULO III

ESTUDIO DE HABITOS EN LA EMPRESA

3.1 HABITOS EN LA EMPRESA

Con el fin de concretar cuáles son aquellos hábitos que más se requiere formar en el obrero de la empresa industrial, se realizó lo siguiente:

1.- Se cuestionó a dos personas involucradas profesionalmente en la tarea empresarial, específicamente en la función de capacitación.

2.- Se llevo a cabo una serie de visitas a empresas industriales, en las cuales se observó el comportamiento del obrero, tanto en su tiempo de trabajo, como en el tiempo de su descanso; asimismo se conversó informalmente con supervisores y ejecutivos.

Finalmente, relacionando la información obtenida, se determinó estudiar y analizar 4 hábitos en la empresa y que son: responsabilidad, orden, perseverancia y prudencia; así como incluyó estudiar además, otras 5 actividades propias del ser humano y que se consideran tienen estrecha relación e influencia en el desarrollo de los hábitos anteriormente mencionados, y son: atención, inteligencia, previsión, creatividad y entusiasmo.

De acuerdo a los datos obtenidos son estos los hábitos que preferentemente requiere el obrero, dadas sus circunstancias económicas, sociales y principalmente educativas. Se descartan los hábitos restantes, porque se consideran con menos inherencia para el trabajo propio del obrero, y también porque dependen jerárquicamente de aquellos, o bien, pueden encontrarse ya incluidos de alguna manera.

Por ende, serán estas actividades y hábitos los que se observarán y medirán en el personal obrero de la empresa, esto con el fin de conocer su situación actual, en referencia a un ideal, que de ser

alcanzado tras un proceso educativo, logrará un desarrollo en el obrero tanto personal como para un mejor trabajo en la empresa.

Se ofrece a continuación una definición real de cada hábito mencionado anteriormente, y los factores complementarios a estos, así como aspectos importantes que encierran.

I.- RESPONSABILIDAD

1.- Concepto de hábito: Responsabilidad

La persona responsable es aquella que asume las consecuencias de sus actos intencionados, resultado de las decisiones que tome o acepte; así como de los actos inintencionados, de tal modo que terceras personas no sean perjudicados. Es una persona que se preocupa por que los demás en quienes puede influir positivamente, hagan lo mismo.

2.- Valores que encierra la responsabilidad:

La responsabilidad es valiosa en cuanto la persona asume una actitud de compromiso para cumplir con el deber. Es valiosa porque va en contra del fin de la comodidad, de los intereses personales, el confort, etc. Requiere de una constante exigencia personal.

La responsabilidad necesita de la generosidad, ya que no sólo se responde a uno mismo, sino a los demás también. Es valiosa cuando obedece a la autoridad, siempre y cuando se adhiera al bien común. La responsabilidad para ser asimismo valiosa debe ser leal, y estar en relación con el bien y el deber.

3.- Expresión del hábito:

Tipo y forma de expresión: La responsabilidad se muestra a través de una conducta comprometida al cumplimiento del deber, implícita en todas las actividades humanas, sean de mayor o menor relevancia o trascendencia en la vida.

Comportamientos esperados:

- Lealtad al bien y al deber

- Actitud generosa en contra del egoísmo

- Responde firmemente a todo compromiso

- Actitud en contra de la comodidad

- Conocimiento del fin al lograr y los medios para lograrlo

- Actitud en contra de la conveniencia y el interés particular

- Obediente: hace las cosas como se piden y en el momento que se piden.

II.- ORDEN

1.- Concepto del hábito: Orden

La persona ordenada es aquella que se comporta de acuerdo con unas normas lógicas, necesarias para el logro de algún objetivo deseado y previsto, en la organización de las cosas, en la distribución del tiempo y en la realización de las actividades por iniciativa propia, sin que sea necesario recordárselo. Es una persona coherente en lo que dice, piensa y hace.

2.- Valores que encierra el hábito:

El hábito del orden requiere de la prudencia para saber distinguir hasta qué grado y en qué medida es necesario aplicar con equilibrio el hábito en la vida diaria. El orden físico manifiesta un orden mental. Es valioso pues gracias a él, el hombre realiza sus actividades con mayor exactitud, sin pérdida de tiempo y permite un ambiente agradable.

Es valioso, pues permite un mayor cuidado y una mejor utilización de las cosas, un mejor uso del tiempo. El orden manifiesta un equilibrio y una estructura personal adecuada, y que se traduce en un correcto uso y colocación de cada cosa que les rodea. Este hábito conlleva a la responsabilidad, a la higiene, al aseo, al ahorro del tiempo y requiere de una correcta planeación.

3.- Expresión del hábito:

Tipo y forma de expresión: El hábito se expresa tanto en un pensamiento ordenado y lógico como en un comportamiento coherente, con un uso y una colocación adecuada de las cosas. El orden se manifiesta tanto verbal, como de manera no verbal. El orden se presenta en sus más diversas formas: en el caminar, en el pensar, en el hablar, en el vestir, etc.

Comportamientos esperados:

- Uso adecuado del tiempo: realiza las actividades de acuerdo a la urgencia e importancia de ellas,

lo primario y lo secundario.

- Planea con anterioridad las cosas a realizar.
- Posee un orden lógico.
- Es prudente.
- Mantiene un orden físico personal (vestir)
- Mantiene un orden en las cosas, las coloca de acuerdo a su función y de manera correcta.
- Es limpio e higiénico
- Limpieza en las cosas
- Conducta equilibrada
- Moderación, tiene un fin en el orden práctico y de satisfacción personal.
- Posee la facultad de la buena observación.

III.- PERSEVERANCIA

1.- Concepto del hábito: Perseverancia

La persona perseverante es aquella que una vez tomada una decisión, lleva a cabo las actividades necesarias para alcanzar lo decidido, aunque surjan dificultades internas o externas o pese a que disminuya la motivación personal a través del tiempo transcurrido.

2.- Valores que encierra el hábito:

La perseverancia es valiosa, porque implica un esfuerzo, al tratar de alcanzar lo decidido. Implica asimismo poseer prudencia, para no caer en la terquedad o en la obsesión, que serían los vicios contrarios a este hábito. Es valiosa porque hace a la persona constante, firme en ideas, decisiones, etc. Y más que nada empuja al hombre a la superación de las dificultades.

3.- Expresión del hábito:

Tipo y forma de expresión: La perseverancia se expresa en una conducta con decisiones firmes y constantes en el objetivo a lograr. Su pensamiento es lógico y tendiente a buscar siempre la forma de lograr lo propuesto.

Comportamientos esperados:

- Esfuerzo en las actividades a realizar, en contra del conformismo y de la pereza.
- Constancia: sin interrumpir los hechos que llevan a un fin, sacrificar otras actividades más divertidas por lograr un fin previamente elegido.
- Firmeza en ideas u opiniones, en contra de la indecisión.
- Saber superar las dificultades: busca la solución a los problemas.

- Termina lo empezado, con una actitud de compromiso.

- Autodominio, rectifica errores y vuelve a la carrera.

55745

IV.- PRUDENCIA

1.- Concepto del hábito: Prudencia

La persona prudente es aquella que tanto en su trabajo, en sus relaciones con los demás, y en general en todas sus acciones, enjuicia y reflexiona la información recibida de acuerdo con criterios rectos y verdaderos, distingue lo que es favorable de lo desfavorable para el y para terceras personas, antes de tomar una decisión, y luego actúa o deja de actuar conforme a lo que ha decidido.

2.- Valores que encierra el hábito:

Este hábito es muy valioso ya que es el conductor de todos los demás hábitos, facilita la reflexión antes de tomar decisiones. Aprehende la realidad para posteriormente ordenar el "querer" y el "obrar". Tiene un motivo importante: el deseo de coincidir las decisiones que se toman y la actuación correspondiente con el fin deseado. Este hábito requiere de la observación, distinguir entre hechos y opiniones, lo primario de lo secundario, de un análisis crítico, etc.

3.- Expresión del hábito:

Tipo y forma de expresión: Se manifiesta a través de una conducta reflexiva, es decir, jamás se le verá dejándose llevar por un impulso. Piensa antes de actuar.

Comportamientos esperados:

- Persona que piensa las cosas antes de hacerlas.
- Es constante.
- Domina los impulsos y las emociones.
- No se precipita en las situaciones.
- Toma decisiones a tiempo y correctamente, es decir sin un consejo excesivo, ni tampoco con una autonomía immoderada.
- Analiza, distingue las causas de los efectos.
- Es generoso, toma en cuenta si las consecuencias de sus actos pueden dañar a terceros, para entonces hacer o no hacer las cosas.

V.- ATENCION

1.- Concepto de la actividad humana: atención

La persona atenta es aquella que se encuentra despierto, excitado y activamente conciente del ambiente que lo rodea, asociado a los niveles de motivación e interés que le circunda, tal estado de alerta mental realza en la persona la sensibilidad a la sensación.

Una persona que realiza una tarea y está atenta debe tener la capacidad de seleccionar entre otras, una fuente de estímulo y filtrar e ignorar los distractores potenciales. La persona atenta realiza un proceso de control por el cual determina qué información se aprecia conscientemente, cual se codifica en la memoria y cual no.

2.- Valores que encierra la atención:

Es valiosa la atención en el hombre ya que gracias a ella de manera moderada, produce la activación necesaria para un mejor desempeño en las tareas y en toda actividad.

3.- Expresión de la atención:

Tipo y forma de expresión: La atención se expresa en una conducta que se esfuerza en mantener el interés, la observación, etc en un objeto, en una tarea, labor, etc. determinada, evitando la entrada a los distractores u estímulos fuera del foco de atención.

Comportamientos esperados:

- Atiende sin dispersión en las labores o tareas que realiza la persona.
- Evita la fatiga, el aburrimiento, y la indiferencia así como la perturbación.
- Puede explicar después de un acontecimiento en la que centro los sentidos, el contenido o la acción del tal acontecimiento.
- Es capaz de mantener sus sentidos y el interés en una percepción

VI.- INTELIGENCIA

1.- Concepto de la actividad humana: Inteligencia

Dada la complejidad del término inteligencia, es necesario presentar algunos conceptos que se han dado sobre este. La inteligencia es una cualidad estrictamente humana, una función de la personalidad. "La inteligencia es un atributo inferido y relativamente permanente de la conducta de un individuo que depende de su capacidad para responder con buen éxito a diferentes problemas perceptuales, cognoscitivos y verbales". (61)

El término inteligencia puede tener dos significados:

- a) El potencial innato para desarrollarse como una capacidad para funcionar inteligentemente.
- b) El nivel promedio de comprensión en un momento dado del desarrollo del individuo.

Stern dice al respecto que: "La inteligencia es la capacidad general de un individuo para adaptarse a situaciones nuevas". (62)

Binet, (63) subraya 3 aspectos principales de la inteligencia:

(61) MENESES MORALES, Ernesto, "Psicología General", p. 289-290

(62) RODRIGUEZ RIVERA, Victor Matías, "Psicotécnica Pedagógica", p. 111

(63) SANCHEZ HIDALGO, Efraín, "Psicología Educativa", p. 245

- a) La capacidad para adoptar y sostener una actitud mental o atención.

- b) La capacidad para la adaptación pronta y apropiada a fin de lograr un propósito.

- c) El poder de autocrítica para juzgar la exactitud de lo que se dice o se hace.

De esta manera se puede decir que la persona inteligente es principalmente aquella que tiene la facultad de concebir, conocer y comprender fácilmente las cosas; además de adaptarse a nuevas situaciones.

2.- Valores que encierra la inteligencia:

La inteligencia, su grado en la persona humana es valiosa, en cuanto conduce a la persona a adecuarse a la realidad, a la verdad y así también a la adaptación al medio que le circunda; esto a través de una fácil y pronta comprensión de lo que le acontece.

3.- Expresión de la inteligencia:

Tipo y forma de expresión: La inteligencia se expresa en una conducta coherente entre lo que se vive, se piensa, se dice y se hace, apegada a la realidad y a las circunstancias.

Comportamientos esperados:

- Adaptación al medio circundante.

- Comprende instrucciones, procesos, sistemas, la relación causa-efecto con facilidad.

- Se adecúa lo más posible a la verdad.
- Posee la facultad de la autocrítica.
- Proporciona a los problemas que acontecen su vida soluciones viables, prácticas y con sentido común.

VII.- PREVISIÓN

1.- Concepto de la actividad humana: Previsión

Una persona precavida es aquella que conjetura de antemano por algunas señales o indicios lo que ha de suceder, y se prepara por si cualquier eventualidad.

2.- Valores que encierra la previsión:

La previsión es valiosa en tanto que ayuda a la persona a prepararse para cualquier acontecimiento inesperado, de tal forma que no lo tome desprevenido y pueda hacer frente a todo suceso. La previsión requiere del hábito de la responsabilidad, y de la prudencia.

3.- Expresión de la previsión:

Tipo y forma de expresión: La previsión se manifiesta a través de una conducta, en la cual la persona con una actitud responsable y prudente toma tiempo a las eventualidades, y bajo algún indicio, se prepara por si sucedieran.

Comportamientos esperados:

- Dispone con anticipación
- Piensa de antemano las medidas necesarias para hacer frente a lo que va a ocurrir.
- En el trabajo y en su vida diaria se cuida de percances o accidentes con los medios necesarios.
- Se previene ante las posibles dificultades o problemas.
- Es una persona que advierte, informa, avisa la información que posee.

VIII.- CREATIVIDAD

1.- Concepto de la actividad humana: Creatividad

Una persona creativa es aquella que es capaz de crear algo, esta capacidad actuando en un terreno ya sea del pensamiento, en lo social, en el estudio, en el juego, en el hacer, etc.

Es aquella que no aprende o realiza cosas de manera fija, sino que hace uso de sus capacidades para llevar a cabo innovaciones, encontrar nuevas respuestas y razones, con originalidad y estilo personal e imaginación. Así también dándole un toque distintivo de algo ya fijo, o ya creado.

2.- Valores que encierra la creatividad

La creatividad es importante en la medida en que provoca que la persona se impulse hacia nuevos proyectos, ideas, métodos, procesos, etc. que logren el desarrollo o el progreso de algo. Va en contra de la mediocridad. Es valioso porque evita que se presente el conformismo, la rutina y el aburrimiento.

3.- Expresión de la creatividad:

Tipo y forma de expresión: Se expresa en una conducta externa donde en las actividades que se realizan se muestra el estilo personal, en ocasiones con innovaciones prudentes, y con la original forma de pensar y hacer de la persona.

Comportamientos esperados:

- La persona que enfoca muchas ideas a la vez.
- Posee juicios independientes.
- Posee energía y vitalidad.
- Iniciativa y participación activa en las labores, etc.
- Expresa con entusiasmo sus ideas, proyectos, etc.
- Posee estilo personal, originalidad.
- No imita o trata de ser como otros.
- Entusiasta y cooperador.

IX.- ENTUSIASMO

1.- Concepto de la actividad humana: Entusiasmo

Una persona entusiasta es aquella que está de tal modo excitada, que se conduce a actuar. Posee una adhesión fervorosa hacia un objetivo, fin, meta, labor, etc. Acoge con alegría y deportividad sus proyectos, sus actividades.

2.- Valores que encierra el entusiasmo:

Esta actividad humana es valiosa porque gracias a ella, la persona se siente motivada y con ganas de actuar, de tal forma que su vida se ve colmada de deseos, de alegría, de fuerza para salir adelante en los proyectos personales. Requiere de una virtud importante que es el optimismo y de otra como lo es la fortaleza.

3.- Expresión del entusiasmo:

Tipo y forma de expresión: El entusiasmo se manifiesta en una actitud de la persona, en la cual se dejan ver las ganas de seguir hacia adelante, se observa el optimismo y la alegría.

Comportamientos esperados:

- Una persona que se muestra alegre.
- Posee metas claras en la vida.
- Tiene empuje para hacer las cosas.

- Evita el pesimismo y el desaliento.
- Procura hacerse de las fuerzas que tiene como positivas o impulsoras para evitar dificultades y contratiempos.

3.2 DIAGNOSTICO DE HABITOS-VIRTUDES EN ENCITEL (ENSAMBLES ELECTRONICOS S.A.)

Con el propósito de investigar en el campo real de las actividades empresariales, la necesidad de formar a los obreros en los hábitos explicados anteriormente y de hacer una conexión entre teoría y práctica de los hábitos en el empresa, se llevó a cabo una investigación, un diagnóstico de hábitos en una empresa de giro industrial, llamada Encitel, que es productora de ensamblés electrónicos para diversos usos, en la ciudad de Guadalajara, Jal.

Encitel, tiene su origen en el año de 1983, cuando un grupo de empresarios mexicanos determinaron la necesidad de crear una planta con todo lo necesario para fabricar ensamblés electrónicos y tener así la capacidad de abastecer a compañías multinacionales.

Encitel trata de ofrecer a los clientes: calidad y servicio, a través de reunir esfuerzos de manufactura. Algunos de los clientes de Encitel son:

- Hewlett Packard
- IBM de México
- Mitel de México
- Siemens S.A. de C.V.
- Tandem Computers
- Wang

Esta empresa cuenta hasta el momento del diagnóstico con aproximadamente 80 miembros, 40 de los cuales son obreros. El 99% del personal que labora a nivel obrero o llamado también personal de producción son mujeres, por motivo de que el trabajo que realizan de ensamblamiento, y la conformación de placas electrónicas requieren de un trabajo manual minucioso.

De estos 40 obreros el 75% tienen como escolaridad mínima la secundaria y el restante 25%, la primaria. Tienen un promedio de 3 años de antigüedad en la empresa.

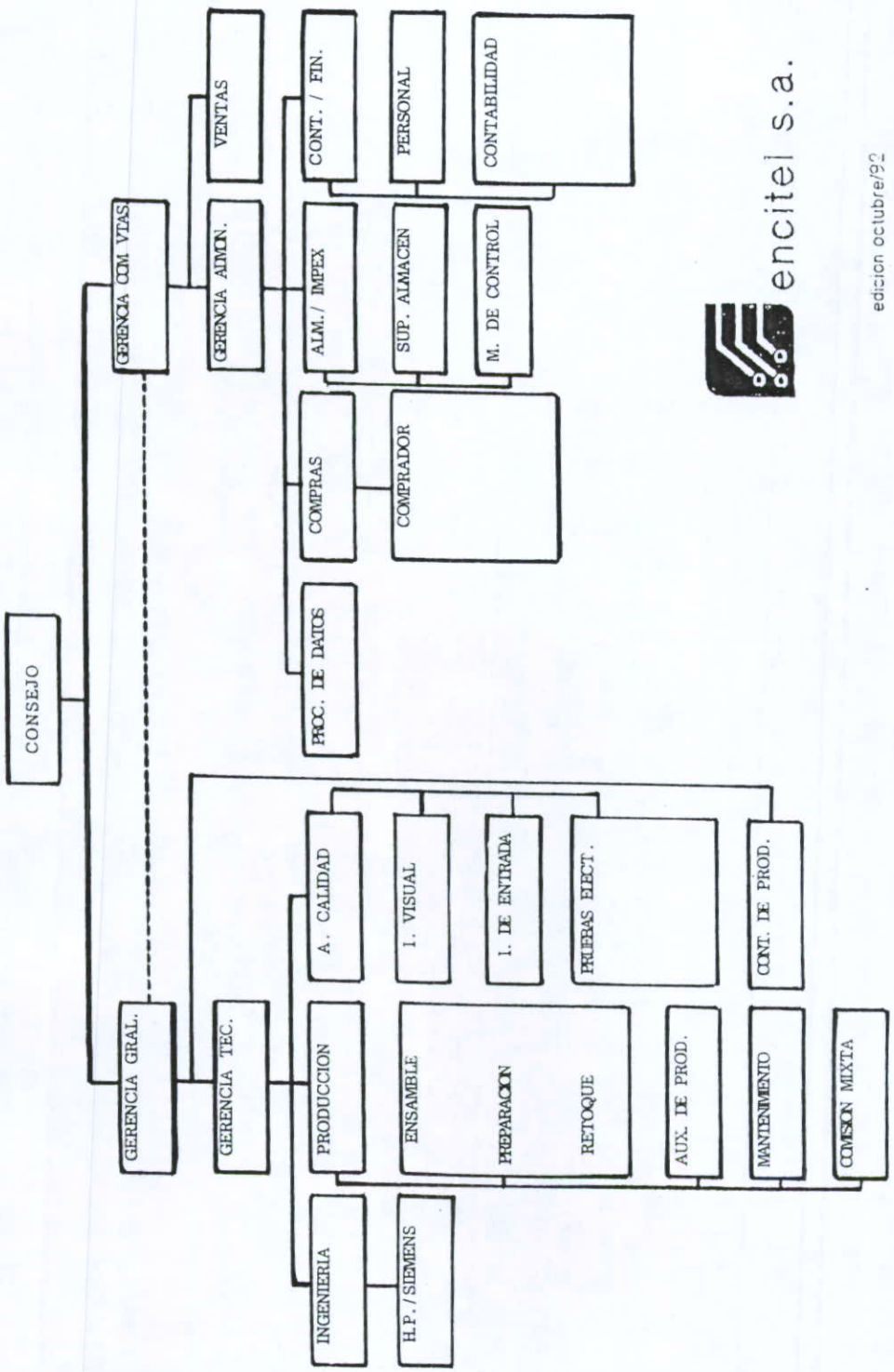
La planta de producción, que es donde laboran los obreros, tiene las siguientes divisiones de trabajo:

- 1.- Area de almacén y revisión de entrada.
- 2.- Manufactura de cables.
- 3.- Inserción automática de componentes.
- 4.- Run-in/Burn-in.
- 5.- Inserción manual de componentes.
- 6.- Controles de proceso computarizado.

El horario es general para todos los miembros de la empresa y es de 7 a.m. a 4 p.m.

Por otra parte, se informó que aproximadamente cada seis meses, reciben capacitación los obreros respecto a las funciones que realizan específicamente en su puesto.

A continuación se presenta el organigrama de Encitel, hasta el mes de junio de 1992.



encitel s.a.

edición octubre/92

3.2.1 Justificación de los elementos del proceso del diagnóstico

El diagnóstico se realizó aplicando a toda la población obrera así como a todos los supervisores, instrumentos para medir hábitos. Concretamente se utilizaron escalas estimativas aplicadas tanto a obreros como a supervisores y cuestionarios aplicados exclusivamente a los supervisores.

Se utilizó la escala estimativa por ser un instrumento cuyas características son acordes al nivel al cual fueron aplicadas, es decir, su estructura permitió que las personas pudieran contestarlas fácilmente.

Los cuestionarios fueron otro instrumento cuya estructura ofreció facilidad y sencillez a las personas a las que se les aplicó.

Para la aplicación de la escala estimativa a supervisores y obreros se elaboraron dos tipos de formatos, uno para los supervisores y otro para los obreros, esto debido a que el objeto directo de medición son los obreros, para la cual se hicieron 34 ítems basados en la teoría respectiva a los 4 hábitos y a las 5 actividades en relación con ellos. Los ítems referentes a cada hábito y actividad no guardan la misma proporción ya que cada hábito contiene variable cantidad en contenido y en expresión.

El formato para obreros, pide a cada uno de los 40 obreros, se evalúe así mismo en una escala del 1 al 4 ante dos situaciones opuestas de conducta en relación a los hábitos a medir; mientras que el formato para supervisores aunque igual en consistencia, contenido y extensión, pide mida a los obreros a su mando. Esto debido a que los resultados que se obtuvieron de los supervisores se utilizaron sólo como forma de corroborar la información proporcionada por los obreros sobre sí mismos.

Las encuestas para los supervisores que en total son 5, se repartieron a cada supervisor conforme al número de personas a su mando, que sumándolos daban un total de 40.

Los cuestionarios aplicados a los supervisores fueron 5, uno para cada supervisor, conteniendo un total de 35 preguntas sobre los hábitos en los obreros.

La aplicación fue llevada a cabo a toda la población obrera y a todos los supervisores, en virtud de poder obtener información más global y alcanzar así una mayor validez.

Cabe aclarar que se tenía previsto realizar por otra parte, para medir hábitos-virtudes en los obreros, una guía de observación directa y sistemática, con el propósito de complementar y ofrecer mayor información además de la proporcionada por las escalas y los cuestionarios, pero debido a una problemática de la misma empresa en los momentos del diagnóstico, no pudo ser representativa la situación de trabajo y personal de los obreros. Sin embargo a pesar de ello, con las visitas a la empresa, y entrevistas informales con algunos miembros de la empresa, incluyendo al gerente, se obtuvo en cierta manera la información complementaria en algunos puntos importantes del diagnóstico.

A continuación se anexan los formatos de los instrumentos de medición de hábitos:

FORMATO PARA OBREROS

EDAD: _____ ESCOLARIDAD: _____ SEXO: _____

ESTADO CIVIL: _____ ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA : _____

A continuación se presentan una serie de escalas en las cuales medirá algunas características sobre usted mismo. Cada escala tiene una numeración del 1 al 4, donde el número 1 es la calificación más baja, y el 4 la más alta. El número 1 corresponde a las características de la letra A, y el número 4 a las de la letra B. Lea detenidamente primero el lado A y luego el lado B, y después encierre en un círculo el número que se acerque más a como es usted. Por favor conteste con absoluta sinceridad.

POR EJEMPLO:

A).- Es usted una persona no sociable, no le agrada tener amigos.	_____ 1 2 3 4	B).-Es usted una persona muy sociable que le agrada tener muchos amigos.
---	---	--

Si usted pensara que es sociable, pero no mucho, encerraría el número 3 de la escala

CONTESTE USTED LO SIGUIENTE:

A) Si comete usted un daño o error, culpa a los demás de ello y no asume su responsabilidad.	_____ 1 2 3 4	B) Cuando es usted el causante de un daño o error, se siente culpable y asume su responsabilidad.
A) Responde a sus actos siempre y cuando sepa que no va a salir perjudicado.	_____ 1 2 3 4	B) Responde a sus actos, aunque sepa que va a salir perjudicado.
A) No le importa si sus compañeros y amigos asumen la responsabilidad de lo que hacen.	_____ 1 2 3 4	B) Aconseja usted a sus amigos y compañeros que se responsabilicen de lo que hacen.
A) Desobedece las órdenes que recibe de sus superiores.	_____ 1 2 3 4	B) Obedece en todo las órdenes que recibe de sus superiores.

A).- Le da igual hacer las cosas bien, que mal hechas.

1 2 3 4

B).- Prefiere hacer las cosas bien hechas, porque lo hacen sentirse bien consigo mismo.

A).- Justifica el incumplimiento de sus tareas con excusas aunque sabe que no tienen justificación.

1 2 3 4

B).- Evita dar excusas para justificar que no cumplió con sus tareas.

A).- Cuando siente cansancio prefiere descansar, aunque no termine con sus labores.

1 2 3 4

B).- Aunque sienta cansancio se exige a usted mismo seguir y terminar con sus labores.

A).- Si de un compromiso o decisión tomada no obtiene beneficios, hace lo posible por no cumplir con él.

1 2 3 4

B).- Cumple con los compromisos o decisiones que ha tomado aunque no obtenga beneficios.

A).- Si una tarea o labor no es parte de su labor prefiere no realizarla.

1 2 3 4

B).- Aunque una actividad no sea su deber, usted se acomode a realizarla.

A).- Si alguien le pide ayuda en algo, usted se excusa diciendo "no puede", "no sabe" o que "no tiene tiempo".

1 2 3 4

B).- Si le piden ayuda en algo usted acude de inmediato y con ganas de cooperar.

A).- Hace sus deberes "como van saliendo", hace por igual las cosas importantes y urgentes que las no importantes.

1 2 3 4

B).- Realiza primero lo urgente e importante y luego lo menos importante.

A).- No planea ni prepara con anterioridad las cosas que tiene que realizar.

1 2 3 4

B).- Planea y prepara desde antes las cosas que tiene que realizar.

A).- Le tienen que estar recordando lo que tiene que hacer, no cree necesario hacer las cosas hasta que no se lo piden.

1 2 3 4

B).- Hace usted las cosas sin necesidad de que se lo recuerden. Hace las cosas antes de que se lo digan.

A).- Guarda todas las cosas personales y de trabajo en cualquier parte y sin orden. No le importa si están en un lugar o en otro.

1 2 3 4

B).- Acostumbra guardar todas sus cosas personales y de trabajo con orden y en el lugar donde deben de ir.

A).- No presta atención a su apariencia personal, higiene y limpieza.

1 2 3 4

B).- Presta atención y cuidado a su apariencia personal, limpieza e higiene.

A).- Trata las cosas con brusquedad, rompe y ensucia objetos con facilidad. Desgasta en poco tiempo lo que utiliza.

1 2 3 4

B).- Trata las cosas con cuidado de que no se rompan, es delicado con las cosas frágiles. Le dura mucho tiempo lo que utiliza.

A).- Aunque tenga tiempo de sobra, no adelanta sus deberes o actividades cotidianas. No realiza nada antes de tiempo.

1 2 3 4

B).- Aprovecha el tiempo que le para adelantar sus deberes. Prefiere hacer las cosas "hoy" que "mañana".

A).- Es impuntual. Llega tarde a sus citas y compromisos.

1 2 3 4

B).- Es puntual en todo lo que hace y en todos sus compromisos.

A).- Se desiluciona fácilmente con las cosas difíciles, pierde el ánimo con los obstáculos, lamenta sus problemas y no busca soluciones.

1 2 3 4

B).- Aunque le cueste trabajo hacer las cosas sigue adelante con lo que quiere lograr, busca soluciones y trabaja en encontrar una salida.

A).- Prefiere alcanzar metas cortas, fáciles y que no necesitan de mucho esfuerzo, tiempo y trabajo.

1 2 3 4

B).- Prefiere lograr metas grandes, cosas difíciles que necesitan de esfuerzo, tiempo y trabajo.

A).- Si algo le sale mal, piensa que no es usted la persona capaz de hacer las cosas, las deja y busca una labor más sencilla.

1 2 3 4

B).- Cuando algo le sale mal, trata de rectificar errores, vuelve a hacer las cosas con más empeño e interés pues se siente capaz de hacer las cosas.

A).- No reflexiona antes de actuar o decidir algo, se deja llevar por sentimientos e impulsos, sin tomar en cuenta si esta bien, o si perjudica a alguien.

1 2 3 4

B).- Antes de actuar o decidir algo, usted piensa las cosas lo bueno o malo de una acción. Reflexiona si se puede hacer daño a alguien.

A).- Es usted una persona indecisa, cambia muchas veces de opinión o de decisión.

1 2 3 4

B).- Es usted firme en sus decisiones, sabe lo que tiene que hacer o decir en diversas situaciones.

A).- Se precipita a tomar decisiones y compromisos sin pensar si es capaz de hacerlo y cumplir.

1 2 3 4

B).- Antes de comprometerse a algo, piensa si es capaz de hacerlo y cumplirlo.

A).- No reflexiona usted cuando le dicen algo para saber si es verdad o no.

1 2 3 4

B).- Reflexiona sobre algo que le dicen y saber si es cierto o no.

A).- Le cuesta mucho trabajo reconocer que ha cometido errores, mentiras o fallas.

1 2 3 4

B).- Es fácil que usted reconozca sus errores, mentiras y fallas.

A).- Depende mucho del consejo de los demás para hacer o decidir algo.

1 2 3 4

B).- Es independiente, trata de hacer y decidir algo por sí mismo sin pedir mucho consejo o ayuda.

A).- Se distrae usted fácilmente con los ruidos y otras actividades que suceden a su alrededor.

1 2 3 4

B).- Es fácil que usted realice una tarea sin distraerse por lo que sucede a su alrededor.

A).- Cuando una labor que realiza ocupa mucho tiempo, se aburre y se cansa con facilidad.

1 2 3 4

B).- Puede hacer una labor por largo rato sin aburrirse o cansarse pronto.

A).- Cuando hace una tarea, esta pensando en otras cosas, no termina pronto algo por las interrupciones que usted hace.

1 2 3 4

B).- Se concentra totalmente en sus tareas y no deja una labor hasta que no la termina.

A).- Necesita explicaciones muy claras y extensas de como hacer las cosas.

1 2 3 4

B).- No necesita que le expliquen mucho sobre como hacer las cosas.

A).- No acostumbra usted planear ni tomar medidas para prevenir algun accidente o suceso inesperado.

1 2 3 4

B).- Toma usted medidas preventivas por si hubiera un accidente o sucediera alguna cosa inesperada.

A).- No aporta ideas sobre como hacer mejor su trabajo, no ayuda en la creacion de nuevas formas de hacer las cosas.

1 2 3 4

B).- Aporta ideas para realizar algo de la mejor manera, es usted una persona creativa.

A).- Se considera usted una persona con pocas metas en la vida, pasiva y sin entusiasmo.

1 2 3 4

B).- Una persona con muchas metas en la vida, entusiasta, activa y con empuje.

FORMATO PARA SUPERVISORES

PUESTO: _____ ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA: _____

NUMERO DE PERSONAS QUE SUPERVISA: _____

A continuación se presentan una serie de escalas en las cuales medirá algunas características sobre la persona X: _____. Cada escala tiene una numeración del 1 al 4, donde el 1 es - la calificación más baja, y el 4 la más alta. El número 1 corresponde a las características de la letra A, y el número 4 corresponden a las de la letra B. Lea detenidamente primero el lado A y luego el lado B, y después encierre en un círculo el número que se acerque más a como es la persona X que usted está evaluando. La información aquí recabada tiene un estricto carácter confidencial, por lo que se le pide conteste con absoluta sinceridad.

POR EJEMPLO:

- | | |
|--|--|
| <p>A).- La persona X no es sociable, no le agrada tener amigos.</p> <p>_____</p> <p>1 2 3 4</p> | <p>B).-La persona X es muy sociable, le encanta tener muchos amigos.</p> |
|--|--|

Si usted, por ejemplo, pensara que la persona X a la cual está usted midiendo, es sociable pero NO MUCHO, encerraría el número 3 de la escala.

CONTESTE USTED LO SIGUIENTE:

- | | |
|--|---|
| <p>A) Si comete un daño o error culpa a los demás de ello y no asume su responsabilidad.</p> <p>_____</p> <p>1 2 3 4</p> | <p>B) Cuando es el causante de un daño o error se siente culpable y asume su responsabilidad.</p> |
| <p>A) Responde a sus actos siempre y cuando sepa que no va a salir perjudicado.</p> <p>_____</p> <p>1 2 3 4</p> | <p>B) Responde a sus actos, aunque sepa que va a salir perjudicado.</p> |
| <p>A) No le importa si sus compañeros y amigos asumen la responsabilidad de lo que hacen.</p> <p>_____</p> <p>1 2 3 4</p> | <p>B) Aconseja usted a sus amigos y compañeros que se responsabilicen de lo que hacen.</p> |
| <p>A) Desobedece las órdenes que recibe de sus superiores.</p> <p>_____</p> <p>1 2 3 4</p> | <p>B) Obedece en todo las órdenes que recibe de sus superiores.</p> |

A).- Le da igual hacer las cosas bien, que mal hechas.

1 2 3 4

B).- Prefiere hacer las cosas bien hechas.

A).- Justifica el incumplimiento de sus tareas con excusas.

1 2 3 4

B).- Evita dar excusas para justificar que no cumplió con sus tareas.

A).- Aunque sienta cansancio prefiere descansar, aunque no termine con sus labores.

1 2 3 4

B).- Aunque sienta cansancio se exige a él mismo seguir y terminar con sus labores.

A).- Si de un compromiso o decisión tomada no obtiene beneficios, hace lo posible por no cumplir con él.

1 2 3 4

B).- Cumple con los compromisos o decisiones que ha tomado aunque no obtenga beneficios.

A).- Si una tarea o labor no es parte de su labor prefiere no realizarla.

1 2 3 4

B).- Aunque una actividad no sea su deber, se acomode a realizarla.

A).- Si alguien le pide ayuda en algo, usted se excusa diciendo "no puede", "no sabe" o que "no tiene tiempo".

1 2 3 4

B).- Si le piden ayuda en algo usted acude de inmediato y con ganas de cooperar.

A).- Hace sus deberes "como van saliendo", hace por igual las cosas importantes y urgentes que las no importantes.

1 2 3 4

B).- Realiza primero lo urgente e importante y luego lo menos importante.

A).- No planea ni prepara con anterioridad las cosas que tiene que realizar.

1 2 3 4

B).- Planea y prepara desde antes las cosas que tiene que realizar.

A).- Le tienen que estar recordando lo que tiene que hacer. no cree necesario hacer las cosas hasta que no se le pide que las haga.

1 2 3 4

B).- Hace las cosas, sin la necesidad de que se lo estén recordando. Realiza las cosas antes de que se le diga.

A).- Guarda todas las cosas personales y de trabajo en cualquier parte y sin orden. No le importa si están en un lugar o en otro.

1 2 3 4

B).- Acostumbra guardar todas sus cosas personales y de trabajo con orden y en el lugar donde deben de ir.

A).- No presta atención a su apariencia personal, higiene y limpieza.

1 2 3 4

B).- Presta atención y cuidado a su apariencia personal, limpieza e higiene.

A).- Trata las cosas con brusquedad, rompe y ensucia objetos con facilidad. Desgasta en poco tiempo lo que utiliza.

1 2 3 4

B).- Trata las cosas con cuidado de que no se rompan, es delicado con las cosas frágiles. Le dura mucho tiempo lo que utiliza.

A).- Aunque tenga tiempo de sobra, no adelanta sus deberes o actividades cotidianas. No realiza nada antes de tiempo.

1 2 3 4

B).- Aprovecha el tiempo que le para adelantar sus deberes. prefiere hacer las cosas "hoy" que "mañana".

A).- Es impuntual, llega tarde a sus citas y compromisos.

1 2 3 4

B).- Es puntual en todo lo que hace y en todos sus compromisos.

A).- Se desiluciona fácilmente con las cosas difíciles, pierde el ánimo con los obstáculos, lamenta sus problemas y no busca soluciones.

1 2 3 4

B).- Aunque le cueste trabajo hacer las cosas sigue adelante con lo que quiere lograr, busca soluciones y trabaja en encontrar una salida.

A).- Prefiere alcanzar metas cortas, fáciles y que no necesitan de mucho esfuerzo, tiempo y trabajo.

1 2 3 4

B).- Prefiere lograr metas grandes, cosas difíciles que necesitan de esfuerzo, tiempo y trabajo.

A).- Si algo le sale mal, piensa que no es la persona capaz de hacer las cosas, las deja y busca una labor más sencilla.

1 2 3 4

B).- Cuando algo le sale mal, trata de rectificar errores, vuelve a hacer las cosas con más empeño e interés pues se siente capaz de hacer las cosas.

A).- No reflexiona antes de actuar o decidir algo, se deja llevar por sentimientos e impulsos, sin tomar en cuenta si está bien, o si perjudica a alguien.

1 2 3 4

B).- Antes de actuar o decidir algo, piensa las cosas, lo bueno o malo de una acción. Reflexiona si se puede hacer daño a alguien.

A).- Es una persona indecisa cambia muchas veces de opinión o de decisión.

1 2 3 4

B).- Es firme en sus decisiones sabe lo que tiene que hacer o decir en diversas situaciones.

A).- Se precipita a tomar decisiones y compromisos sin pensar si es capaz de hacerlo y cumplir.

1 2 3 4

B).- Antes de comprometerse a algo, piensa si es capaz de hacerlo y cumplirlo.

A).- No reflexiona cuando le dicen algo para saber si es verdad o no.

1 2 3 4

B).- Reflexiona sobre algo que le dicen y saber si es cierto o no.

A).- Le cuesta mucho trabajo reconocer que ha cometido errores, mentiras o fallas.

1 2 3 4

B).- Es fácil que usted reconozca que ha cometido errores, mentiras y fallas.

A).- Depende mucho del consejo de los demas para hacer o decidir algo.

1 2 3 4

B).- Es independiente. trata de hacer y decidir algo por si mismo sin pedir mucho consejo o ayuda.

A).- Se distrae facilmente con los ruidos y otras actividades que suceden a su alrededor.

1 2 3 4

B).- Es facil que usted realice una tarea sin distraerse por lo que sucede a su alrededor.

A).- Cuando una labor que realiza ocupa mucho tiempo, se aburre y se cansa con facilidad.

1 2 3 4

B).- Puede hacer una labor por largo rato sin aburrirse o cansarse pronto.

A).- No se concentra en lo que hace, no termina pronto sus labores por las constantes interrupciones que hace.

1 2 3 4

B).- Se concentra totalmente en sus tareas y no deja una labor hasta que no la termina.

A).- Necesita explicaciones muy claras y extensas de como hacer las cosas.

1 2 3 4

B).- No necesita que le expliquen mucho sobre como hacer las cosas.

A).- No acostumbra planear ni tomar medidas para prevenir algun accidente o suceso inesperado.

1 2 3 4

B).- Toma medidas preventivas por si hubiera algun accidente o sucediera alguna cosa inesperada.

A).- No aporta ideas sobre como hacer mejor su trabajo, no ayuda en la creacion de nuevas formas de hacer las cosas.

1 2 3 4

B).- Aporta ideas para realizar algo de la mejor manera, es una persona creativa.

A).- Considera usted que la persona X es una persona que demuestra tener pocas metas en la vida, pasiva y con poco entusiasmo.

1 2 3 4

B).- Una persona con muchas metas en la vida, entusiasta, activa y con empuje.

CUESTIONARIO PARA SUPERVISORES

PUESTO: _____ NUMERO DE PERSONAS A LAS QUE SUPERVISA: _____

ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA: _____

A continuación se presentan una serie de preguntas a las cuales debe responder pensando en todas las personas que **usted** supervisa. Por favor lea detenidamente cada pregunta y señale con una "X" la elección de su respuesta afirmativa o negativa, y explique después brevemente las razones de su elección. La información que de aquí se recabe tiene estricto carácter confidencial, por lo que se le pide conteste de la manera más sincera posible.

1.- ¿Se responsabilizan de daños o errores cometidos?

SI ___ NO ___ POR QUE: _____

2.- ¿Responden a sus actos aunque salgan perjudicados?

SI ___ NO ___ POR QUE: _____

3.- ¿Aconsejan a sus compañeros de trabajo que se responsabilicen de lo que hacen?

SI ___ NO ___ POR QUE: _____

4.- ¿Obedecen en todo las órdenes que se les dan?

SI ___ NO ___ POR QUE: _____

5.- ¿Hacen sus labores bien hechas?

SI ___ NO ___ POR QUE: _____

6.- ¿Evitan dar excusas para justificar el incumplimiento de sus deberes?

SI ___ NO ___ POR QUE: _____

7.- ¿Aunque se cansen, se exigen así mismos seguir y terminan con sus labores?

SI ___ NO ___ POR QUE: _____

8.- ¿Cumplen con sus compromisos aunque no obtengan beneficios?

SI ___ NO ___ POR QUE: _____

9.- ¿Se acomiden a realizar actividades que no son parte de su trabajo?

SI ___ NO ___ POR QUE: _____

10.- ¿Si se les pide ayuda en algo, cooperan gustosamente?

SI ___ NO ___ POR QUE: _____

11.- ¿Realizan primero las cosas importantes y luego las menos importantes y urgentes?

SI ___ NO ___ POR QUE: _____

12.- ¿Preparan con anterioridad las cosas que tienen que realizar?

SI ___ NO ___ POR QUE: _____

13.- ¿Hacen las cosas sin necesidad de que se les recuerde?

SI ___ NO ___ POR QUE: _____

14.- ¿Guardan ordenadamente y en el lugar adecuado todas sus cosas?

SI ___ NO ___ POR QUE: _____

15.- ¿Cuidan de su apariencia personal, limpieza e higiene?

SI ___ NO ___ POR QUE: _____

16.- ¿Tratan las cosas con cuidado para no romperlos y ensuciarlos?

SI ___ NO ___ POR QUE: _____

17.- ¿Aprovechan el tiempo de sobra para adelantar sus deberes?

SI ___ NO ___ POR QUE: _____

18.- ¿Son puntuales en todo lo que hacen y en todos sus compromisos?

SI ___ NO ___ POR QUE: _____

19.- ¿Aunque las tareas sean difíciles, se esfuerzan en realizarlas?

SI ___ NO ___ POR QUE: _____

20.- ¿Ante los problemas, buscan soluciones y no se lamentan de ellos?

SI ___ NO ___ POR QUE: _____

21.- ¿Prefieren lograr cosas difíciles de más esfuerzo, tiempo y trabajo?

SI ___ NO ___ POR QUE: _____

22.- ¿Cuando algo les sale mal, rectifican errores, y vuelven hacer las cosas con más empeño e interés?

SI ___ NO ___ POR QUE: _____

23.- ¿Piensan las cosas antes de hacer o decidir algo?

SI ___ NO ___ POR QUE: _____

24.- ¿Son firmes en sus decisiones y opiniones?

SI ___ NO ___ POR QUE: _____

25.- ¿Cumplen con todos sus compromisos?

SI ___ NO ___ POR QUE: _____

26.- ¿Es difícil que se les engañe con mentiras y "chismes"?

SI ___ NO ___ POR QUE: _____

27.- ¿Reconocen fácilmente errores, mentiras y fallas?

SI ___ NO ___ POR QUE: _____

28.- ¿Son independientes, deciden y realizan las cosas por ellos mismos sin pedir mucho consejo o ayuda a los demás?

SI ___ NO ___ POR QUE: _____

29.- ¿Realizan sus tareas sin distraerse por lo que sucede a su alrededor?

SI ___ NO ___ POR QUE: _____

30.- ¿Pueden realizar labores por largo tiempo sin aburrirse o cansarse fácilmente?

SI ___ NO ___ POR QUE: _____

31.- ¿Se concentran totalmente en sus tareas y no las dejan hasta que no las terminan?

SI ___ NO ___ POR QUE: _____

32.- ¿Comprenden fácilmente cómo hacer sus labores, sin la necesidad de muchas explicaciones?

SI ___ NO ___ POR QUE: _____

33.- ¿Toman medidas para prever accidentes o sucesos inesperados?

SI ___ NO ___ POR QUE: _____

34.- ¿Acostumbran aportar ideas de cómo hacer mejor las cosas, son creativos?

SI ___ NO ___ POR QUE: _____

35.- ¿Son personas entusiastas, activas y con empuje?

SI ___ NO ___ POR QUE: _____

3.2.2 Aplicación de instrumentos para la medición de los hábitos

Metodología: Se aplicaron 40 escalas estimativas a los 40 obreros que laboraban en la empresa, y aunque de hecho se había dado la referencia de que eran 47, debido a incapacidades, faltas y al traslado temporal de algunos obreros a otras empresas del mismo ramo, solo se encontraban laborando 40. Estas aplicaciones se hicieron por las mañanas en los lapsos de descanso de los obreros, y se aplicaron en grupos aproximados de 10 personas, a las cuales se les entregaba la encuesta para ser contestada individualmente y en un cuarto exclusivo para los mencionados fines de aplicación.

Posteriormente se les aplicó a cada supervisor un cuestionario que cuestionaba globalmente sobre los obreros a su mando. Y finalmente ante la imposibilidad de una observación sistemática, a cada supervisor se le dieron el número de encuestas de acuerdo al número de sus obreros a su cargo, donde cada encuesta correspondía a cada uno de ellos.

Durante las aplicaciones y el tiempo que transcurrió para realizar el diagnóstico, se observó aunque no de manera sistemática, algunas conductas en el personal interesado y algunas de estas observaciones ayudaron de alguna manera a complementar algunos aspectos de la información obtenida.

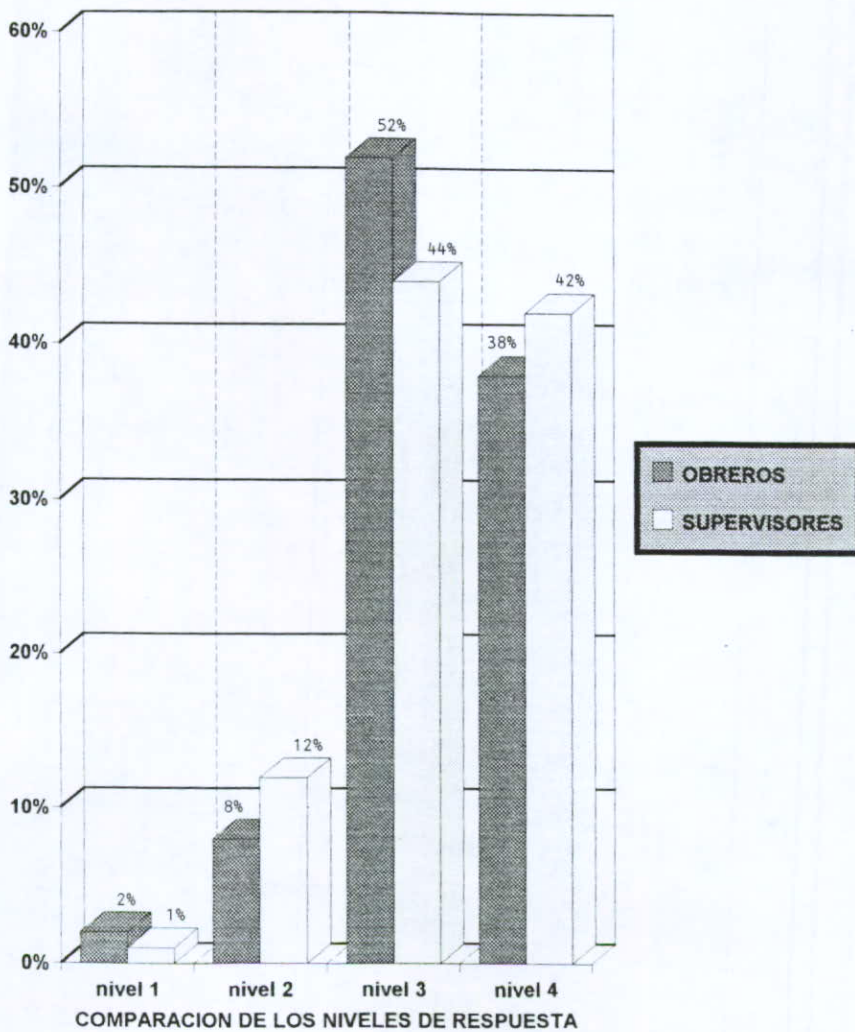
3.2.3 Resultados del diagnóstico

Para la presentación de resultados, primeramente se tabularon las respuestas de las encuestas aplicadas a obreros y supervisores y se sacaron porcentajes particulares y globales de los ítems de los dos formatos, con el fin de hacer una comparación entre la medición que hicieron los obreros sobre sí mismos y lo que los supervisores evaluaron en cada uno de ellos.

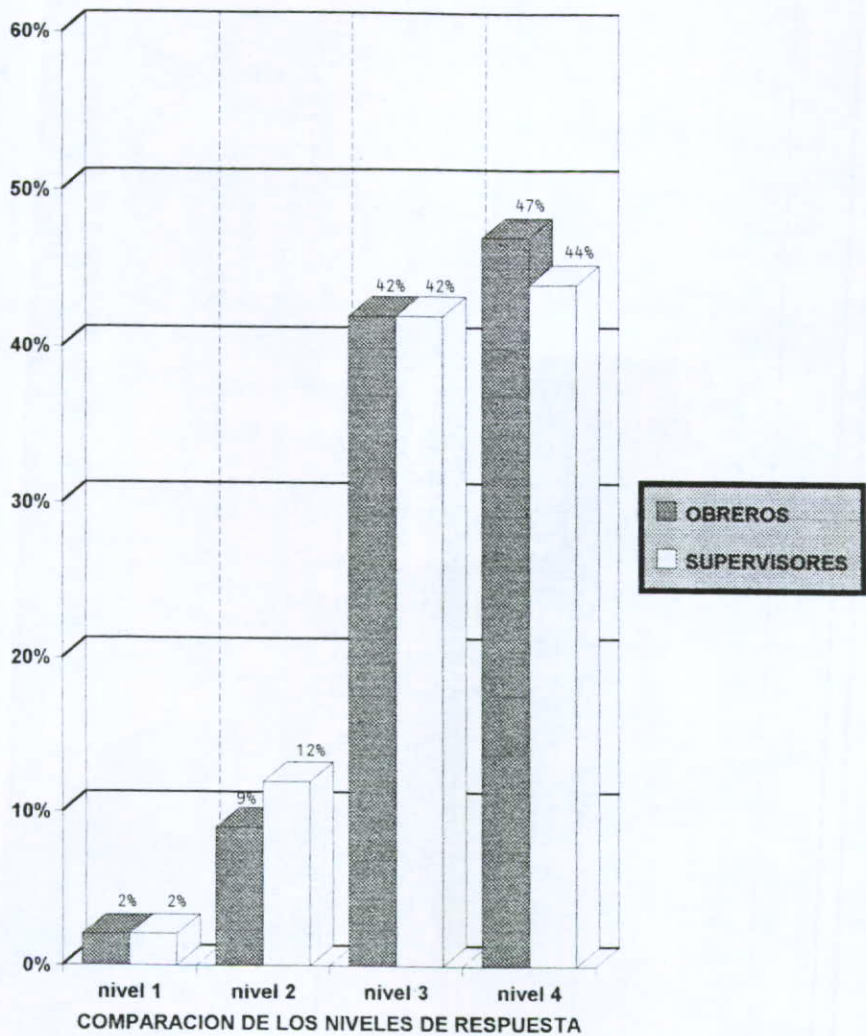
De manera global en cada uno de los hábitos a medir las encuestas arrojaron los siguientes resultados comparativos entre supervisores y obreros.

Las siguientes gráficas muestran el porcentaje de personas que midieron el hábito y las otras actividades cuestionadas en el nivel 1, 2, 3 o 4.

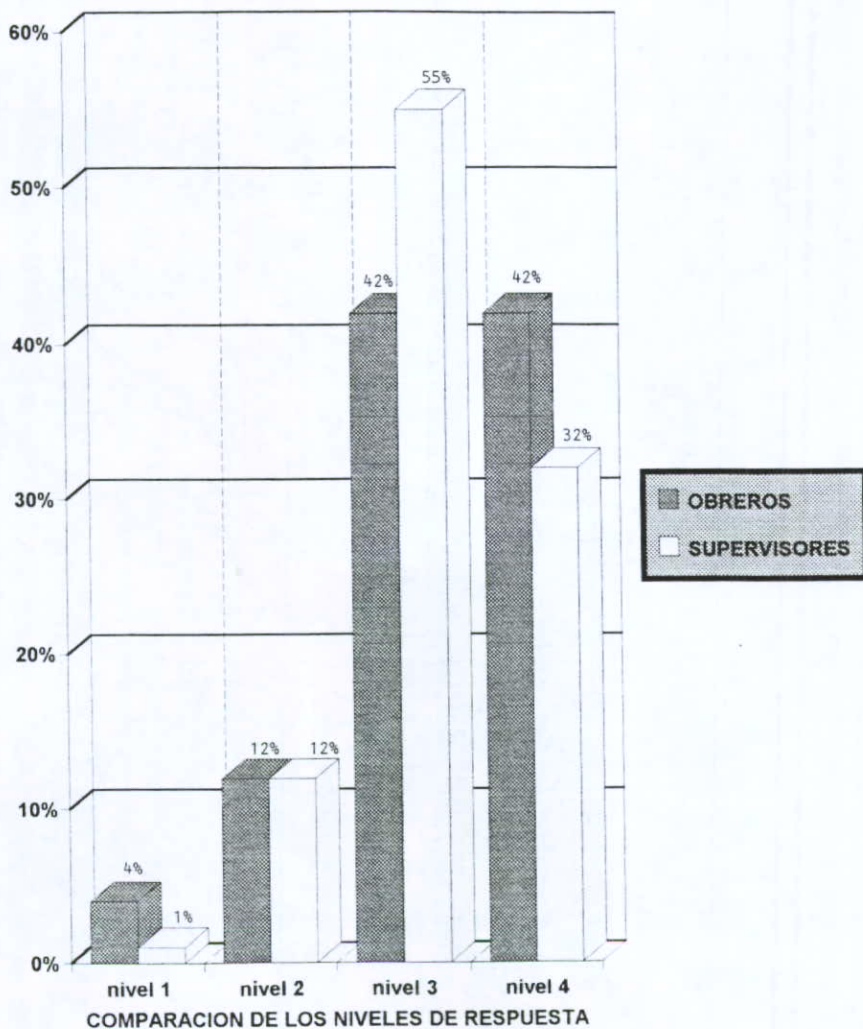
RESPONSABILIDAD



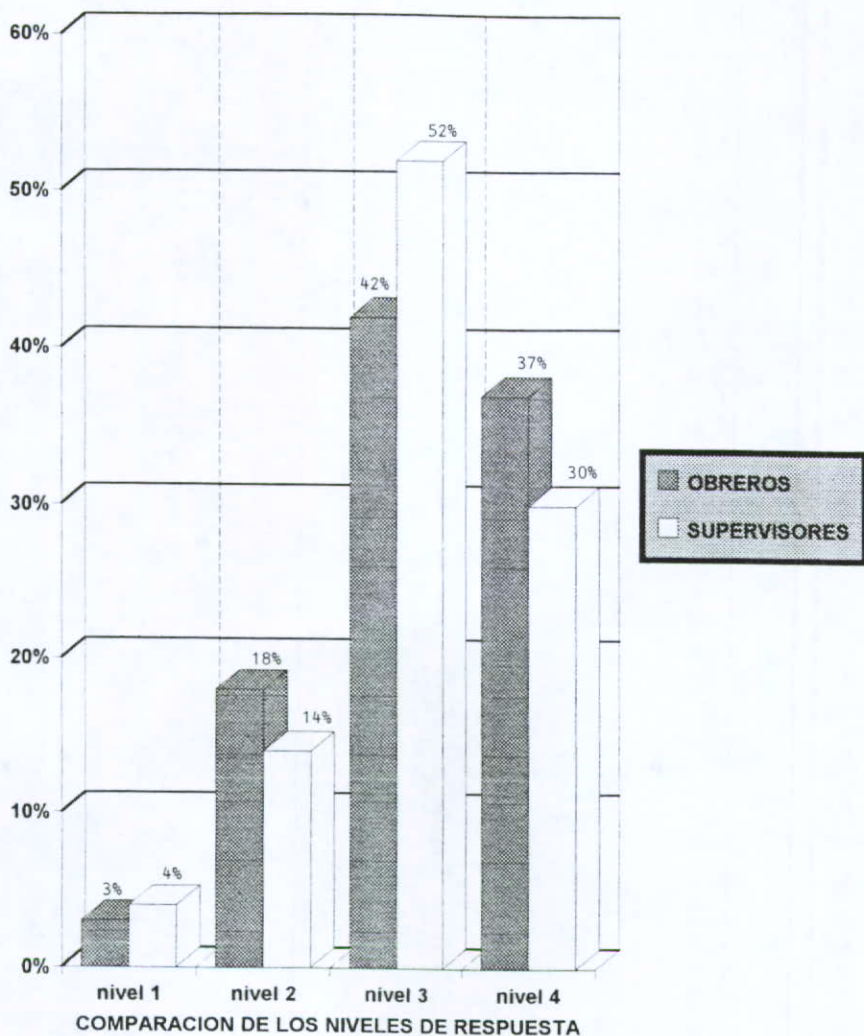
ORDEN



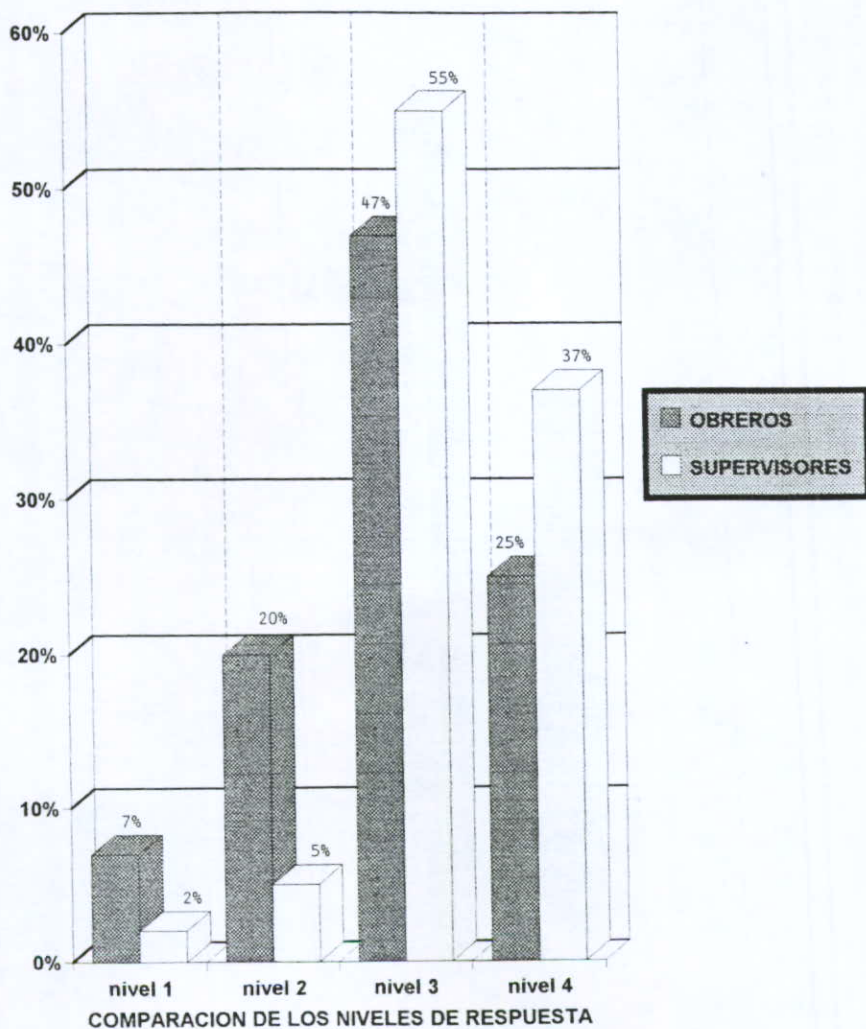
PERSEVERANCIA



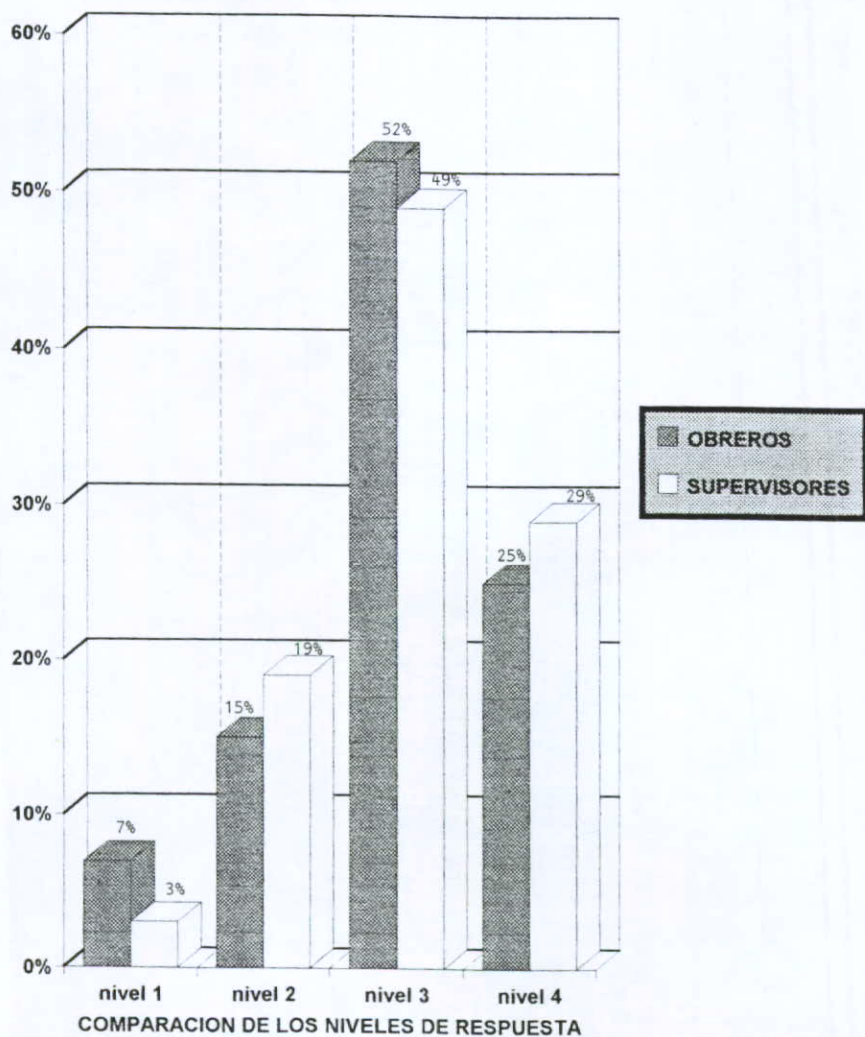
PRUDENCIA



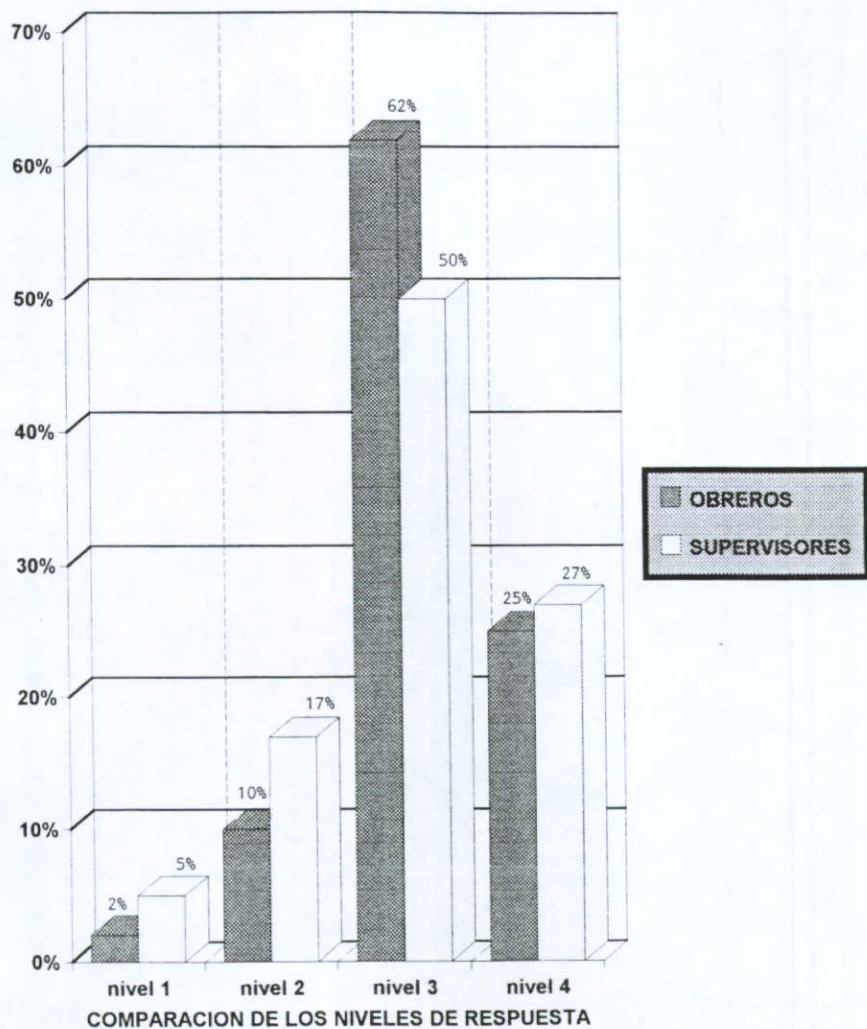
INTELIGENCIA



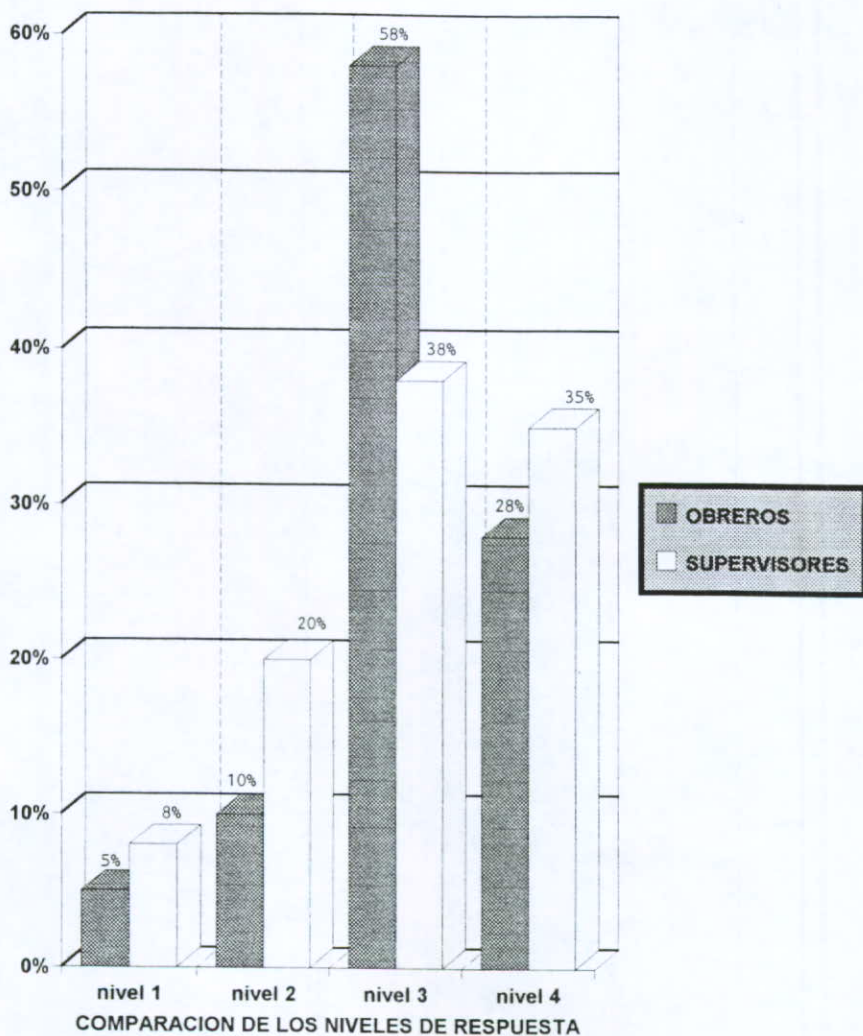
ATENCION



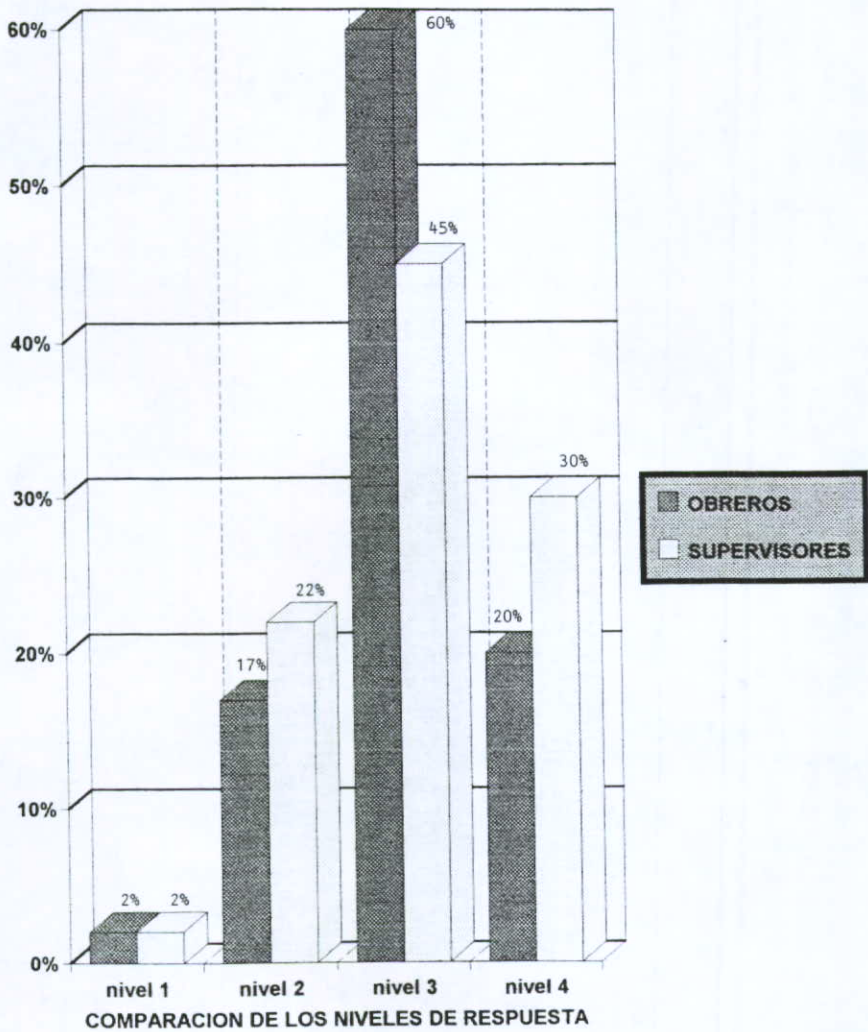
CREATIVIDAD



PREVISION



ENTUSIASMO



Por otra parte haciendo un análisis también comparativo entre la situación real, es decir la calificación que dieron los obreros sobre sí mismos, y una calificación ideal de hábitos que debieran poseer dadas sus circunstancias laborales, proporcionado este ideal por dos supervisores encargados del reclutamiento y la selección de personal a nivel obrero, se obtuvo lo siguiente.

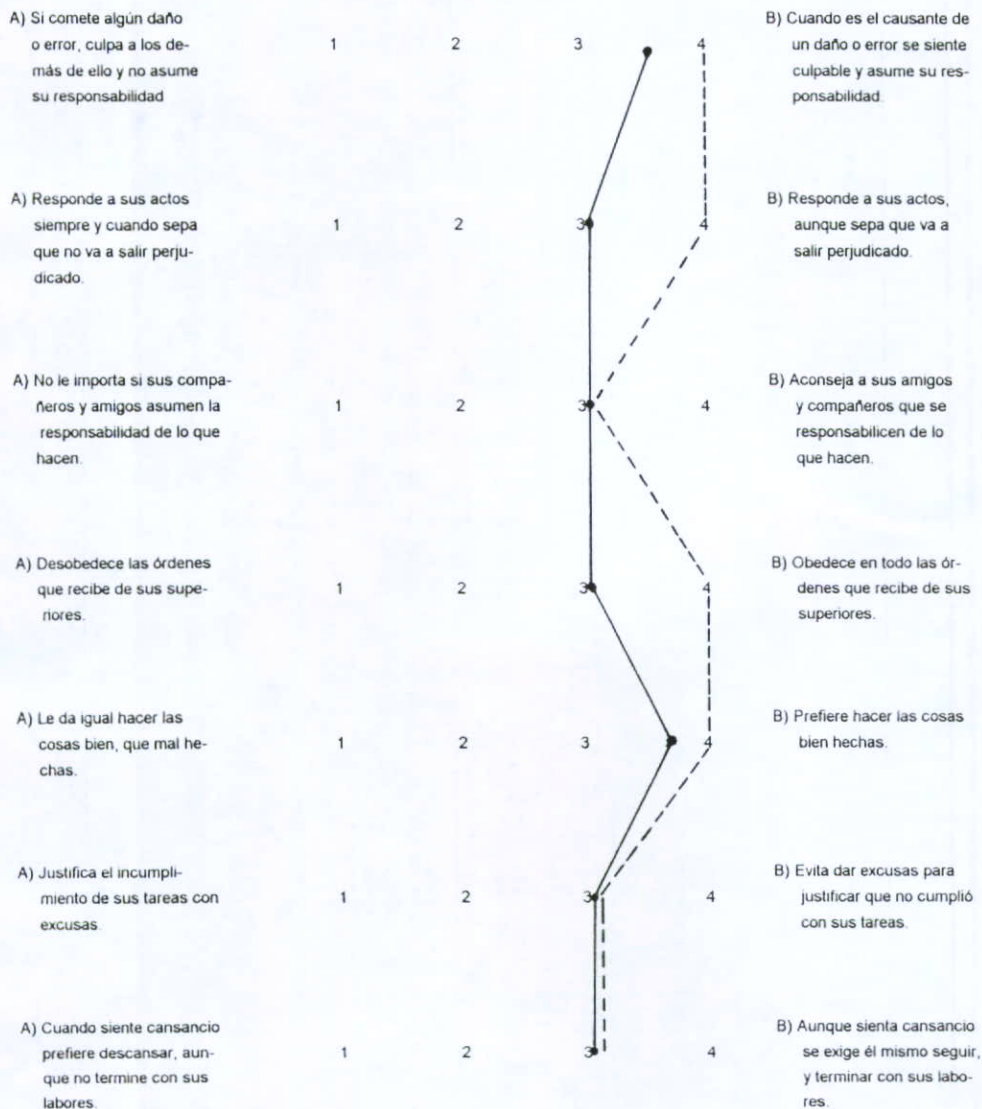
Las puntuaciones de la calificación real de los obreros se sacaron en base a un promedio de los 40 resultados por cada ítem contenido en la encuesta.

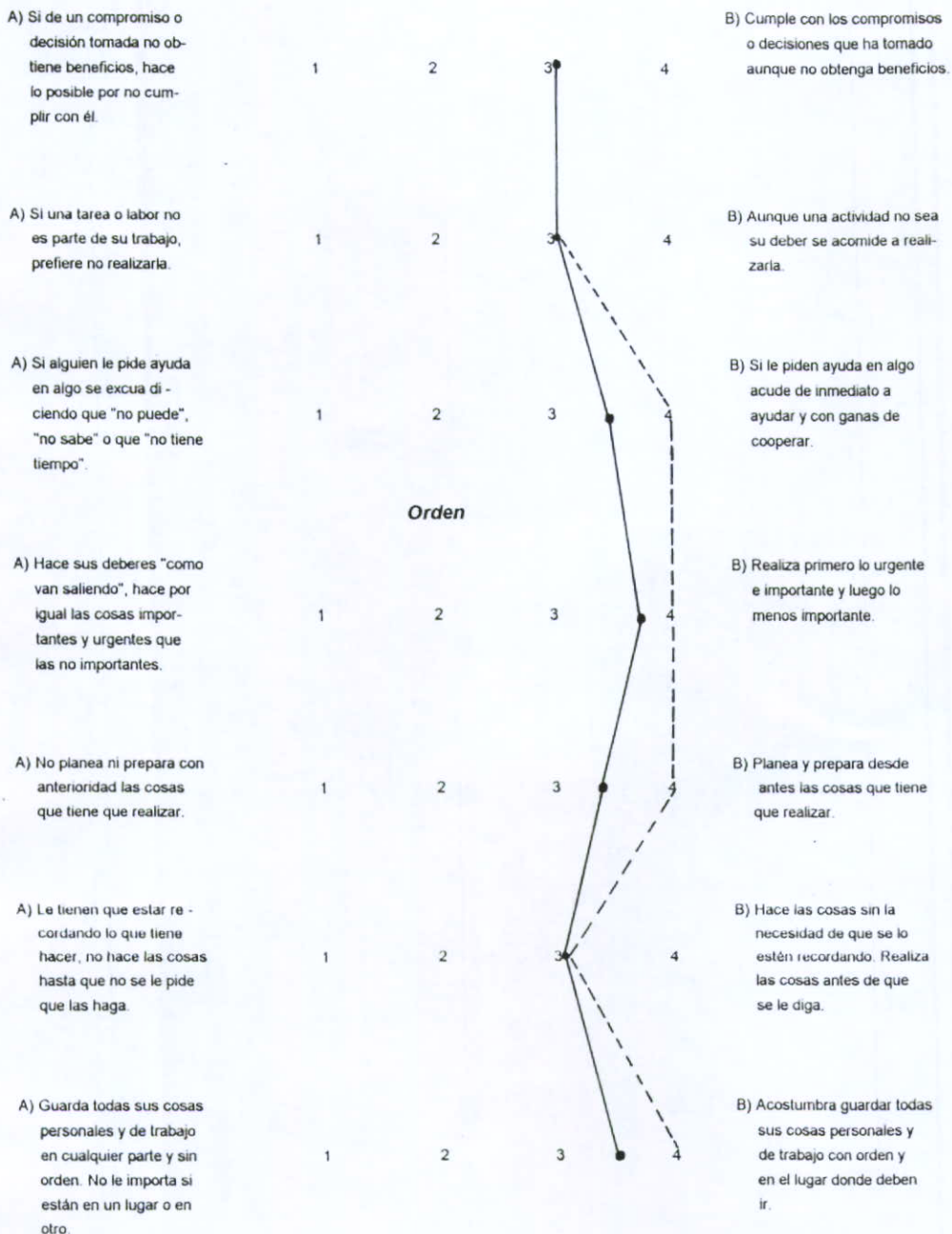
ANALISIS COMPARATIVO

Situación real: _____

Situación ideal: - - - - -

Responsabilidad





A) No presta atención a su apariencia personal, higiene y limpieza.

1 2 3 4

B) Presta mucha atención y cuidado a su apariencia personal, limpieza e higiene.

A) Trata las cosas con brusquedad, rompe y ensucia objetos con facilidad. Desgasta en poco tiempo lo que utiliza.

1 2 3 4

A) Trata las cosas con cuidado de que no se rompan, es delicado con las cosas frágiles. Le dura mucho tiempo lo que utiliza.

A) Aunque tenga tiempo de sobra, no adelanta sus deberes o actividades cotidianas. No realiza nada antes de tiempo.

1 2 3 4

B) Aprovecha el tiempo que le sobra para adelantar sus deberes. Prefiere hacer las cosas "hoy" que "mañana".

A) Es impuntual, llega tarde a sus citas y compromisos.

1 2 3 4

B) Es puntual en todo lo que hace y en todos sus compromisos.

Perseverancia

A) Se desiluciona fácilmente con las cosas difíciles, pierde el ánimo con los obstáculos, lamenta sus problemas y no busca soluciones.

1 2 3 4

B) Aunque le cueste trabajo hacer las cosas sigue adelante con lo que quiere lograr, busca soluciones y trabaja en encontrar una salida.

A) Prefiere alcanzar metas cortas, fáciles y que no necesitan de mucho esfuerzo, tiempo y trabajo.

1 2 3 4

B) Prefiere lograr metas grandes, cosas difíciles que necesitan de esfuerzo, tiempo y trabajo.

A) Si algo le sale mal, piensa que no es la persona capaz de hacer las cosas, las deja y busca una labor más sencilla.

1 2 3 4

B) Cuando algo le sale mal, trata de rectificar errores, vuelve hacer las cosas con más empeño e interés pues se siente capaz de hacer las cosas.

Prudencia

A) No reflexiona antes de actuar o decidir algo, se deja llevar por sentimientos e impulsos, sin tomar en cuenta si está bien, o si perjudica a alguien.

1

2

3

4

A) Es una persona indecisa, cambia muchas veces de opinión o decisión.

1

2

3

4

A) Se precipita a tomar decisiones y compromisos sin pensar si es capaz de hacerlo y cumplir.

1

2

3

4

A) No reflexiona cuando le dicen algo para saber si es verdad o no.

1

2

3

4

A) Le cuesta mucho trabajo reconocer que ha cometido errores, mentiras o fallas.

1

2

3

4

A) Depende mucho del consejo de los demás para hacer o decidir algo.

1

2

3

4

A) Se distrae fácilmente con ruidos y otras actividades que suceden a su alrededor.

1

2

3

4

A) Cuando una labor que realiza ocupa de mucho tiempo, se aburre y se cansa con facilidad.

1

2

3

4

B) Antes de actuar o decidir algo, piensas las cosas, lo bueno o malo de una acción. Reflexiona sobre si puede hacer daño a alguien.

B) Es una persona firme en sus decisiones, demuestra que sabe lo que tiene que hacer o decir en diversas situaciones.

B) Antes de comprometerse a algo, piensa si es capaz de hacerlo y cumplirlo.

B) Reflexiona sobre algo que le dicen y saber si puede ser cierto o no.

B) Es fácil que reconozca que ha cometido errores mentiras y fallas.

B) Es independiente, trata de hacer y decidir algo por sí mismo sin pedir mucho consejo o ayuda.

B) Es fácil que realice una tarea sin distraerse por lo que sucede a su alrededor.

B) Puede hacer una labor por largo tiempo sin aburrirse o cansarse pronto.

Atencion

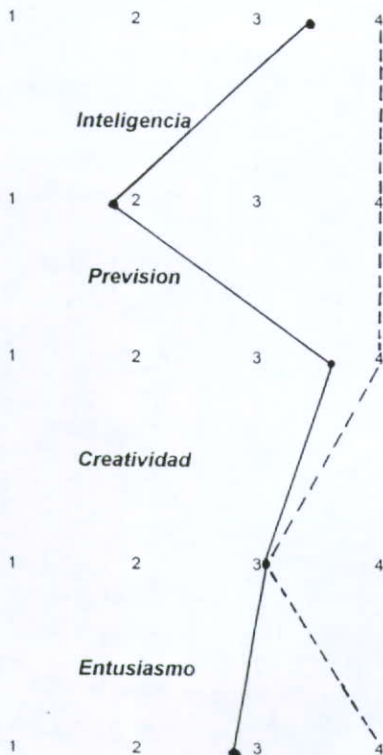
A) No se concentra en lo que hace, no termina pronto sus labores por las constantes interrupciones que hace.

A) Necesita explicaciones muy claras y extensas de cómo hacer las cosas.

A) No acostumbra planear ni tomar medidas para prevenir algún accidente o suceso inesperado

A) No aporta ideas sobre cómo hacer mejor su trabajo, no ayuda en la creación de nuevas formas de hacer las cosas.

A) Considera que es una persona con pocas metas en la vida, pasiva y con poco entusiasmo.



B) Se concentra totalmente en sus tareas y no deja una labor hasta que no la termina.

B) No necesita que le expliquen mucho sobre cómo hacer las cosas.

B) Toma medidas preventivas por si hubiera algún accidente o sucediera alguna cosa inesperada.

B) Aporta ideas para realizar algo de la mejor manera es una persona creativa.

B) Una persona con muchas metas en la vida, entusiasta, activa y con empuje.

Al respecto de los cuestionarios aplicados a los 5 supervisores, cuyos cuestionamientos son de manera global, los resultados serán presentados sólo ofreciendo los motivos principales que los supervisores encontraron como causa de la falta o en su caso presencia de hábitos y los otros factores cuestionados, en los obreros a su cargo. Se obtuvo lo siguiente:

RESPONSABILIDAD:

De manera global, no se responsabilizan de daños o errores cometidos, porque buscan tapar el error y así no salir perjudicados, no obedecen del todo, pues son olvidadizos y dejan en ocasiones las cosas para otro día, dan excusas, etc. Por otra parte aseguran que a veces no pueden participar o acomedirse a realizar otras actividades por el tiempo justo que poseen.

En cuanto a otros aspectos de la responsabilidad encuentran que los obreros realizan las cosas bien hechas por la preparación que poseen, son considerados como serviciales y ayudan a otros a ser responsables porque son considerados como un grupo homogéneo.

ORDEN:

Como es una labor claramente establecida por tiempos y programas y como son los obreros personas que generalmente realizan varios trabajos para aumentar su ingreso, tienen apenas el tiempo para hacer sus deberes, por lo que procuran hacer las cosas de la mejor manera, además de que tienen el trabajo justo para cada día. Por la misma carga de trabajo que poseen, son considerados los obreros como poco ordenados con sus cosas, esto porque tienen poco tiempo para arreglarlas. Como además su trabajo es pesado, los tiempos sobrantes los utilizan para descansar. Por otro lado al ser las labores de producción de manera coordinada, no pueden adelantar sus deberes, añadiendo además que trabajan al día.

PERSEVERANCIA

En cuanto a la perseverancia, dicen los supervisores que los obreros no buscan ellos mismos la solución a sus problemas laborales, ya que dependen del supervisor, y no se esfuerzan en las cosas difíciles por falta de un orientador; buscan hacer lo más sencillo, además de que se lamentan de sus problemas y culpan a otros de ello.

PRUDENCIA

No hay firmeza en las decisiones, pues "nadie es perfecto" y además son los obreros en su mayoría volubles. No cumplen con sus compromisos como consecuencia de su estado de ánimo, por la falta de confianza en ellos mismos.

Por otra parte dicen en general que a los obreros se les puede engañar fácilmente y no sacarlos de ahí, por su necesidad y por su rebeldía.

Es difícil que reconozcan errores mentiras y fallas por la falta de información que existe.

ATENCION

Las causas por las que no ponen atención, son porque se aburren y se cansan fácilmente, más que nada por el tipo de trabajo que realizan, que es una labor que cansa y fuerza la vista, esto les causa monotonía y los estimula a la distracción. La distracción que muestran se debe también al "compañerismo" que existe entre ellos, por las situaciones variables, y por las interrupciones a la hora de la comida y a la hora de la salida que hacen.

INTELIGENCIA

En general muestran comprensión en las instrucciones, etc. debido aseguran, al adiestramiento que tienen, la experiencia de su trabajo cotidiano y que generalmente son buenos observadores y captan bien las cosas.

PREVISION

En cuanto a la previsión, todos los supervisores de la empresa aseguran que "hay que andar tras ellos".

CREATIVIDAD

Sólo algunas personas del total de obreros son las que aportan ideas para mejorar el producto en algún sentido.

ENTUSIASMO:

Son considerados como poco entusiastas, ya que son solo algunos los que tratan de sobresalir y los que tratan de encontrar un mejor porvenir. Se encuentran desmotivados más que nada por el dinero, pues desearían ganar más o recibir más retribuciones.

3.2.4 Conclusiones

Primeramente, en relación con las gráficas presentadas, haciendo la comparación de los porcentajes entre supervisores y obreros, de manera general puede decirse que es evidente la escasa

diferencia que existe entre la medición que realizaron los obreros y la hecha por los supervisores, aunque los porcentajes no coinciden idénticamente, las diferencias son mínimas, de hecho en la mayoría de los casos de cada hábito y actividad, los porcentajes más bajos corresponden al mismo número en ambos casos, al igual que la puntuación más alta; por esto puede concluirse que es compartida la percepción que se tiene de la existencia de los hábitos en los obreros, medida por ellos mismos y por sus supervisores.

Asimismo se observa que ambas mediciones en hábitos tienen los porcentajes más altos, es decir, la evaluación del hábito en la persona, en los números más altos, osea el 3 y el 4.

Segundo, la gráfica que muestra la comparación entre la situación real y el ideal aporta lo siguiente: existe clara diferencia en la mayoría de los hábitos y demás aspectos, entre los resultados reales y el ideal que la misma empresa pretende en sus obreros.

Y esta diferencia puede aumentar si se añaden dos variables; una, la de examinar que el ideal que se propuso en algunos casos se encuentra abajo de lo que debería ser, ante todo como consecuencia de la falta de exigencia que se tiene al respecto de los hábitos; y dos, tomando en cuenta que hoy en día las empresas mexicanas demandan más calidad, productividad, capacitación, etc. para poder competir y subsistir en el mercado.

Es necesario añadir también que durante la estancia en la empresa para el estudio de los hábitos y las otras actividades humanas, se encontró que dicha empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos, o con personas con la preparación suficiente para llevar a cabo el reclutamiento y la selección del personal, ya que los mismos supervisores son quienes lo llevan a cabo a nivel obrero, teniendo escasamente establecidos los perfiles del personal que se desea labore en la empresa, son en ocasiones los ingenieros los que lo llevan a cabo, dependiendo del puesto a cubrir.

Y aunque dentro del organigrama de la empresa existe una persona encargada del personal, éste más bien realiza funciones de pagos, nóminas, estadísticas en puntualidad, faltas, incapacidades, etc. Siendo esta información proporcionada por ellos mismos. El mismo gerente de la empresa es el que tiene denominado el puesto de recursos humanos; más de acuerdo a las observaciones que se hicieron, y en las pláticas informales con algunos ingenieros y supervisores, no se cuenta con un trabajo coordinado con las funciones que todo departamento de recursos humanos debe tener por más chica que sea la empresa.

La falta de estas funciones, ocasionaron pues que al acudir con el personal encargado de seleccionar al personal obrero y pedir se diera un ideal de hábitos, éste estuviera dado bajo titubeante criterio personal de cada supervisor. Es decir, faltaría a estas personas tener mayor conocimiento de las necesidades de la empresa, en cuanto al personal a nivel obrero en este caso de estudio, y no solo las indispensables para el trabajo a cubrir, y esto a través de perfiles de puesto y persona que se realizan en todo departamento de personal.

También se observó que las funciones propias de un departamento de persona son repartidas a ingenieros, supervisores, etc. por falta de uno establecido claramente y con el personal requerido, tales como un psicólogo, un pedagogo, etc.

Esto pues, muestra que la importancia que se le dé al personal y sus necesidades no es la debida, y por tanto los hábitos y demás actividades humanas que deben existir dadas las características que se buscan para la realización del trabajo a nivel obrero, no están claramente establecidos y así al momento de ser cuestionados pueden ser medidos y analizados por el personal correspondiente de manera débil y quizá conformista.

Esto es también posiblemente el origen de la desmotivación observada personalmente en algunos miembros de la empresa, principalmente en obreros y supervisores.

CAPITULO IV

PROPUESTA PARA LA FORMACION DE HABITOS EN LA EMPRESA ENCITEL S.A.

4.1 PROPUESTAS

Partiendo de la teoría presentada en los primeros capítulos de esta investigación, así como de los resultados obtenidos en el estudio de hábitos realizado en Encitel, donde se muestra una clara diferencia entre los hábitos que presentan los obreros, y un ideal propuesto por los mismos supervisores, añadiendo además que esta diferencia puede aún ser mayor si el perfil de hábitos que debe buscarse en toda empresa de calidad, es establecido claramente y adecuado a las necesidades reales en la producción y en la formación integral de las personas a nivel obrero en el trabajo productivo, así también observando la carencia de funciones coordinadas propias de todo departamento de personal en la empresa; se puede entonces deducir que es necesario presentar una serie de propuestas por medio de las cuales se le proporcione la debida atención al personal de la empresa y los medios para crecer integralmente.

Las siguientes propuestas tenderán a lograr principalmente dos objetivos a la vez:

- 1.- Formar hábitos en el personal que trabaja actualmente en la empresa.
- 2.- Procurar que el personal a contratar, reúna las características específicas respecto a los hábitos mencionados; así como su constante formación a partir de su contratación.

Es por esto que se propone lo siguiente:

4.1.1.- La formación y el establecimiento de un departamento o área con personal capacitado para encargarse de la administración de los recursos humanos de la empresa.

A este respecto, aunque Encitel puede ser definida como una empresa chica, y aunque aparezca en su organigrama una persona como encargada de "personal"; por referencia del mismo personal, esta persona atiende labores más que nada administrativas, pagos de nómina, control de asistencia, etc. Por lo tanto, hace falta quien se encargue de administrar el desarrollo, las políticas concretas, los programas de capacitación, para ofrecer una estructura eficaz de organización de personal, donde se provea de

atención más personalizada y se satisfagan las necesidades personales en relación también con las de la organización; que se establezca un proceso de planeación, integración, control, etc. de personal de manera integral, y que dicho encargado posea los suficientes conocimientos, capacidades y habilidades propias para llevarlo a cabo.

De acuerdo a las características específicas de Encitel se propone al menos que la persona que se encargue del Personal o Recursos Humanos posea las siguientes características:

1.- Características personales:

- a) Creatividad
- b) Habilidad para desarrollar las relaciones personales
- c) Vocación de instructor

2.- Características pedagógicas:

- a) Capacidad para detectar necesidades
- b) Capacidad para establecer objetivos
- c) Capacidad para señalar el camino a seguir para lograr objetivos
- d) Conocimiento y aplicación de técnicas motivacionales
- e) Dominio de técnicas de instrucción
- f) Facilidad para crear recursos sobre la marcha
- g) Tener el hábito de evaluar

3.- Características profesionales:

- a) Nivel de estudios mínimo de Licenciatura en alguna de las siguientes carreras:

- Psicología
- Pedagogía
- Relacionista Industrial

4.- La persona encargada debe realizar las siguientes funciones:

- a) Funciones administrativas y de empleo (reclutamiento, selección e inducción)
- b) Funciones de capacitación
- c) Funciones de higiene y seguridad Industrial
- d) Funciones de relaciones laborales
- e) Funciones de registro de personal

Estas características quizá no se encuentren en la persona que trabaja actualmente en Encitel, en tal caso la empresa habrá de procurar la capacitación y formación en esa persona; y quizá sea aconsejable un auxiliar que ayude en el control de algunas tareas. Para tal implementación se sugiere a la empresa que la persona encargada de los Recursos Humanos dependa jerárquicamente de la Gerencia; ya que su influencia da efecto en todas las áreas de la empresa.

4.1.2 Establecer una serie de funciones de personal como un proceso sistemático e integrador, cuyo objetivo común sea promover y mantener los hábitos requeridos en la empresa. Estas funciones serán:

- a) El reclutamiento
- b) La selección
- c) La inducción .

Para ello se requiere que la empresa defina previamente su misión, los valores y principios que conformarán su cultura como organización. Esta acción es vital para saber qué es lo que desea la

empresa de su personal. Esta cultura se formulará en un principio como un marco teórico, como un ideario que posteriormente será concretizado en acciones prácticas, aplicables, observables y medibles. A partir de establecer una cultura se elaborará un proceso de reclutamiento, selección e inducción coherente, que pueda proporcionar personal idóneo e impulsé a que todo el personal viva los mismos principios. Dichos principios han de encontrarse por consecuencia incluidos en los perfiles del puesto a cubrir, y en toda información que se proporcione al personal.

Así pues la responsabilidad, el orden, la perseverancia, y la prudencia habrán de ser contenidas en las especificaciones de las funciones de reclutamiento, selección e inducción del personal.

4.1.3 Reclutamiento

El reclutamiento se define como: "un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización". (64) Es un sistema de información por el que la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

El reclutamiento considerado como un proceso a través del cual se obtiene y elige al candidato dentro de un total de aspirantes, para ocupar un puesto, debe enfocarse en el caso de solicitar personal a nivel obrero, a establecer explícitamente las características propias que se necesitan para el puesto a cubrir, y además las características que requiere la empresa como cultura organizacional, es decir, la búsqueda de gente con determinados valores, ya que son éstos el respaldo de toda conducta mostrada en hábitos. Es por ello que los medios para reclutar como el periódico o las recomendaciones, etc. y las fuentes de reclutamiento, deben tener estrecha conexión con los objetivos en la formación del personal que desea la empresa.

(64) CHIAVENATO, Idalberto, "Administración de recursos humanos" p. 173

4.1.4 Selección de personal

El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse como dos fases de un mismo proceso: la introducción de recursos humanos en la organización.

Se define a la selección como: "...la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y desempeño del personal". (65) La selección, debe contener claramente especificado:

- a) La información del análisis del puesto
- b) Las especificaciones humanas que debe poseer el candidato
- c) Los niveles de desempeño que requiere cada puesto

Este proceso requiere también de una planeación, donde se analice con profundidad cual es el tipo de gente óptima para la empresa. Posteriormente la recepción de solicitantes, la aplicación de pruebas de idoneidad, pruebas psicológicas, de conocimientos, entrevistas, exámenes médicos, referencias, y tomar así la mejor decisión para la contratación.

En relación con los hábitos y demás aspectos teóricamente estudiados, durante las pruebas y las entrevistas puede sugerirse que se cuestione al solicitante del puesto a nivel obrero, sobre sus hábitos, como los ítems presentados en las encuestas, se le cuestione sobre valores morales, religiosos, etc. y además las referencias del tiempo libre, todo esto proporciona

(65) ibidem. p. 201

información sobre el candidato no solo a nivel intelectual y de cuestiones sobre destreza manual, sino también otros aspectos sobre formación humana. Así se preverá en gran medida la escasez de hábitos, y por el contrario se proveerá de personal deseable, con la formación adecuada para crecer en la empresa lo mejor posible.

4.1.5 Inducción

"La inducción es un proceso dinámico consistente en impartir programas de orientación a los nuevos elementos de la organización, al personal antiguo cuando éste es promovido de un puesto a otro, así como cuando se introducen nuevos métodos de trabajo, con el objeto de elevar la productividad, la eficiencia, la calidad de sus relaciones con su nuevo trabajo y su desarrollo personal". (66)

Entre los principales objetivos que persigue el proceso de inducción están los siguientes:

- 1.- Facilitar la adaptación de los nuevos empleados a la empresa
- 2.- Dar al personal información de la empresa sobre: historia, políticas, reglamentos, servicios, prestaciones, costumbres, productos, etc.
- 3.- Desarrollar en el personal actitudes positivas hacia su trabajo, compañeros, jefes, etc.
- 4.- Que el empleado sienta el interés de la empresa y se integre a la misma.
- 5.- Motivarlo

(66) MERCADO H., Salvador, "Administración aplicada, teoría y práctica" 1a. parte. p. 429

La inducción debe planearse fijando con anterioridad objetivos, medios, estudios y programas para llevarlo a cabo. Es necesario que sea integral, o sea, que proporcione todos los elementos y conocimientos posibles respecto al puesto, a la empresa, etc. ya que de ello depende en gran medida la adaptación y la eficiencia de la persona en su nuevo trabajo.

Puede ser una herramienta muy valiosa para fomentar en el personal aquellos hábitos deseables para el desarrollo de cada miembro y para la productividad de la empresa.

En este sentido debe proporcionar información del comportamiento que espera la empresa de sus miembros y debe pretender homogeneizar la conducta tanto de obreros, de supervisores como de los mandos directivos.

Es importante dejar claro que la adquisición de hábitos debe comenzar jerárquicamente de los altos mandos a los obreros, es decir, de arriba hacia abajo, de tal modo que los primeros den ejemplo claro y congruente sobre la disciplina que se quiere vivir en la empresa, y la exigencia en su cumplimiento debe ser para todos de igual manera; viene a aplicarse aquí muy bien el popular refrán que dice: "el ejemplo arrastra", por ende, han de tener los obreros una muestra clara de cómo deben comportarse y habituarse a unas normas concretas a través de sus superiores; añadiendo además que, serán los de puestos superiores los responsables de verificar y evaluar el cumplimiento del ejercicio de los hábitos.

A continuación se presenta un programa general de inducción incluyendo el contenido de las sesiones que emprenderán un proceso integrador en la promoción de hábitos juntamente con la selección y el reclutamiento.

Este programa se aplicará a todos los niveles de la empresa, en forma de capacitación a los niveles ya existentes en la empresa que son: directores, supervisores y obreros; y en forma de inducción a los nuevos empleados que van a trabajar.

PROGRAMA GENERAL DE INDUCCION

ACCIONES A REALIZAR EXCLUSIVAS PARA NUEVOS EMPLEADOS:

- . Palabras de bienvenida
- . Historia de la empresa
- . Productos que ofrece la empresa al mercado
- . Organización y funciones de la empresa: proporcionar un organigrama
- . Servicios y prestaciones que ofrece la empresa a sus empleados
- . Realizar un recorrido para conocer las instalaciones, indicando puntos claves como: las oficinas principales, como la del Director, el encargado de personal, etc.; el lugar donde se encontrará el equipo de seguridad, la salida de emergencia, los tanques contra incendios, los botiquines, etc.
- . Presentar al nuevo empleado en forma personal a su jefe inmediato y a sus futuros compañeros.
- . La descripción del puesto a desempeñar, así como los objetivos concretos que espera la empresa que cumpla.

ACCIONES A REALIZAR PARA TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA

(incluyendo al nuevo personal)

Algunas actividades a realizar en esta parte del programa de inducción pueden de hecho ya ser claramente conocidas por los empleados; sin embargo es necesario en ocasiones recordar, puntualizar, o aclarar algunos aspectos, debido a posibles modificaciones, innovaciones, etc.

a) Políticas de la empresa:

- . Formas de pago
- . Préstamos (si existen)
- . Promociones y ascensos
- . Permisos especiales (si existen)
- . Horarios de trabajo y comidas

- Políticas de personal y de Orientación en el trabajo

En esta parte de la Inducción se deben reafirmar y promover aquellos hábitos, normas y deberes a cumplir los miembros de la empresa; de tal manera que se le proporcione consistencia a lo que habrá de formar la "cultura interna de la empresa".

Se llevará a cabo en sesiones que den la información requerida y se reafirmará y evaluará por medio de un proceso de formación constante a lo largo del trabajo del empleado en la empresa, especificaciones que pueden contenerse en lo correspondiente a la evaluación de los puestos.

Concretamente, lo que corresponde a la formación de los hábitos responsabilidad, orden, perseverancia, y prudencia consistirá en un programa como parte del proceso de inducción, a manera de capacitación. Y se propone de la siguiente manera:

FORMACION DE HABITOS EN ENCITEL S.A.

Objetivo general: "Comprometer a cada miembro de la empresa a modificar su conducta, ejercitando positivamente los hábitos de responsabilidad, orden, perseverancia y prudencia".

RESPONSABILIDAD

TEMA DE PRESENTACION: ¿soy una persona responsable?

Objetivo particular: "Iniciar a la persona a una conducta responsable donde sea capaz de responder a sus actos intencionados y no intencionados".

NO. DE SESIONES: 2

TEMA 1.- LA RESPONSABILIDAD

FASE TEORICA

Proceso de recepción:

a) sensibilización

Presentación de un video con un resumen noticioso de hechos, como efecto de la falta o presencia de la responsabilidad.

b) conocimientos

- explicación del concepto de responsabilidad

mat. didáctico
televisión y video
tiempo
15 minutos

metodología
expositiva

- tipos de responsabilidad
- cómo ser una persona responsable
- desviaciones de la responsabilidad

Proceso de respuesta y valoración:

c) aptitudes

- el alumno argumentará la importancia de la responsabilidad y su aplicación en el trabajo.
- el alumno ejemplificará situaciones de responsabilidad en la vida diaria.

Proceso de organización:

d) aplicación teórica

- el alumno formulará una relación de actividades diarias con el efecto de la responsabilidad.
- al alumno se le entregará un reglamento con normas de comportamiento respecto a la responsabilidad, a cumplir en la empresa. (anexo 1)

lluvia de ideas
trabajo en equipo

papel y lápiz
pizarrón

30 minutos

trabajo individual

reglamento
papel y lápiz

30 minutos

FASE PRACTICA

Proceso de caracterización:

- e) el alumno pondrá en práctica los conocimientos recibidos, aplicando el reglamento interno.
- trabajo diario en la empresa

ORDEN

TEMA DE PRESENTACION: ¿te falta tiempo para organizar tus cosas?

Objetivo particular: Promover en la persona un comportamiento lógico y ordenado en toda actividad física y mental que realice.

NO. DE SESIONES: 2

TEMA 2.- EL ORDEN

FASE TEORICA

Proceso de recepción:

a) sensibilización

Al alumno se le aplicará una dinámica de grupo que despierte el interés en estudiar el hábito correspondiente.

b) conocimientos

- explicación del concepto de orden
- finalidad del orden
- ¿qué requiere una persona para ser ordenada?
- el orden en la distribución del tiempo, la organización de las cosas, y la realización de actividades.
- desviaciones del orden

metodología

Dinámica: "Intimidad"
(anexo 5)

material didáctico

hojas de papel cuadriculado
colores: azul, verde y rojo
cartulinas

tiempo

120 minutos

pizarrón

2 horas

Proceso de respuesta y valoración:

- el alumno argumentará la importancia del orden y su aplicación en el trabajo.
- el alumno ejemplificará situaciones en las que se aplique el orden en la vida diaria.

Proceso de organización:

- d) aplicación teórica
- el alumno formulará un relación de actividades diarias con el efecto del orden.
- al alumno se le entregará un reglamento con normas de comportamiento en cuanto al orden, a cumplir en la empresa. (anexo 2)

lluvia de ideas
trabajo en equipo

pizarrón
papel y lápiz

30 minutos

trabajo individual

reglamento
papel y lápiz

30 minutos

FASE PRACTICA

Proceso de caracterización:

- e) el alumno pondrá en práctica los conocimientos recibidos.

trabajo diario en la empresa

PERSEVERANCIA

TEMA DE PRESENTACION: "La constancia, fuerza para superar los obstáculos".

Objetivo particular: "Promover en la persona la motivación necesaria para que encuentre una fuerza en él mismo capaz de vencer las dificultades con entusiasmo".

NO. DE SESIONES: 2

TEMA 3.- LA PERSEVERANCIA

FASE TEORICA

Proceso de recepción:

a) sensibilización

Al alumno se le aplicará una dinámica de grupo que despierte el interés en estudiar el hábito corresponsable.

b) conocimientos

- explicación del concepto de perseverancia
- finalidad de la perseverancia
- ¿qué necesita una persona para ser perseverante?
- vicios de la perseverancia

metodología

dinámica: "técnica del riesgo"
(anexo 6)

mat. didáctico

pizarrón

tiempo

90 minutos

expositiva

pizarrón

2 horas

Proceso de respuesta y valoración:

c) aptitudes

- el alumno argumentará la importancia de la perseverancia y su aplicación en el trabajo.
- el alumno ejemplificará situaciones de perseverancia en la vida diaria.

interrogatorio
trabajo en equipo

pizarrón
papel y lápiz

30 minutos

Proceso de organización:

d) aplicación teórica

- el alumno elaborará una relación de actividades con el efecto de la perseverancia.
- al alumno se le entregará un reglamento con normas de comportamiento en cuanto a la perseverancia a cumplir en la empresa. (anexo 3)

trabajo individual

pizarrón
papel y lápiz

30 minutos

FASE PRACTICA

Proceso de caracterización:

- e) el alumno pondrá en práctica los conocimientos recibidos, aplicando el reglamento interno.
- trabajo diario en la empresa.

PRUDENCIA

TEMA DE PRESENTACION: "Piensa, antes de actuar".

Objetivo particular: "Promover en la persona un comportamiento que lleve a la reflexión y al enjuiciamiento de la información recibida".

NO. DE SESIONES: 2

TEMA 4.- LA PRUDENCIA

FASE TEORICA

Proceso de recepción:

a) sensibilización:

Al alumno se le aplicará una dinámica de grupo que despierte el interés por estudiar el hábito correspondiente.

b) conocimientos:

- explicación del concepto de prudencia
- finalidad de la prudencia en la persona
- ¿qué se requiere para ser prudente?
- vicios de la prudencia

Proceso de respuesta y valoración:

c) aptitudes

- el alumno argumentará la importancia de la prudencia y su aplicación en el trabajo.

tiempo

45 minutos

mat. didáctico

lámina con dibujos grabadora

metodología

dinámica: "clínica del rumor"
(anexo 7)

2 horas

pizarrón

expositiva

30 minutos

pizarrón

interrogatorio
trabajo en equipo

- el alumno ejemplificará situaciones de prudencia en la vida diaria.

Proceso de organización:

d) aplicación teórica

- el alumno elaborará una relación de actividades diarias con el efecto de la prudencia.

- al alumno se le entregará un reglamento con normas de comportamiento respecto a la prudencia a cumplir en la empresa. (anexo 4).

FASE PRACTICA

Proceso de caracterización:

e) el alumno pondrá en práctica los conocimientos recibidos ejercitando el reglamento interno de trabajo.

papel y lápiz

papel y lápiz
reglamento

30 minutos

trabajo individual

EVALUACION DEL PROGRAMA

FORMACION DE HABITOS EN ENCITEL S.A.

Esta investigación tiene como alcance únicamente la propuesta de un programa, por lo tanto no ha sido implementado ni evaluado debido a la situación económica de la empresa en estos días y a ciertos problemas relacionados con la producción. Se sugiere que de ser implementado posteriormente, se midan los efectos a través de:

1.- La supervisión

2.- Lo concerniente a la evaluación de puestos que realice la empresa.

Las escalas estimativas elaboradas en esta investigación para diagnosticar la presencia o inexistencia de los hábitos pueden servir como guía para llevar a cabo dicha evaluación, y como puntos básicos a observar en el trabajo que realicen los supervisores.

CONCLUSIONES

Ante todo lo expuesto anteriormente, del estudio de lo que es la persona humana, de los hábitos, de la empresa y de los resultados obtenidos en la investigación práctica a Encitel, S.A. puede concluirse lo siguiente:

1.- Respecto al estudio de lo que son los hábitos y en general sus implicaciones educativas y formativas, puede decirse que antes de hablar de una educación, y más específicamente de la educación en hábitos, es indispensable dar a conocer previamente lo que se entiende por persona humana, que es el objeto de la educación.

No es posible referirse a la formación humana, sino se tiene un esbozo de la imagen del hombre. Por esto todo proceso educativo depende del concepto de hombre que se tiene, de su origen, de su esencia, de su naturaleza, su trascendencia, y principalmente sus fines.

En materia de formación humana, en concreto, a la formación de hábitos, se tiene que el hábito es un modo de conducta adquirido, es decir, son el resultado de un aprendizaje. Los hábitos pueden ser positivos y negativos, los negativos, son aquellos que degradan al hombre, son denominados como vicios. Pero los que interesan para desarrollar en el hombre, son los positivos, o llamadas también virtudes.

Los hábitos o virtudes han de ser aprendidos primeramente en la familia, y posteriormente se han de ir arraigando en la persona, en el transcurrir de las actividades cotidianas. Cada persona sin embargo vive una situación familiar diferente, un desarrollo educativo diferente; por ende nos encontramos día con día con personas distintas, arraigadas a buenos o malos hábitos, con conductas y respuestas por lo tanto diversas. Por ello se enfatiza en la necesidad de tomar conciencia de la importancia de los hábitos en la persona, ya que la gama de su aplicación incluye todos los aspectos de la vida humana, desde las acciones más complejas, hasta las más ordinarias.

De aquí se deriva su efecto directo en el trabajo, sea cual sea la índole de este; pues es en este donde la persona ha de mostrar sus habilidades y capacidades; y en la medida en que las desarrolle, redituará su estabilidad social, familiar y desde luego económica.

2.- Tratando el tema de la empresa, ésta constituye un motor para la sociedad, que además de querer producir un satisfactor para ésta, de generar un valor económico agregado, de crecer y permanecer en el mercado, debe constituir una fuente de trabajo para el hombre, donde también genere un perfeccionamiento humano. Ya que no se debe olvidar que antes que nada la empresa está compuesta por hombres, y son estos la causa de su calidad, de su mantenimiento en la sociedad.

La empresa tiene una grave responsabilidad social, tanto para los miembros externos a ella como lo son por ejemplo los consumidores, como para sus miembros internos, a los que debe atender, sin importar el nivel jerárquico en el que se encuentren, y cómo ha de atenderse?, proporcionándole los medios necesarios para ello, como es la creación de un departamento de recursos humanos, o al menos en empresas más chicas, una persona preparada que realice las funciones básicas en materia de administración de recursos humanos.

La administración de los recursos humanos ha de incluir funciones tales como: planeación, integración, dirección, control, etc. de los recursos humanos, de tal forma que se integren las tareas para traer a la empresa personal idóneo, que el que labore ya en la empresa, tenga capacitación, actualización de sus tareas, y se le satisfaga en sus necesidades no solo monetarias, sino de crecimiento personal. Así también que se le dé una atención personal, y se esté al tanto de su motivación, y de otros muchos aspectos que le hagan desarrollarse en todas las áreas de su persona.

En concreto, el obrero, ha sido elegido para el estudio de tesis anteriormente presentado porque se ha visto a lo largo de los años en la historia, que ha estado siempre sufriendo las injusticias de una

sociedad materialista y elitista, por lo que se le han negado los derechos básicos de educación, las retribuciones económicas justas y el trato debido, entre otras muchas cosas. Y aunque actualmente las leyes han sido modificadas al respecto de favorecerlo, y de formar sindicatos para su protección, y de que algunas empresas empiecen a darse cuenta de la labor tan importante y tan necesaria que hacen, dándoles mayores prestaciones y un mejor trato, no deja de haber organizaciones y personas que los siguen tratando como máquinas o seres que "no necesitan" lo que otros. Es por ello que el obrero ha de ser un potencial en adquisición de hábitos, dadas sus circunstancias educativas, sociales, económicas, etc.

3.- Como tercera conclusión, realizando un estudio de hábitos de manera práctica en una empresa concreta, como lo fue Encitel, fue posible descubrir la palpable necesidad de que la empresa por pequeña que sea, requiere de personal preparado para llevar a cabo la administración de los recursos humanos; ya que la falta de ellos, ocasiona una mediocre contratación de personal, ignorancia sobre las necesidades de la empresa y de las personas que trabajan en ella, de los ideales de persona que deben laborar en la misma, etc.

Estas carencias encontradas fueron ciertamente obstáculo para que la evaluación que hicieran los supervisores sobre los obreros a su cargo, fuera 100% objetiva. Aunque sus aportaciones fueron suficientes para demostrar las carencias. Como consecuencia de esto, fue importante descubrir que los hábitos a formar no deberían enfocarse concretamente a los obreros, sino en general a todo el personal de la empresa, de tal manera que haya congruencia entre el comportamiento que exigen los dirigentes de la organización a sus subordinados y el de ellos mismos; se concluyó por esto que si las personas de los altos mandos no dan el ejemplo esperado, no tienen autoridad moral para pedir a los obreros que los aprendan.

Como resultado de estas deducciones se elaboraron una serie de propuestas que tuvieran como objetivo satisfacer las necesidades en formación de hábitos a esta empresa y que se aplicara a todos los

miembros a través de un proceso integrador de actividades concernientes a la administración de recursos humanos como fueron: el reclutamiento, la selección y la inducción; introduciendo en esta última, una serie de sesiones a manera de capacitación sobre teoría en hábitos, de tal forma que al personal antes de pedirle que actúe conforme a unas normas, conozca el por qué, el para qué, el cómo y se logre despertar en él un interés en aprenderlos.

Fue asimismo interesante esclarecer que previo a un proceso de aprendizaje de hábitos, debe existir el establecimiento de un ideario sobre la cultura de la empresa; es decir, debe existir clara y concisamente una serie de valores que definan su filosofía como fundamento para derivar de ahí normas y políticas específicas a cumplir por el personal.

Las propuestas hechas a la empresa Encitel, no fueron implementadas, sin embargo puede pronosticarse que si se llevaran a cabo, resolverían al menos la mitad de sus problemas de rotación de personal, desmotivación, impuntualidad, inasistencia, desorden, conflictos entre el personal, etc. que influyen determinadamente en la productividad de la organización; además de que cumpliría con una necesaria responsabilidad social.

Por último, se considera que estas propuestas aunque aplicables concretamente a Encitel, pueden servir como base y patrón de referencia a otras organizaciones que se interesen formar a sus miembros en hábitos; haciendo desde luego las adecuaciones acordes al tipo, tamaño, y giro de la empresa; o también como inspiración para la elaboración de otras, para corrección, implementación y evaluación; ya que de acuerdo a los objetivos de esta investigación se limita únicamente a su propuesta.

ANEXOS

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

ANEXO 1

RESPONSABILIDAD

- 1.- Acepta la responsabilidad de tus actos intencionados o no intencionados.
- 2.- Aconseja a tus compañeros de trabajo y a tus amigos que se responsabilicen de lo que hacen.
- 3.- Obedece siempre las órdenes de tus superiores.
- 4.- Haz tu trabajo lo mejor que puedas.
- 5.- No des excusas por no cumplir con tus obligaciones
- 6.- Cumple con los objetivos diarios de tu trabajo, aunque te sientas con flojera o cansancio.
- 7.- Cumple siempre con tus compromisos, aunque te arrepientas de haberlos hecho.
- 8.- Procura ser servicial y acomedido con tus compañeros.
- 9.- Sugiere ideas que creas pueden facilitar una tarea, un proceso, etc.

ORDEN

- 1.- Todos los días haz una lista de tus deberes y pendientes en el trabajo y enúmeralos por orden de importancia o urgencia. Realiza esas actividades de acuerdo al orden que les diste.
- 2.- Cuida que tus instrumentos de trabajo y tus cosas personales se encuentren en el lugar que deben estar.
- 3.- Cuida de tu apariencia personal, principalmente en los siguientes aspectos:
 - . Baño diario
 - . Ropa limpia
 - . Cuidado de uñas y dientes
 - . Cabello aseado y peinado
- 4.- Pon atención y procura no maltratar tus cosas y tus instrumentos de trabajo.
- 5.- "No dejes para mañana lo que puedes hacer hoy".
- 6.- Llega puntual a tu trabajo

PERSEVERANCIA

- 1.- Si alguna labor te salió mal, rectifica y procura hacerlo con más empeño.
- 2.- No te quejes por una tarea difícil, eres el más indicado para hacerla.
- 3.- Ten claros tus objetivos en tu trabajo, en tu vida personal y lucha por lograrlos.
- 4.- No dejes una labor hasta que no la hayas terminado.

PRUDENCIA

- 1.- Piensa, antes de actuar y no te dejes llevar por tus impulsos.
- 2.- Evita propagar rumores.
- 3.- Si cometes una falta, reconócelo y hazte responsable de ella.
- 4.- Toma las debidas precauciones en toda actividad que realices.

DINAMICA: "INTIMIDAD"

Objetivos:

- 1.- Observar en los participantes, la distribución de su tiempo y cómo lo usan durante los 7 días de la semana.
- 2.- Reflexionar acerca del tiempo perdido y cómo podría emplearse mejor.
- 3.- Modificar conductas, a partir del replanteamiento del uso del tiempo.

Recursos:

- Humanos: los participantes
- Materiales: hojas de papel cuadriculado, colores azul, verde y rojo, cartulinas.

Duración: 120 minutos

Disposición del grupo:

- abierta
- cerrada
- herradura

Instrucciones específicas:

- Las proporcionará el conductor del grupo

Desarrollo:

- Se colocan en el pizarrón o en la pared, según sea el caso, o en dos rotafolios, dos hojas de papel, conteniendo cada una la siguiente relación.

1

SALUD
DINERO
ORDEN
ORACION
INSTRUCCION
REFLEXION PERSONAL
COMUNICACION CONYUGAL
SERVICIO COMUNITARIO
DESCANSO
DIVERSION

2

MATERIALES
BIOLOGICOS
ETICOS
RELIGIOSOS
PERSONALES
SOCIALES
MORALES

- Se informará al grupo, que cada participante efectuará las siguientes tareas:

- . copiar las dos listas de las cartulinas.
- . anotar, a continuación de cada nombre, los números 1, 2, o 3 de acuerdo a la importancia que atribuye a cada uno.
- . el 1 a lo más importante; el 2 al que le sigue en importancia y el 3; al menos importante.
- . trazar con un color, un rectángulo de .28 x .14; que corresponda a cada una de las horas de la semana.
- . escribir lo que se hace, en cada una de las horas de la semana.
- . se iluminará en la siguiente forma:

rojo: todo lo numerado con 1

azul: lo numerado con 2

verde: lo numerado con 3

- si es congruente, el color rojo ocupará la mayoría del tiempo.
- se comparten las experiencias del grupo.
- la escala de valores, se puede modificar a partir de las experiencias personales.

DINAMICA: "TECNICA DEL RIESGO"

Objetivo:

1.- Concientizar al participante de la importancia de saber reducir o eliminar ciertos riesgos o temores por medio de la libre manifestación de los mismos. Esta técnica tiende a poner en claro la diferencia entre hechos reales que deben afrontarse de aquellos que carecen de fundamento y responden sólo a la imaginación, a los sentimientos y a la subjetividad del implicado.

Recursos:

- Humanos: los participantes
- Materiales: pizarrón

Duración: 90 minutos

Disposición del grupo:

- Abierta
- Cerrada
- Herradura

Instrucciones específicas:

Esta técnica no requiere preparativos. Se requiere básicamente un ambiente físico favorable para un intercambio de tipo informal. La situación estimulante de temores puede surgir del propio grupo en cualquier momento o bien ser propuesta por el conductor del grupo.

Desarrollo:

a) El conductor del grupo formula con precisión la situación real o hipotética productora de temores o sensación de riesgo. Explica que en la situación hay, seguramente, aspectos agradables, positivos, gratificadores, y quizá también algunos aspectos más o menos negativos, desagradables, inhibitorios, que podrían causar eventualmente cierta tensión o preocupación. Sobre estos últimos aspectos solicita que se fije la atención, que se reflexione y que se manifiesten puntos de vista con absoluta libertad.

b) El conductor estimula, incita al grupo para que se expresen las opiniones, tratando de descubrir los sentimientos y actitudes que se mueven detrás de las ideas, o sea, los temores que despiertan aquellos aspectos difíciles de la situación planteada. La situación se estructura de tal modo que los miembros del grupo hablan de peligros o riesgos que implica cualquier cambio en proyecto, y dejan de lado, por el momento, toda discusión sobre posibles ventajas. Debe crearse en el grupo un clima netamente permisivo que favorezca la libre expresión.

c) En esta primera fase se buscan los riesgos, se expresan los temores, se facilita la manifestación activa tomando en cuenta todas las opiniones sin discutir o cuestionarlas. A medida que los miembros del grupo van expresando los posibles riesgos, el conductor los anota en el pizarrón en forma sintética.

d) Una vez agotada la expresión de los riesgos, el conductor invita a discutir los que han sido anotados en la pizarra, uno por uno. En esta segunda fase se analiza cada riesgo, se entabla una libre discusión, se dan opiniones y puntos de vista sobre su realidad y fundamento. El conductor debe mantener una posición equilibrada, y si el grupo rechaza de plano uno de los riesgos expuesto por uno de sus miembros, tratará de mantenerlo para que se lo analice y discuta de modo que quien lo manifestó obtenga el esclarecimiento necesario para posibilitar su cambio de actitud.

e) Durante el análisis se observará la aceptación o rechazo del grupo hacia un determinado riesgo. El conductor guiará la discusión pero dejando que sean los propios interesados quienes argumenten y hallen las soluciones del caso; lo cual se logra si se provee una situación en la que se sientan alentados a expresar con libertad sus sentimientos. *Dar consejos concretos o manifestar opiniones propias, ahoga todo el proceso.*

f) Colocados en la situación libre de análisis de la realidad, lo corriente es que los miembros del grupo se sientan motivados para demostrar que los riesgos anotados, o cuando menos muchos de ellos, son irreales, carentes de fundamento. Los miembros se influyen mutuamente (presión social), y de tal modo van cambiando las actitudes, y los temores antes expuestos pueden llegar a parecer ridículos.

g) Cuando se ha logrado modificar de tal modo las actitudes frente a un riesgo, se le borra de la lista o se le tacha. La actitud del director ha de ser reticente más que favorable a la eliminación de un riesgo, con el objeto de que sea bien aclarado y no queden resabios sobre el mismo.

DINAMICA: "CLINICA DEL RUMOR"

Objetivos:

1.- Es una experiencia de grupo que pretende demostrar a los participantes cómo se crean los rumores y se distorsiona la realidad a través de testimonios sucesivos.

2.- Enseña a la gente a prevenirse de informaciones distorsionadas o erróneas, de inexactitudes a veces intencionales e inconscientes, de prejuicios y prevenciones que perjudican las buenas relaciones humanas.

Material:

Humano: los participantes

Material: lámina o diapositiva, grabadora.

Duración: 45 minutos

Disposición del grupo:

- libre

Instrucciones específicas:

El director que dirija este grupo debe conseguirse una lámina grande o diapositiva que represente una escena en la cual figuren alrededor de veinte detalles significativos (personas, animales o cosas). Dispondrá además de una grabadora para registrar textualmente los sucesivos testimonios. Pueden utilizarse dos láminas a la vez.

Desarrollo:

A) Con un estímulo gráfico:

a) El director invita a que seis de siete personas se presten para actuar como protagonistas de una experiencia interesante. Solicita a estas personas que se retiren del local por un momento, diciéndoles que cuando se les llame, por una vez, deberán escuchar atentamente lo que se les diga y repetirlo "lo más exactamente posible".

b) Se coloca ante el grupo la lámina grande o se proyecta la diapositiva, pero de tal modo que no sea visible para las personas que van entrando.

c) El director llama a una de las personas que han salido, y pide a un espectador previamente designado que describa la lámina en voz alta mientras el primer sujeto de la experiencia preste atención al relato sin ver la lámina.

d) Antes de comenzar la descripción de la lámina se hace funcionar el grabador, el cual registrará todo el proceso hasta el final de la experiencia.

e) A través de esta primera descripción directa de la lámina el grupo podrá ya advertir "cuán eliminadora de detalles e imperfecta puede ser una percepción aún cuando sea descriptiva por un testigo que esté en ese momento observando directamente la escena"

f) Terminada la descripción de la lámina al primer sujeto, se llama al recinto a un segundo sujeto de experiencia, el cual se coloca junto al primero, sin que ninguno de los dos vea la lámina. El primer sujeto describe entonces al segundo lo que acaba de escuchar, haciéndolo con la mayor fidelidad posible. Luego puede sentarse entre los espectadores pues su tarea ha terminado.

g) Se hace entrar al tercer sujeto y se procede del mismo modo que en el paso anterior; el segundo relata al tercero lo que acaba de escuchar. Así sucesivamente con todas las personas que habían salido del recinto, hasta que el último de ellos repite ante el público lo que el penúltimo le ha relatado. Aquí termina la experiencia propiamente dicha. (se corta el grabador).

h) Tras la última descripción se podrá advertir hasta que punto el testimonio se ha ido apartando de la realidad a través de las sucesivas versiones. Es corriente que esto cause hilaridad; y es frecuente también que se desee escuchar la grabación realizada.

i) El grupo discute finalmente la experiencia y extrae las conclusiones de la misma en cuanto puede ser útil para demostrar el mecanismo del rumor.

B) Con un estímulo verbal:

Instrucciones específicas:

En lugar de la lámina, el director debe proveerse de un relato imaginario y anecdótico que contenga unos veinte detalles significativos memorizables.

Desarrollo:

El mecanismo de la dinámica es igual al anterior, sólo que en lugar de describir la lámina, se lee el relato al primer sujeto, éste lo repite con la mayor fidelidad posible al segundo, éste al tercero, y así sucesivamente hasta que el último lo repite al público. Entonces se relee el texto original para comparar.

GLOSARIO

APRENDIZAJE: Es un cambio de conducta que persiste en el tiempo; y puede referirse ya sea a conocimientos, a habilidades o a actitudes.

CONDUCTA: Dirección y forma que otorga una persona a sus acciones.

CRECIMIENTO: Incrementar una cosa principalmente de manera cuantitativa.

DESARROLLO: Incrementar, perfeccionar cualitativamente algo.

EDUCACION: Es el proceso ya sea sistemático o asistemático a través del cual la persona perfecciona sus facultades humanas.

FORMACION: Sinónimo de educación en cuanto al desarrollo de factores humanos que se traducen necesariamente en habilidades y actitudes deseables.

INTEGRAL: Que comprende todas las partes de un todo. Adjetivo que califica a algo como completo, que no carece de sus constitutivos esenciales.

NATURALEZA: Esencia o propiedad que distingue a un ser. Es aquello que de origen se da de manera innata, es decir, no se adquiere.

BIBLIOGRAFIA

- BARRIGUETE, Gilberto, "El licenciado en R.I. ¿qué hace?", (México, Ed. Alhambra, S.A., 1982), 143 pp.
- BEAL, George, (et al) "Conducción y acción dinámica del grupo", (Buenos Aires, Ed. Kapelusz, S.A; 1964), 332 pp.
- CHIAVENATO, Idalberto, "Administración de recursos humanos", (México, Ed. Mc-Graw-Hill, 1983), 578 pp.
- DE LA MORA, José Guadalupe, "Psicología Educativa", México, Ed. Progreso, S.A., 1989, 175 pp.
- GARCÍA López, Jesús, "El sistema de las virtudes humanas", México, Ed. de Revistas, 1986, 435 pp.
- Gran Enciclopedia Rialp, (España, Ed. Rialp, 1989), 25 vol.
- GUERRA, Manuel, "El enigma del hombre", (España, Ed. EUNSA, 1978), 277 pp.
- GUTIERREZ Saenz, Raúl, "Introducción a la ética", 17 ed: (México, Ed. Esfinge, 1985), 253 pp.
- HALL, Richard H., "Organizaciones: estructura y proceso", (España, Ed. Prentice/Hall Internacional, 1973), 331 pp.
- ISAACS, David, "La educación de las virtudes humanas", 2a. ed., México, Ed. de Revistas S.A. de C.V; 1985, tomo 4 y 2
- KELLY, W.A., "Psicología de la educación", (España, Ed. Morata, 1982), 696 pp.
- KNOWLES, William, "Principios de dirección de personal", 2a. ed., (España, Ed. Rialp, S.A; 1965), 516 pp.
- KOONTZ, Harold, (et. al) "Elementos de Administración", 3a. ed., (México, Ed. Mc. Graw-Hill, 1983), 602 pp.
- MARIN, Vanessa, "Estudio filosófico de la naturaleza del hombre", nota técnica no. F.AF 02/86
- MAYNARD, H.B., "Administración de empresas", (España, Ed. Reverté, S.A; 1973), 2099 pp.
- MENESES Morales, Ernesto, "Psicología General", (México, Ed. Porrúa, 1981), 476 pp.
- MERCADO, Salvador, "Administración aplicada, teoría y práctica", 1a. parte, México 1989.
- REYES Ponce, Agustín, "Administración de empresas", 1a. parte, 2a. ed., México, Ed. Limusa, 1982, 189 pp
- REYES Ponce, Agustín, "Administración de personal", 1a. parte, México, Ed. Limusa, 1971, 245 pp.

- ROBBINS, Sthepen, "Administración, teoría y práctica", (México, Ed. Prentice/Hall, 1981987), 560 pp.
- RODRIGUEZ Rivera, Victor, "Psicotécnica pedagógica" (México, Ed. Porrúa, 1986), 402 pp.
- ROBINSON, Edwin M, "Organización y administración de negocios", (México, Ed. Mc. Graw-Hill, 1980), 419 pp
- SANCHEZ H., Efraín, "Psicología educativa", (España, Ed. Universidad de Puerto Rico, 1982), 586 pp.
- SERVITEJE, Lorenzo, "La revalorización de la empresa privada", Revista ISTMO, (México, nov-dic, 1988, no. 179).
- SILICEO, Alfonso, "Capacitación y desarrollo de personal", 2a. ed., (México, Ed. Limusa, 1982), 151 pp.
- STONER, James, (et. al) "Administración", 3a. ed., (México, Ed. Prentice/Hall, 1989) .643 pp
- SMIRNOV, A.A., (et.al) "Psicología", (México, Ed. Grijalbo, 1960), 571 pp.
- VELAZQUEZ C., Rodolfo, "Dinámica de grupos", (México, Ed. EdiGonvill, 1989), 262 pp.
- VERNEAUX, R. "Filosofía del hombre", (España, Ed. Herder, 1975), 233 pp.

TESIS
arttek
... Las mejores!!

TESIS • ENCUADERNADOS
FINOS Y RUSTICOS

AV. UNION No. 135 Esq. López Cotilla
Tel. 616-62-71 Tel. y Fax: 616-10-64
Guadalajara, Jal.

HEROICO COLEGIO MILITAR No. 886
Esq. Av. Américas Guadalajara, Jal.
Tel. 817-07-07 Tel/Fax: 817-28-49