

308923

29
Zej



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGIA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ANALISIS DE LA DISCIPLINA COMO
PROCESO EDUCATIVO Y SU REPERCU-
SION EN EL AMBITO LABORAL.

TESIS CON
FOLIO DE ORIGEN

TESIS PROFESIONAL
PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PEDAGOGIA
QUE PRESENTA
SONIA NUÑEZ BOSCH

Director de Tesis: Lic. Josefina Balmori Iglesias



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	Pág:
INTRODUCCION.....	1
<u>CAPITULO I</u> EL PROCESO EDUCATIVO.....	7
1.1 Educación.....	7
1.1.1 Definición de educación de diferentes autores.....	7
1.1.2 Ambitos en que se desarrolla el proceso educativo.....	12
1.1.2.1 Ambito familiar.....	12
1.1.2.2 Ambito escolar.....	14
1.1.2.3 Ambito laboral.....	18
1.1.2.4 Ambito comunitario.....	20
1.2 El proceso educativo y la empresa.....	22
1.2.1 El ámbito laboral desde el punto de vista educativo.....	22
<u>CAPITULO II</u> LA EMPRESA COMO INSTITUCION EDUCATIVA.....	33
11.1 Concepto de empresa.....	34
1.1.1 Fines y tipos de empresa.....	35
1.1.2 Elementos que forman la empresa.....	36
11.2 Desarrollo personal y profesional del individuo dentro de la empresa.....	40
11.2.1 El trabajo como medio de perfeccionamiento.....	41

	Pág.
II.3 Concepto de productividad.....	43
II.3.1 La satisfacción de necesidades personales y organiza- cionales y la productividad.....	45
II.3.1.1 Necesidades organizacionales.....	46
II.3.1.2 Necesidades personales.....	50
II.3.2 La productividad como manifestación del cumplimiento de normas y lineamientos organizacionales.....	53
 <u>CAPITULO III</u> LA DISCIPLINA COMO PROCESO EDUCATIVO.....	 60
 III.1 Disciplina.....	 60
III.1.1 Concepto de disciplina desde el punto de vista de -- especialistas en educación y en disciplina laboral.....	 61
 III.2 Tendencias de la disciplina en el ámbito laboral.....	 67
III.2.1 Disciplina autoritaria positiva y negativa.....	69
III.2.2 Disciplina autónoma o autodisciplina.....	73
 III.3 El Reglamento Interior de Trabajo.....	 75
III.3.1 Definición con base en la Ley Federal del Trabajo.....	75
III.3.2 Contenido del Reglamento Interior de Trabajo.....	78
III.3.3 Comunicación del Reglamento.....	81
III.3.3.1 La comunicación en el ámbito laboral.....	82
III.3.3.2 Autoridad y liderazgo.....	84
 III.4 Causas y prevención de indisciplina.....	 87

	Pág.
CAPITULO IV IMPLICACIONES PRACTICAS PARA INCORPORAR EL PROCESO DISCIPLINARIO AL PRODUCTIVO DE LA EMPRESA.....	90
IV.1 Fundamentación	90
IV.1.1 Perfil de la empresa.....	91
IV.1.2 Propuesta metodológica.....	96
IV.1.3 Instrumentos.....	101
IV.1.3.1 Observación.....	101
IV.1.3.2 Cuestionario.....	106
IV.1.3.3 Entrevista.....	116
IV.1.4 Resultados obtenidos.....	119
IV.1.4.1 Resultados de la observación.....	119
IV.1.4.2 Resultados del cuestionario.....	121
IV.1.4.3 Resultados de la entrevista.....	131
IV.1.5 Análisis de datos.....	133
IV.2 Implicaciones prácticas.....	145
IV.2.1 Descripción de acciones concretas para mejorar la disciplina en FIS FIBER.....	146
Conclusiones.....	158
Bibliografía.....	162
Anexo: Gráficas y cuadro de resultados obtenidos mediante la aplicación de cuestionarios.....	171

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

		Pág.
Gráfica 1:	Puesto.....	172
Gráfica 2:	Edad.....	172
Gráfica 3:	Escolaridad.....	173
Gráfica 3A:	Escolaridad.....	173
Gráfica 4:	¿Cuánto tiempo lleva trabajando en FIS FIBER?.....	174
Gráfica 5:	¿Qué es FIS FIBER?.....	174
Gráfica 6:	Si tiene algún problema laboral, ¿a qué reglamento acudiría?.....	175
Gráfica 7:	¿De qué manera se le comunicó el reglamento interior de la empresa?.....	175
Gráfica 8:	¿Qué aspectos trataría en el reglamento si estuviera en sus manos su elaboración?.....	176
Gráfica 9:	¿Qué es para usted una regla o norma?.....	176
Gráfica 10:	¿Dentro de su área existen normas de trabajo?.....	177
Gráfica 11:	¿Considera que éstas son de utilidad?, ¿porqué?.....	177
Gráfica 12:	¿Qué es la disciplina?.....	178
Gráfica 13:	¿Considera usted que existe una adecuada disciplina en la empresa?.....	178
Gráfica 14:	¿Considera que en la empresa se fomenta la autodisciplina?.....	179
Gráfica 15:	¿Qué haría usted para mejorar la disciplina en FIS FIBER?.....	179
Cuadro 16:	¿Cuáles son las faltas de disciplina que más se cometen?, numerelas en orden de acuerdo a la frecuencia con que se dan.....	180

	Pág.
Gráfica 17: ¿Porqué cree usted que se dan estas faltas?.....	180
Gráfica 18: ¿Conoce usted las sanciones que se aplican de acuerdo al reglamento?.....	181
Gráfica 19: ¿Alguna vez ha sido castigado por su conducta en la empresa?.....	181
Gráfica 20: ¿Cuál fue la causa?.....	182
Gráfica 21: ¿Considera apropiada la manera como se dan las sanciones?.....	182
Gráfica 22: ¿Ha recibido recompensas por su desempeño?.....	183
Gráfica 23: ¿Qué tipo de recompensas desearía?.....	183
Gráfica 24: ¿Existe algún sistema de quejas y sugerencias.....	184
Gráfica 25: ¿Considera que la disciplina influye en la productividad y calidad?.....	184
Gráfica 26: ¿Porqué?.....	185
Gráfica 27: ¿Se plantea objetivos para desarrollar y mejorar sus actividades?.....	185
Gráfica 28: ¿Está satisfecho con la labor que desempeña?.....	186
Gráfica 29: La relación con su jefe es de:.....	186
Gráfica 30: ¿Se le comunican los logros de su área o departamento?..	187

INTRODUCCION

La Pedagogía es la ciencia y arte de educar, es decir, pretende llevar a la persona hacia su perfeccionamiento y para ello aplica sus fundamentos teóricos para actualizar las potencias de cada hombre de manera individual.

La Pedagogía alude a cualquier ser humano, puesto que todos tienen inteligencia y voluntad, que son las potencias susceptibles de ser perfeccionadas; por la misma razón esta ciencia se desarrolla sin importar la edad del sujeto ni el ámbito en que se encuentre. En general los ámbitos de desenvolvimiento humano son la familia, la escuela, el trabajo y la comunidad, por lo tanto la labor pedagógica puede llevarse a cabo en cualquiera de ellos.

El presente trabajo se dirigirá específicamente al ámbito laboral, donde el individuo pone en práctica los conocimientos adquiridos en los otros ámbitos y su acción se ve enriquecida por su experiencia personal, al mismo tiempo que se encuentra oportunidades de aprendizaje informales mediante el contacto con sus compañeros, y formales mediante el proceso de capacitación. El tema que se desarrollará será el análisis de la disciplina como proceso educativo y su repercusión en el ámbito laboral, atendiendo a los enfoques psicológico y didáctico, obviamente dirigidos hacia la etapa evolutiva de la adultez.

Debido a que el país está en proceso de modernización, dentro de la cual se incluye la modernización educativa, la población debe estar preparada para colaborar en tal proceso, por ello el papel del pedagogo adquiere mayor importancia en este sentido; en su calidad de educador debe preparar a la población

en todo ámbito y especialmente en el laboral; si la industria se desarrolla, podrá elevarse el nivel económico y disminuir las desigualdades sociales.

A partir de mi experiencia en la Cámara Nacional de la Industria de - - Transformación (CANACINTRA) al realizar el Servicio Social, me percaté de la importancia de la disciplina en el logro de los objetivos organizacionales, así -- como de la relación existente entre la satisfacción de necesidades del personal - y la productividad de la empresa; por ello considero importante sensibilizar al personal acerca de lo anterior para que todos colaboren activa y positivamente en la productividad.

La industria de transformación representa uno de los sectores más dinámicos e importantes de la economía del país, en general está integrado por pequeñas y medianas empresas lo cual indica que no cuentan con los recursos necesarios para convertirse en gran industria, por ello requieren de ayuda para solucionar sus problemas, que son principalmente de tipo económico y administrativo, esto incide en la satisfacción y desempeño de su personal; de ahí la labor del pedagogo en tales empresas.

Para que se puedan desarrollar las actividades en el ámbito laboral o cualquier otro, se requiere de cierto orden para conjuntar las labores de diferentes personas con distintas características de edad, sexo, nivel socio-económico, profesión y valores; por ello el asunto que interesa analizar en este trabajo es: ¿de qué manera las normas y políticas de la empresa influyen en el desarrollo productivo de la misma?. Por lo tanto el objetivo general de la tesis es analizar la influencia de la disciplina empresarial en el incremento de la productivi--

dad, con la finalidad de sensibilizar al personal acerca de la importancia de incorporar el proceso disciplinario al proceso productivo para el logro de los objetivos organizacionales en empleados de la industria de transformación.

Debido a que se trata de una tesis pedagógica, se iniciará precisando el concepto de educación enfatizando dentro del primer capítulo la relación entre la Pedagogía y el ámbito laboral. Después iniciará un capítulo dedicado a la disciplina y otro a la productividad; el objetivo de la tesis es analizar la relación existente entre ambos. En el apartado dedicado a la disciplina se tratará de definir este concepto y después se analizará a grandes rasgos la comunicación, ya que ambas se relacionan íntimamente en torno a la aplicación del Reglamento Interior de Trabajo; documento donde se encuentran las normas específicas que el personal de una empresa debe acatar; especialmente se establecerá la diferencia entre la disciplina y la autodisciplina, aclarando que el ideal educativo es esta última; en torno a la disciplina también se comentará el valor formativo de las sanciones y recompensas en el ámbito laboral.

En el último capítulo de la fundamentación teórica se estudiará a la empresa reafirmando su papel como institución educativa, para ello se ubica al lector en sus características principales y especialmente se trata al proceso de capacitación como proceso educativo, estableciendo su relación estrecha con los momentos didácticos, de igual manera se relaciona la división del proceso de capacitación con los dominios de enseñanza-aprendizaje y se resalta el desarrollo del personal en contraposición con el mero adiestramiento. Por último se menciona la productividad y los factores que inciden en ella, especialmente la satisfacción de necesidades del personal y la disciplina.

Como toda tesis pedagógica, ésta tiene una parte teórica y otra práctica, haciendo referencia a la calidad de ciencia y arte antes mencionada, es por ello que se realizó un diagnóstico de la disciplina en una mediana industria de transformación, con la finalidad de proponer acciones concretas para mejorarla y coadyuvar con la productividad de la misma. Para la realización de la parte teórica se consultaron autores tales como Fernando Arias Galicia, Fernando Cominas, Wendell L. French, Víctor García Hoz, Imfdeo Nérici, Agustín Reyes Ponce, Leonard Sayles, Alfonso Siliceo, Testa, William Werther y Dale Yoder; además se consultaron diversas publicaciones editadas por la CANACINTRA, institución que agrupa a casi el 80% de la industria de transformación del país, el Diccionario de Ciencias de la Educación, para dar un enfoque pedagógico a los términos utilizados; la Ley Federal del Trabajo, con el propósito de que las conclusiones se adecuaran a la realidad mexicana, y el Reglamento Interior de Trabajo de la empresa en cuestión que proporcionó facilidades para la derivación práctica. Esta se fundamenta en la aplicación de cuestionarios y entrevistas en una mediana industria, los cuales fueron analizados y comparados con la teoría y los resultados obtenidos dieron lugar a una serie de implicaciones prácticas para incorporar el proceso disciplinario al proceso productivo y de desarrollo organizacional.

Los instrumentos psicopedagógicos utilizados se dirigen al personal en general de la industria mencionada; dado que la disciplina concierne a todos por igual. El levantamiento de datos se realizó en dos etapas: primero se aplicaron y evaluaron los cuestionarios, y con base en los resultados obtenidos, se realizaron las entrevistas; la observación se llevó a cabo en el transcurso de toda la investigación de campo a partir del primer contacto con la empresa.

Para que las respuestas obtenidas fueran representativas de la situación general, se utilizó el método de muestreo aleatorio tomando en cuenta las principales áreas de trabajo, la muestra estuvo integrada por 45 personas que corresponden al 25% del personal total; se trataron de controlar las variables pero desgraciadamente no se pudo aplicar cuestionario piloto, como se explica posteriormente por lo cual hubo algunas dificultades en la comprensión de las preguntas, sobre todo en el personal obrero. Las entrevistas se realizaron con el 20% de la muestra para reafirmar los datos obtenidos con el primer instrumento.

El análisis de datos se presenta de manera global y complementaria con la finalidad de obtener un diagnóstico acertado; se obtuvieron datos muy interesantes: la empresa presentó condiciones ambientales desfavorables, falta de capacitación, bajo índice de rotación de personal, sentimiento de injusticia organizacional, mala comunicación vertical, bajo índice de indisciplina, desequilibrio en el uso de sanciones y recompensas, pero lo más importante es que manifestaron un adecuado conocimiento del concepto de la disciplina y su relación con la productividad.

Con base en los datos obtenidos y en la fundamentación teórica, se proponen implicaciones prácticas a la empresa para mejorar su proceso disciplinario y productivo, éstas consisten en formas de acción concreta basadas en objetivos específicos que requieren ser solucionados en esta institución en particular. Debido a que su aplicación requiere de una decisión de carácter institucional, éstas no se llevarán a cabo, sólo se presenta un folleto a manera de ejemplificación.

Considerando que la disciplina es un factor importante en la realización - de toda actividad, la lectura del presente análisis puede resultar interesante - para aquellos que deseen desarrollarse, en el ámbito laboral, o cualquier otro.

CAPITULO I

EL PROCESO EDUCATIVO

1.1 Educación.

La Pedagogía tiene un fundamento teórico y universal, está integrada por un conjunto de conocimientos sistemáticamente organizados en torno a un objeto común: la educación, por lo tanto se constituye como una ciencia; por otro lado tiene una parte práctica y personal. La educación se da por la interacción existente entre dos o más seres humanos y el momento en que se da tal proceso es irrepetible, lo cual la convierte en un arte.

Siendo la Pedagogía la ciencia y el arte de la educación, es necesario profundizar en este concepto, y para ello se citarán diferentes autores que ofrecen diversas definiciones de educación.

1.1.1 Definición de educación de diferentes autores.

La educación como objeto de la Pedagogía, es un proceso por el cual un sujeto actúa sobre otro con la finalidad de lograr un cambio en él; lo anterior implica que los seres humanos somos susceptibles de cambiar pero para que el proceso sea verdaderamente educativo, dicha modificación debe ser positiva y ayudar a la persona a que se acerque a la perfección que su propia naturaleza le confiere.

En un sentido amplio la educación se considera como la adquisición de nor

mas de comportamiento social, pero en realidad es mucho más que eso; la persona está integrada por un conjunto de valores que deben formarse de acuerdo a una jerarquía y si se omite alguno, se está obstaculizando el proceso de perfeccionamiento del individuo. Tales valores son los siguientes: económico, físico, social, intelectual, estético, moral, religioso, y el valor afectivo, que a su vez influye en todos los demás (1).

Etimológicamente la educación significa extraer o sacar del interior de cada individuo sus aptitudes y habilidades con el afán de desarrollarlas para -- bien propio y de la sociedad en la que se desenvuelve.

Platón proporciona una primera definición en la cual establece que "la -- educación tiene por fin dar al alma y al cuerpo toda la belleza y perfección de que son susceptibles" (2). Todos los seres humanos nacemos con alma y cuerpo que se pueden perfeccionar de acuerdo a nuestra propia naturaleza, pero -- también existen diferencias individuales y éstas son muy importantes a considerar, la educación es un arte donde el proceso se da de diferente manera para cada persona, de tal forma que es irrepetible.

Víctor García Hoz definió la educación como "el perfeccionamiento inten-- cional de las potencias específicamente humanas" (3); tales facultades o potencias son la inteligencia y la voluntad, la primera se dirige a la Verdad y la --

(1) cfr. PLIEGO, María., Valores y autoeducación., p.68

(2) apud. PLANCHARD, Emile., La pedagogía contemporánea., p.29

(3) GARCIA HOZ, Víctor., Principios de pedagogía sistemática., p.25

segunda al Bien y el proceso de perfeccionamiento se da a lo largo de toda la vida y todos los ámbitos en que el hombre se desenvuelve, aún cuando por lo general la educación es intencional, hay ocasiones en que no lo es, tal podría ser el caso de una persona que ejerce una influencia sobre otra a través de su ejemplo sin pretender hacerlo deliberadamente.

Otra definición es la de Imídeo G. Nérici, quien menciona que

la educación es un proceso que tiende a capacitar al individuo para actuar conscientemente frente a nuevas situaciones de la vida, aprovechando la experiencia anterior y teniendo en cuenta la integración, la continuidad y el progreso social. Todo ello de acuerdo con la realidad de cada uno, de modo que sean atendidas las necesidades individuales y colectivas (4)

Esta definición indica que la educación es dinámica, es decir, implica un proceso de adaptación ante las nuevas situaciones que la vida nos presenta y a la vez madurez dado que la persona aprovecha sus experiencias pasadas buenas y malas; además alude a la parte social del individuo, la cual implica una identificación de la persona con su grupo y su participación activa dentro del mismo, contribuyendo con su actividad al progreso de su sociedad y a la transmisión cultural. Por último hace referencia a las diferencias individuales, con lo cual atiende al bien individual y al bien común.

(4) NERICI, Imídeo G., Hacia una didáctica general dinámica., p.19

Por último nos referiremos a la definición de Montaigne, él cual señaló - que "la educación es el arte de formar hombres, no especialistas" (5); ello -- hace referencia a la educación integral, debido a que para formar hombres hay que tomar en cuenta todos sus valores y no polarizarse hacia el intelectual, es decir, no se debe confundir la formación con la información, de la primera resultan seres humanos y de la segunda sólo especialistas.

La educación, para que verdaderamente lo sea, debe dirigirse al desarrollo armónico de la persona como una unidad individual y social tomando en -- cuenta su fin último, es decir la felicidad.

Como ya se mencionó la educación es posible gracias a la capacidad de -- perfeccionamiento de los seres humanos, ésta es su causa material y su causa formal según García Hoz es la voluntariedad, es decir, las perfecciones se alcanzan cuando la persona quiere hacerlo. La causa material de las cosas es la que las fundamenta, en este caso la perfectibilidad del hombre es la base para que sea educable, y la causa formal es aquella que impulsa la acción de la material, es decir que la voluntad humana motiva a la persona para alcanzar su - perfeccionamiento; de ahí que la educación cuenta con dos potencias específica- mente humanas: la inteligencia como base del aprendizaje y la voluntad como - motor que mueve a la persona a querer aprender.

También hay que distinguir tres partes en la formación de la persona: la

(5) PLANCHARD, Emile., op.cit., p.30

materia, la inteligencia y la voluntad, a las cuales les corresponden los procesos de adiestrar, instruir y educar (6), pero a la vez no se debe olvidar la --
unidad de la educación y aclarar que todas las divisiones que se hagan sólo --
son para cuestión metodológica ya que el ser humano es un todo inseparable.

Actualmente es muy importante formar hombres para el trabajo pero inculcándoles el sentido de realización personal a través del mismo, hoy en día estamos rodeados de avances tecnológicos pero falta el sentido humano del trabajo, el hombre debe participar en la sociedad de acuerdo a su propio criterio y haciendo uso de su libertad; además resaltando la formación en los valores por encima de la producción de bienes materiales, antes de la productividad están los seres humanos que son la base de la misma.

La integridad de la educación implica una preocupación por desarrollar todas las facultades de la persona en su vida familiar, social, laboral y escolar, de tal manera que le permita ir descubriendo sus propias capacidades. Lo anterior debe partir de la libertad individual y fortalecer el sentido de responsabilidad con la finalidad de que la persona se acostumbre a afrontar las consecuencias de sus decisiones y a sentirse satisfecho con su labor, así elegirá libremente la actividad que desee desempeñar con base en su vocación personal.

El proceso educativo es el camino que el hombre recorre a lo largo de su vida para alcanzar el perfeccionamiento de sus cualidades individuales, se le --

(6) cfr., COROMINAS, Fernando., Educar hoy., p.20

llama proceso por que implica dinamismo debido a que desde el nacimiento el ser humano se enfrenta a diversas situaciones que le exigen una respuesta, la cual conlleva un aprendizaje. Con base en lo anterior se puede afirmar que los ámbitos en que puede desarrollarse el proceso educativo son los mismos en que se desenvuelve la persona, es decir: la familia, en la cual el sujeto inicia su formación, la escuela, donde se da la educación formal, el trabajo, donde el individuo contribuye a mejorar su entorno mediante la actividad que desempeña, y la comunidad en general, la cual ejerce una influencia en todos los individuos que la forman.

1.1.2 Ambitos en que se desarrolla el proceso educativo.

1.1.2.1 Ambito familiar.

La educación que recibe el individuo en el seno familiar es de gran relevancia; ahí es donde comienzan los estímulos educativos, además éstos representan una influencia decisiva en la formación de la persona y poseen una característica que los diferencia de los otros ámbitos: el amor.

La familia es una pequeña sociedad con costumbres, tradiciones, reglas establecidas por la autoridad que tienen los padres sobre los hijos, las cuales van formando al individuo y lo preparan para su participación en la comunidad.

En razón de su paternidad, los padres tienen el derecho y el deber de educar a sus hijos conforme a sus creencias y valores, lo cual debe ser respetado y fomentado por las instituciones educativas, no se puede sustituir esa la

bor precisamente porque lo que caracteriza a la educación en la familia es el amor y difícilmente otra institución puede proporcionarlo en la misma forma.

La educación en el seno familiar generalmente no se da de manera formal, aunque los padres establecen ciertas reglas, es la relación cotidiana y el ejemplo lo que va formando a los hijos; sobre todo en los primeros años de vida el individuo se encuentra en una etapa muy receptiva y los padres deben estar - conscientes de ello, además deben respetar la personalidad de cada uno y formarlos con base en sus diferencias individuales.

Tomando en cuenta lo anterior, se observa que los hijos aprenden de los padres por tres vías: el amor, la autoridad y el ejemplo, pero para que su acción educativa sea eficaz, es necesario que ellos tengan una preocupación por autoeducarse; como afirma García Hoz "si la educación se realiza fundamentalmente en virtud de la comunicación, no puede haber comunicación educativa si el educador no está educado" (7); también es importante que los padres estén de acuerdo en cuanto a la formación que darán a los hijos, de lo contrario habrá contradicciones entre ellos y los hijos no sabrán a cuál obedecer.

Un problema que se da en la educación paterno filial, es que los padres - se consideren dueños de sus hijos y por ello cometen errores que se manifiestan en un autoritarismo exagerado o un exceso de paternalismo, es decir, no - toman en cuenta que su hijo es un individuo con libertad propia y con caracte-

(7) GARCIA HOZ, Víctor., Principios de pedagogía., p.486

rísticas individuales que son distintas a las de ellos y por eso pretenden que se comporten de una manera determinada, o bien no creen que su hijo es capaz de emprender una vida propia ejerciendo su libertad y pretenden protegerlo -- pero no toman en cuenta que con ello le inculcan inseguridad y a la larga pueden perjudicarlos mucho.

La educación familiar es relevante en la formación de la personalidad de sus miembros. El individuo se siente aceptado por quienes le rodean, pertenece a esa pequeña sociedad y a la vez puede participar activamente en ella, lo cual le ayuda en su futura participación en la comunidad.

La labor de los padres no sólo se reduce al ámbito familiar, también deben acompañar a sus hijos en la vida escolar y social; la elección de escuela es muy importante; ahí no sólo se aprenden conocimientos, sino también actitudes y valores que deben concordar con la formación del hogar. De igual manera resulta positiva la preocupación de los padres por conocer a los amigos de sus hijos, dado que estos ejercen una gran influencia especialmente en la adolescencia.

1.1.2.2 Ambito escolar.

A lo largo de la vida el individuo está sometido a influencias educativas -- provenientes de muchos lados pero la educación de forma organizada y sistemática se recibe en la escuela de los 3 a los 25 años aproximadamente. La educación escolar se divide en etapas o niveles para adecuarse a las necesidades específicas del educando de acuerdo a su edad cronológica y mental. El sistema

educativo mexicano tiene la siguiente estructura: Preescolar (de los 3 a los 6 años aprox.), Primaria (6 a 12 años aprox.), Secundaria (13 a 15 años - - aprox.), Preparatoria (16 a 18 años aprox.) y Educación Superior o Universidad (19 a 25 años dependiendo de la duración de la carrera), además existe el posgrado (maestría y doctorado) y también hay sistemas de educación especial y de educación de adultos.

Lo que distingue a la educación escolarizada de las demás es que tiene -- una secuencia lógica, una metodología específica y se da la evaluación cualitativa y cuantitativa que permite al educando avanzar progresivamente en el conocimiento.

Además de los niveles educativos que se mencionaron con anterioridad, algunas instituciones reciben a los niños desde los tres meses de edad, en la llamada escuela maternal. Esta termina a los tres años de edad y ayuda a los pequeños de primera infancia a adquirir hábitos de higiene, alimentación, lenguaje. El peligro que se corre es que los padres deleguen toda su responsabilidad educativa en la escuela, lo cual es gravísimo, en esta etapa los niños necesitan mucho a sus padres para la formación de su personalidad y el desarrollo de sus funciones biológicas.

Después de la escuela maternal sigue la educación preescolar, aunque hay que señalar que la primera no es tan necesaria por que los padres pueden educar a sus hijos en la formación de hábitos sin que asistan a ninguna institución escolarizada; en cambio la preescolar sí lo es porque, como su nombre lo indica, prepara a los niños para recibir una formación intelectual y cultural en la pri-

maría. En esta etapa los niños se encuentran en su segunda infancia y se fomenta su desarrollo sensorial y motriz, al mismo tiempo que se les enseña a convivir con los demás y a perfeccionar su lenguaje.

García Hoz explica que el contenido fundamental de la escuela primaria es "la adquisición de hábitos intelectuales (lectura, escritura, cálculo) y la adquisición simultánea de los primeros elementos de la ciencia" (8); es por ello que se requiere que el niño ingrese con cierto nivel de madurez para asimilar lo que estudiará en la primaria.

La primaria corresponde a la etapa evolutiva de la tercera infancia, donde existe un gran desarrollo social, por lo general el niño comienza a ser selectivo en sus amistades y más independiente de sus padres, se adapta mejor al mundo y a la gente que lo rodea. También se perfeccionan sus habilidades para el aprendizaje, leer, escribir y contar, lo cual lo prepara para ingresar al siguiente nivel.

La escuela media corresponde a la etapa de la adolescencia y se divide en secundaria y preparatoria, ésta tiene carácter propedéutico y terminal, es decir prepara al sujeto para continuar con su formación educativa en otro nivel escolar, o bien le proporciona conocimientos para desenvolverse activamente en la sociedad mediante el trabajo a nivel técnico (no profesional).

Durante la educación media el individuo alcanza un nivel de desarrollo que

(8) Ibidem., p. 389

le permite ser más reflexivo y a la vez práctico, el adolescente empieza a hacer abstracciones del conocimiento, relaciona el contenido de las materias entre sí y busca el beneficio práctico de lo que está aprendiendo, ya no se conforma con memorizar lo que se le enseña, es por eso que se empiezan a incluir prácticas de laboratorio e investigación; en esta etapa se debe formar y fortalecer el espíritu crítico del educando aprovechando las características propias de la edad.

En cuanto a la enseñanza superior el mismo autor señala cinco fines fundamentales:

formación profesional superior, iniciación en la investigación científica y preparación de futuros investigadores, formación de personalidades rectoras en la vida social, - mantenimiento y desarrollo de la vida cultural superior, elevación de la vida cultural y del rendimiento social de un pueblo (9);

es decir que prepara al individuo para colaborar con sus conocimientos en el desarrollo de la sociedad en que vive, mediante su trabajo.

Hoy en día es necesario que antes de ingresar a este nivel se le proporcione al sujeto una adecuada orientación vocacional, la elección de carrera es una decisión que puede señalar el medio en que la persona se va a desenvolver durante el resto de su vida y para que colabore productivamente en el desarrollo del país, es necesario que se sienta satisfecho con su labor; de no ser así,-

(9) Ibidem., p.395 y 396

puede frustrarse por no trabajar en lo que verdaderamente es su vocación.

Así como en la educación dentro de la familia los padres tienen un papel insustituible, la labor del profesor en la educación escolar es decisiva ya que es quien motiva al educando a estudiar y su influencia puede ser tan fuerte - que marque la profesión que elegirá alguno de sus discípulos; Nérici define al profesor como "la dínamo que arrastra, entusiasma y contagia en la senda que lleva hacia la realización de los objetivos de la educación" (10). Al igual que en la familia, el maestro debe conocer bien a sus alumnos para guiarlos y exigirles de acuerdo a sus características personales y al mismo tiempo motivarles para que asimilen aquellas materias que más se les dificultan, como se ha mencionado, el educando tiene la libertad para querer aprender, y si no está motivado, difícilmente concluirá su educación escolarizada.

1.1.2.3 Ambito laboral.

"El proceso educativo, empezando por el desarrollo mental, termina en la capacidad de obrar, tanto para modificar y usar las cosas cuanto para realizar la propia vida de acuerdo con las exigencias de la dignidad de la persona" (11)

Los ámbitos en que se desenvuelve el hombre son posibilidades de educación, en el ámbito profesional la persona ofrece a la sociedad sus conociem-

(10) NERICI, Imfdeo G., op.cit., p.96

(11) GARCIA HOZ, Víctor., Calidad de educación, trabajo y libertad., p.1

tos, habilidades y actitudes a través de su trabajo y con ello satisface sus necesidades de comunicación, creatividad y fortalece su autoestima; es muy importante que las instituciones escolares se preocupen por formar hombres para el trabajo, es decir, que aprendan a tomar decisiones, a resolver problemas, a -- desarrollar la autodisciplina, el respeto por los demás, a responsabilizarse de -- sus actos y que los motiven hacia la superación para que no se conformen con cumplir con lo que se les pide porque eso conduce a la mediocridad, la cual im pide el desarrollo de las empresas y del país.

Es necesario que exista una estrecha comunicación entre las empresas y -- las instituciones educativas porque en ocasiones los estudiantes se encuentran con el problema de que lo que aprendieron no se aplica en su trabajo y las em presas a su vez no encuentran gente con los requerimientos necesarios para -- un determinado puesto, por ello es conveniente que se realicen prácticas en -- instituciones laborales o cumplir con el servicio social dentro de una empresa, lo cual permite al alumno formarse un esquema de lo que significa el trabajo en la práctica.

El trabajo representa una oportunidad educativa y de desarrollo para la -- personalidad, simplemente el hecho de convivir con gentes de diferentes profesiones, edad, medio socio-cultural y situación familiar, es ocasión de aprendizaje que ayuda a comprender mejor a los demás y a conocer las necesidades de otras personas, en la escuela se convive con compañeros que en su generalidad tienen las mismas ideas y necesidades, lo cual impide al educando obtener una visión global de la realidad.

Por medio del trabajo el individuo se perfecciona, éste representa una motivación para superarse y desarrollarse mediante el servicio, además se adquiere una experiencia que no se hubiera podido obtener aunque la persona estudiara durante toda su vida.

1.1.2.4 Ambito comunitario.

La sociedad, a través de la familia, la escuela y el trabajo, va ejerciendo una influencia en el individuo, la cual a su vez lo lleva a formar parte activa dentro de la misma; cada comunidad tiene ciertas normas, costumbres y tradiciones que hay que acatar para ser aceptado dentro del núcleo en que la persona se desenvuelve y tal influencia es educativa ya que incide en la formación del individuo.

Se puede notar la influencia de los medios de comunicación en la gente; a través de ellos se adquiere un esquema del mundo, éstos representan una fuerza informativa donde nos enteramos de lo que sucede a nuestro alrededor y a la vez es un espejo donde se reflejan las necesidades actuales de la sociedad, sus valores, creencias y principios; debido a lo anterior es muy importante la labor del pedagogo en estos medios porque cada vez su mensaje llega a mayor auditorio y éste debe ser formativo y no deformativo.

Víctor García Hoz establece que "el fin de la educación es el bien propio del individuo; pero tal bien se da en la comunicación, de suerte que la educación, para procurar la perfección del educando, ha de hacer que éste salga de

sí mismo" (12)

La finalidad de la educación es el perfeccionamiento de la persona, el logro del Bien y la Verdad, pero las operaciones de la inteligencia y la voluntad no deben quedarse sólo en el individuo, exigen una entrega hacia otro y una reciprocidad, lo cual une al bien individual con el bien común ya que sin uno no existe el otro; la educación necesita de la comunidad como una influencia directa sobre el individuo, y la comunidad requiere de la educación para subsistir y mejorar.

La sociedad está integrada por individuos diversos entre sí en cuanto a carácter, habilidades, aptitudes, conocimientos y experiencias, y eso es precisamente lo que la enriquece, por ello es tan importante el respeto a las diferencias individuales y propiciar el desarrollo de las capacidades personales en un sentido social para su mejor aprovechamiento en beneficio de la colectividad.

Por eso se dice que "la acción educativa debe ejercerse en el sentido de la individualización y de la socialización al mismo tiempo, formando no una dualidad, sino una unidad" (13); para que la persona se realice personalmente y -- que a la vez tenga un sentido de cooperación hacia su comunidad.

Para que el individuo no pierda su personalidad dentro de todas las influencias sociales, es necesaria la formación de un criterio; cada uno tiene una

(12) GARCIA HOZ, Víctor., Cuestiones de filosofía individual y social de la educación., p.102

(13) NERICI, Imfdeo G., op.clt., p.21

jerarquía de valores con la cual analiza la realidad y así mismo, y solo así se puede evitar la manipulación, la cual es el opuesto de la educación. La educación se basa en la formación de seres libres, en cambio la manipulación trata de orientar las decisiones del individuo hacia el provecho de unos cuantos, fundamentándose en los aspectos débiles del hombre.

1.2 El proceso educativo y la empresa.

1.2.1 El ámbito laboral desde el punto de vista educativo.

El hombre que considera que su educación concluye al terminar su escolaridad, es un ser estático que carece de motivación para superarse y por lo tanto ese individuo no conviene para una empresa que desea ser mejor día con día, por lo mismo las empresas deben fomentar en sus empleados el deseo de su peración, por su propio bien y por la institución en la que laboran.

Fernando Arias Galicia divide el proceso educativo dentro de la empresa de la siguiente manera:



La educación es el proceso mediante el cual se adquieren bienes culturales, incluye conocimientos, habilidades y actitudes; esta se divide en entrenamiento y desarrollo, el entrenamiento se avoca a preparar al individuo para eje

cutar una tarea y se subdivide en adiestramiento y capacitación, el adiestramiento prepara al individuo para que ejercite su habilidad en tareas motoras y la capacitación proporciona al sujeto los conocimientos necesarios para desempeñar mejor su labor; el desarrollo es una ayuda al individuo para la formación de la personalidad (14)

De cualquier modo para que la educación proporcionada en la empresa tenga éxito, se debe respetar la libertad de la persona; es común que los empleados no asistan a los cursos que se les ofrecen porque no conocen los beneficios que obtendrán, para ello se requiere una adecuada motivación y basar el contenido temático en una previa detección de necesidades. El proceso coadyuva a que las personas se encuentren felices trabajando y para ello ha de basarse en motivaciones humanas positivas; es necesario que la persona trabaje en un ambiente de compañerismo, cooperación, lealtad, confianza y libertad, para que a su vez responda con constancia, obediencia, orden, trabajo bien hecho y tiempo bien aprovechado; tal formación también se debe relacionar con la filosofía de la empresa.

Volviendo al cuadro de Arias Galicia, se puede observar que entrenamiento, desarrollo, capacitación y adiestramiento son las modalidades de la educación en la empresa, lo cual indica que para que haya un verdadero proceso educativo, se debe atender a todas. Hay empresas que queriendo elevar su nivel de productividad se polarizan hacia el entrenamiento o adiestramiento olvidándose de que están tratando con personas y no con máquinas; otras en cambio atienden la capacitación y el desarrollo pero con ello frenan el incremento de su produc

(14) ARIAS GALICIA, Fernando., Administración de recursos humanos., p.320

tividad dado que no actualizan a sus empleados en cuanto a sus habilidades. -
Por eso lo ideal es formar el individuo para el hacer y para el ser tomando en
cuenta que la persona es una unidad de cuerpo y espíritu.

Otra manera de promover el desarrollo de los empleados es premiando su -
iniciativa y fomentando su creatividad; muchas innovaciones que surgen en las
empresas tienen su origen en algún empleado al que su jefe le permitió ser crea-
tivo; algunos ejecutivos y directores desconfían de la capacidad de sus subal-
ternos y limitan su labor impidiendo así el desarrollo de la empresa fomentando
así el descontento, el individuo tiende a la superación y si no se le permite, -
caerá en un desánimo o tal vez preferirá abandonar la institución.

En el artículo 153-A de la Ley Federal del Trabajo se señala que:

Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le pro-
porcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que
le permita elevar su nivel de vida y productividad, con-
forme a los planes y programas formulados, de común --
acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores
y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión --
Social (15)

Mediante la capacitación se mejora el desempeño del individuo, además es -
un medio motivacional al perfeccionar a la persona y todo ser humano por natu-
raleza tiende al perfeccionamiento o actualización de las potencialidades; por --
otro lado es benéfica para la empresa e inclusive para el desarrollo nacional ya
que ayudaría a mejorar e incrementar la productividad.

(15) EDITORES MEXICANOS UNIDOS, S.A., op.cit., p.56

Los fines básicos de la capacitación en general son "promover el desarrollo integral del personal y, así, el desarrollo de la empresa, y lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto" (16); mediante la capacitación se pretende lograr la mejora como profesionalista; éste es un aspecto muy importante a considerar dado que se piensa que el proceso de capacitación es una especie de entrenamiento para que se beneficie la empresa, pero con ello se está desvirtuando, ya que la educación se reduce a instrucción y el hombre no es una máquina de trabajo. Por el contrario la capacitación debe ser un proceso formativo donde se desarrolle la persona integralmente en cuanto a sus habilidades, conocimientos y actitudes; es decir, la capacitación es un proceso educativo porque perfecciona al hombre de manera integral.

Según la Ley Federal del Trabajo en su artículo 153-F, el objeto de la capacitación y adiestramiento es:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador (17)

(16) SILICEO, Alfonso., Capacitación y desarrollo de personal., p.22

(17) EDITORES MEXICANOS UNIDOS, S. A., op.cit., p.57

Por lo cual es necesaria la capacitación para el logro de los objetivos organizacionales al cubrir necesidades presentes y futuras de la institución en cuanto a la preparación del personal, además los cursos de capacitación pueden -- abarcar multitud de temas como el adiestramiento para manejar cierta maquinaria, proporcionar conocimientos acerca de un tema concreto, o formar a la persona para tener actitudes positivas hacia la disciplina, el liderazgo, etc.

Con base en lo anterior y de acuerdo al contexto actual del país, se puede indicar que es necesaria una capacitación técnica, humanística y cívica; técnica para adaptar a la persona al ritmo de la tecnología actual y así incrementar la productividad, humanística para mejorar la actitud de servicio y respeto, y cívica para orientar los esfuerzos hacia la mejora del país (18); los aspectos anteriores son muy importantes a considerar en estos momentos en que se pretende la Modernización de México, precisamente ese proceso tiene una base educativa que debe iniciar desde la formación académica en las escuelas. Es necesario que las instituciones específicamente educativas se planteen como objetivo la formación de una cultura nacionalista donde se procure la unión de la gente, la solidaridad en torno al bien común, y con ello la Modernización educativa y económica.

Los momentos del proceso educativo aplicados a la capacitación de personal:

(18) cfr., ZUÑIGA VENTURA, Antonio, "Centros educacionales en las empresas, in TRANSFORMACION., p.47

El proceso de capacitación está compuesto de muchos subprocesos que facilitan el logro de los objetivos organizacionales, desglosándolo se puede describir de la siguiente manera:

Planeación.-

La planeación es el momento donde principalmente se especifican los objetivos; para iniciar hay que tomar en cuenta el análisis de la organización, de operaciones y humano, es decir que hay que determinar dónde es más importante capacitar al personal dentro de la organización, después ver qué es lo que se requiere para que la persona desempeñe bien su puesto-función, y por último especificar las habilidades, conocimientos y actitudes que un empleado debe desarrollar para desempeñar las tareas que se le encargan (19). Hay que partir de una detección de necesidades para tener una base y determinar así los objetivos y el contenido de los cursos de capacitación necesarios para eliminar las carencias que impiden al personal desempeñar bien su labor; siempre y cuando tales deficiencias no se originen en causas externas a la organización, tales como la situación personal del trabajador hacia su familia, amistades, u otros.

Después de llevar a cabo el diagnóstico, se deben redactar los objetivos de

(19) cfr., MCGHEE, William, et al., Capacitación (adiestramiento y formación profesional)., p.38

capacitación claramente, para ello es importante conocer y tener presente la filosofía y objetivos de la empresa para que haya una congruencia con los valores y metas organizacionales.

Realización.-

Es el momento en que se lleva a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje, en este tiene especial importancia mantener la motivación para lograr los objetivos propuestos.

El contenido del programa debe basarse en la detección de necesidades y objetivos planeados, éste puede orientarse a desarrollar habilidades, conocimientos o actitudes, y con base en ello el proceso de capacitación se divide en: - adiestramiento, capacitación y desarrollo.

Para lograr una mayor efectividad del programa, es importante que la persona encargada de dar el curso realice un plan de sesión especificando los objetivos generales y específicos, el contenido, metodología, recursos, actividades tiempo y forma como realizará la evaluación; esto le permitirá tener una base y no desviarse al impartir sus sesiones. Para ello hay que preparar a los instructores didácticamente ya que muchas veces las personas dedicadas a la capacitación son especialistas en el contenido que impartirán pero no saben como hacerlo; así mismo el preparar a los instructores dentro de la misma empresa resulta muy positivo dado que, conocen mejor a las personas a quienes se dirigen así como el ambiente laboral de la institución y esto da confianza a los asistentes para que participen en los cursos.

Para que los participantes asimilen mejor los conceptos que se les imparten, el docente puede utilizar diversas técnicas y materiales didácticos que motivan a los asistentes, ayudan a facilitar la transferencia del contenido, y fijan el aprendizaje; lo único que hay que cuidar, además de su adecuada elaboración y uso, es que se adecúen al contenido y al nivel del grupo en que se aplicarán, de lo contrario pueden entorpecer el ritmo de la sesión.

Isaac Guzmán Valdivia menciona que existen sistemas especiales para capacitar al personal, éstos se dividen en sistemas de capacitación dentro y fuera del trabajo; dentro del trabajo se puede capacitar al personal delegando autoridad al jefe sobre el empleado, controlando y evaluando la respuesta del mismo, empleando la rotación para que la persona aprenda sobre diferentes puestos en su departamento, o bien permitiéndole que esté en diferentes unidades dentro de la compañía para que también conozca de otras áreas; fuera del trabajo se pueden realizar juntas en diferentes niveles para que conozca diferentes actividades, discutir casos concretos, ofrecerle cursos intensivos sistemáticos en instituciones especializadas o universidades (20).

Evaluación.-

Es el momento del proceso educativo en que se rectifican los anteriores, por lo cual se puede considerar como la base para una nueva planeación.

La evaluación es "la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor del instructor, para obtener la informa

(20) GUZMAN VALDIVIA, Isaac., Problemas de la administración de empresas., p. 73 y 74

ción que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores" (21); en este momento se verifica si se lograron cubrir las necesidades de capacitación detectadas en un principio, si se alcanzaron los objetivos propuestos, si el contenido fue asimilado, si las actividades, metodología y recursos empleados fueron adecuados a la materia y grupo, y también si la evaluación que se realizó a los participantes logró medir su aprendizaje.

Aunque la evaluación es el último momento del proceso, ésta se debe realizar continuamente, por ello hay inicial, para establecer un diagnóstico de los participantes; procesal, para saber si realmente se está llevando a cabo el aprendizaje del contenido, y final para saber si se alcanzaron los objetivos propuestos, ésta también se prolonga estableciendo un seguimiento del desempeño de los participantes con la finalidad de verificar si se llevó a cabo la transferencia de conceptos en el trabajo, por ello es importante que los jefes inmediatos conozcan el programa de los cursos a los que asisten sus empleados.

Finalmente por ley debe otorgarse una constancia a los asistentes, la cual se define como "el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado o aprobado un curso de capacitación" (22), este documento es a la vez un incentivo e incrementa el currículum de la persona para obtener futuros empleos u ocupar nuevos puestos.

Los beneficios de la capacitación (*) como se puede observar son múltiples,

(21) SILICEO, Alfonso., op.cit., p.105

(22) EDITORES MEXICANOS UNIDOS, S.A., op.cit., p.61

(*) Con el concepto de capacitación se engloban los demás del proceso educativo en el ámbito laboral.

por eso hoy en día es un recurso que las empresas utilizan cada vez más:

- a) Coadyuva a la aceptación de la disciplina,
- b) aumenta la identificación del personal, con los objetivos organizacionales fomentando la comprensión del reglamento,
- c) fomenta la comunicación y cooperación,
- d) ayuda a mejorar el clima laboral y orientar la conducta de los empleados hacia el logro de los objetivos organizacionales,
- e) Formación de actitudes de liderazgo y toma de decisiones en jefes y su supervisores hacia cuestiones disciplinarias,
- f) motiva a los empleados el saber que la empresa confía en sus posibilidades de desarrollo, lo cual deriva en actitudes disciplinarias positivas,
- g) ayuda a mejorar las relaciones laborales dado que en los cursos interviene personal de diferentes áreas y niveles,
- h) eleva la moral de los trabajadores,
- i) mejora las relaciones entre jefes y subordinados,
- j) ayuda al conocimiento de las necesidades del personal,
- k) permite el logro de metas personales a los empleados,
- l) al justificar el Reglamento Interior de Trabajo, disminuyen ausencias, - accidentes y quejas de los empleados.
- m) mediante la formación en el orden en el proceso de producción, se re-duce el costo debido a que se obtiene una mayor eficacia de los traba-

adores y menor desecho.

Al igual que muchos empresarios no creen en los beneficios de la capacitación, hay empleados que piensan que no les será de utilidad y prefieren seguir con su trabajo sin modificar su rutina, por ello hay que convencerlos de los beneficios que obtendrán; la actitud del jefe inmediato y del instructor influyen en la aceptación por parte de los trabajadores, ya que en este nivel se trata con personas de experiencia que no aceptan innovaciones, por ello hay que respetarles y adaptarse a sus necesidades, además resulta enriquecedor que los participantes comuniquen sus experiencias en las sesiones, esto ayuda a ilustrar el tema e incrementa la motivación.

Si las empresas no dan importancia a la capacitación, están desperdiciando un potencial muy grande en cada uno de sus empleados, además de que obstroyen su afán de desarrollo y esto repercute en la motivación hacia su trabajo.

CAPITULO II

LA EMPRESA COMO INSTITUCION EDUCATIVA

Para el funcionamiento y desarrollo de una sociedad se requieren diferentes instituciones que satisfagan las necesidades de sus miembros, una de ellas es la empresa, la cual se clasifica con base en sus objetivos: social, de producción o servicios y económica, esto dependiendo de las necesidades del mercado al que pretende dirigirse.

Por ser una institución humana, la empresa es también una institución educativa como se analizó anteriormente, todos los ámbitos en que se desenvuelve el hombre son posibilidades de educación; simplemente el hecho de convivir con otras personas representa una influencia que exige una respuesta individual y esto se puede constatar al observar el desenvolvimiento de los empleados que trabajan en una institución en relación con otro grupo que labore en otra; claramente se pueden identificar ciertas características que distinguirán a unos de otros y esto se debe a que todo lo que rodea al individuo influye de alguna u otra manera.

Por otro lado el trabajo representa una oportunidad de desarrollo, el hombre nunca podrá trabajar separando su persona de su acción, en cada obra imprimirá su sello y esto es lo que precisamente diferencia a un empleado de otro, aunque trabajen en la misma empresa, departamento y tengan el mismo puesto, su personalidad y experiencias variarán.

Cabe resaltar la importancia de vincular a la empresa con las instituciones docentes, el intercambio entre ambos sectores permitirá que los egresados de -

las instituciones educativas satisfagan los requerimientos de la industria, así mismo las empresas pueden colaborar en el proceso educativo ofreciendo oportunidades a los estudiantes en el cumplimiento de su Servicio Social y Prácticas Profesionales. A través de ese intercambio, se logrará implantar una cultura laboral que contribuirá en la Modernización del país.

11.1 Concepto de empresa.

"La empresa es considerada como una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado" (23), es una unidad debido a que conjunta los esfuerzos de diferentes personalidades con ayuda de los recursos materiales y técnicos en torno a un objetivo común que será proporcionar un satisfactor a la sociedad en que se encuentra; de ahí se deriva la función social de la empresa, la cual es "la producción, distribución y consumo de los bienes y servicios que se requieren para satisfacer las necesidades materiales y espirituales del ser humano" (24), de hecho si las empresas no satisficieran una necesidad del mercado, no tendrían razón de ser.

La productividad según Mialaret es el "cociente de la producción de un bien o de un servicio por uno o varios factores de producción" (25), el problema de aumentarla, consiste en utilizar mejor los factores de la producción, de tal manera que el resultado de bienes y servicios sea mayor sin incrementar el costo; los factores o elementos que se deben aprovechar son precisamente los recursos humanos, materiales y técnicos, de ahí la importancia del adiestramien

(23) REYES PONCE, Agustín, Administración de empresas., p.74

(24) CALZADILLA REYES, Gustavo., "Naturaleza e importancia de la productividad", in PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA., p.36

(25) MIALARET, Gastón, op.cit., p.388

to, capacitación y desarrollo para el logro de los objetivos organizacionales y - uno de esos objetivos es elevar la productividad.

11.1.1 Fines y tipos de empresa.

De lo anterior se deriva que los fines de la empresa pueden ser:

Inmediatos: es la producción de bienes y servicios para un mercado.

Mediatos : supone esto, analizar qué se busca con esa producción de -- bienes y servicios" (26)

A su vez los fines mediatos de las empresas, las pueden clasificar en dos tipos:

- a) **Empresa privada:** busca el beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de la sociedad.
- b) **Empresa pública:** su finalidad es satisfacer una necesidad, pudiendo - obtener o no beneficios (27).

Al igual que las empresas se clasifican con base en sus fines, existe otra división que toma como base el personal que labora en ellas, de ahí que existan las siguientes:

- 1. **Artesana o familiar:** Es aquella donde el dueño es ayudado por cuatro o cinco personas, en la legislación se extiende hasta menos de 20 porque es el número de personas que permite la formación de un sindicato.

(26) REYES PONCE, Agustín., Administración de empresas., p.83

(27) cfr. Idem.

2. **Pequeña:** Tiene entre 20 y 80 empleados, por lo cual exige la fijación de por lo menos un nivel de jefes intermedios.
3. **Mediana:** Se considera que es aquella donde trabajan de 80 a 500 empleados, y donde existen de tres a cinco niveles jerárquicos.
3. **Grande:** En esta hay aproximadamente 1000 personas y mínimo seis - niveles jerárquicos (28).

La división anterior es muy general, los rangos son bastante amplios pero es una base para identificar las características y requerimientos de la institución laboral.

11.1.2 Elementos que forman la empresa.

Los elementos o recursos necesarios para que funcione una empresa son - humanos, materiales y técnicos, cada uno de ellos tiene un papel relevante dentro de la misma, pero no hay que olvidar que no se pueden poner al mismo nivel, el hombre tiene una dignidad especial que lo distingue de cualquier máquina o herramienta y siempre será más importante por más perfecta que aquella - sea.

Según Agustín Reyes Ponce los recursos o elementos de la empresa se dividen de la siguiente manera:

(28) cfr., ibidem., p.94 y 95

A. Materiales.

- a) Edificios, instalaciones, maquinaria y equipo.
- b) Materia prima, materias auxiliares y productos terminados.
- c) Dinero.

Los bienes materiales son los elementos con los que se va a trabajar, el edificio es el lugar para laborar, la maquinaria facilita la labor, y las herramientas utilizadas para hacerla es lo que llamamos equipo: la materia prima es aquella que se va a transformar en productos terminados, las auxiliares son aquellos materiales necesarios para llevar a cabo esos productos, y los productos terminados son los que van a satisfacer una necesidad del mercado; por último el dinero es el capital necesario para sustentar el inicio y mantenimiento de la labor productiva (29).

B. Técnicos.

- a) Sistemas de producción, de ventas y de finanzas.
- b) Sistemas de organización y administración.

Los sistemas son las técnicas utilizadas para coordinar la producción de la empresa, cada una puede crear sus propios métodos para facilitar la eficacia de

(29) cfr., ibidem., p.72

su labor (30); un ejemplo de ello es el organigrama de la institución, donde se especifican las líneas de autoridad-responsabilidad y la relación puesto-función para facilitar así el logro de los objetivos organizacionales.

C. El factor humano.

- a) Obreros y empleados.
- b) Supervisores.
- c) Técnicos.
- d) Altos ejecutivos.
- e) Directores.

Se puede decir que los obreros son las personas que realizan el trabajo manual, los empleados tienen una labor más intelectual, y los supervisores precisamente vigilan que los anteriores cumplan con su trabajo; los técnicos son quienes buscan mejorar los sistemas dentro de la empresa, innovar productos y métodos; los altos ejecutivos desempeñan las labores administrativas y los directores son las personas que fijan los objetivos generales de la empresa, así como su filosofía y los planes necesarios para llevarlos a cabo (31).

El factor humano es el que pone en marcha el proceso productivo y a pe-

(30) cfr., ibidem., p.72 y 73

(31) cfr., ibidem., p.74

sar de su nivel jerárquico en el trabajo, todos dependen entre sí y ontológicamente son iguales, por lo cual cada uno merece que se le trate con respeto a su dignidad humana.

El trabajo humano es el más importante dentro de la empresa, se diferencia del de la máquina en que se realiza con libertad y responsabilidad, además de que intervienen en él factores personales como la creatividad, originalidad, presentación, iniciativa, valores que, como ya se ha mencionado, le imprimen un sello de individualidad que no se puede encontrar en la acción realizada - por una máquina o un animal.

Por otro lado "el trabajo humano es una excelente ocasión para mejorar - diversas virtudes humanas; la generosidad, el orden, la perseverancia, la fortaleza, la sobriedad, la justicia, etc." (32); en este sentido es relevante el papel del jefe inmediato, sobre todo puede fomentar tales virtudes basándose en su propio ejemplo, y si lo logra existirá un ambiente de cooperación entre los compañeros, una mejor calidad, planeación y distribución de labores, y en general un clima laboral adecuado.

La función de personal es el "conjunto de las actividades desarrolladas - por la empresa y estrechamente debidas a la presencia del factor humano" (33) debido a que la persona es lo más importante dentro de toda institución, es necesario que exista un área o departamento que se ocupe específicamente de --

(32) OLIVEROS OTERO, Fernando., op.cit., p.10

(33) TESTA, G., op.cit., p.25

ella; muchas organizaciones invierten dinero en maquinaria y métodos para mejorar su producción, sin darse cuenta que lo primordial es el hombre que va a utilizar ese equipo y a instrumentar las nuevas técnicas.

El departamento de personal tiene las funciones de reclutamiento y selección de personal, diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo, inventario de recursos humanos, evaluación del desempeño, establecimiento de políticas, control y formación del personal en materia de seguridad e higiene, manejo de la disciplina conforme al reglamento interior de trabajo, difusión de actividades extra-laborales, fomento de la comunicación entre las diferentes áreas o departamentos, relación con el departamento de capacitación o en ausencia de éste, con instituciones capacitadoras, cuidado del ambiente físico y psicológico de trabajo, y todo aquello que repercuta en el desempeño del personal; de ello depende el éxito o fracaso de la institución laboral.

11.2 Desarrollo personal y profesional del individuo dentro de la empresa.

Como ya se mencionó, el éxito de la empresa depende del factor humano, por lo cual hay que atender el crecimiento y desarrollo de la persona dentro de la organización, y con ello a la satisfacción de sus necesidades; los directivos deben concebir a los empleados como colaboradores que pueden aportar sugerencias relevantes para el funcionamiento institucional, son ellos quienes directamente están en contacto con el trabajo a realizar, además con la participación los comprometen a desempeñarse mejor y el ambiente de apertura es un factor motivacional muy importante.

11.2.1 El trabajo como medio de perfeccionamiento.

Según Víctor García Hoz "el trabajo es aquella actividad que se realiza en función de un producto; no tiene sentido en sí misma, sino en el resultado. .. el trabajo humano es creador de cosas externas" (34), es decir que el hombre trabaja por un fin externo, aunque quiera satisfacer una necesidad tal vez de orden superior a la obra realizada, su actividad va orientada a hacer algo concreto y tal obra es un reflejo de su persona; por ejemplo al revisar el informe de un empleado, se pueden advertir detalles que lo identifican, como la limpieza, orden, creatividad, conocimientos, experiencia, cultura y hasta sus valores.

El trabajo es una situación humana porque en la ejecución de la actividad interviene la totalidad de la persona, además el trabajo de uno repercute en el de los demás y por ello la empresa debe procurar poner los medios para que el ambiente sea favorable y se logre la productividad esperada; de igual manera es una actividad donde el hombre expresa sus conocimientos, experiencia y habilidades pero para que realmente se esfuerce, es necesario que reciba una satisfacción a cambio, esta puede ser su propio desarrollo como profesionista y el reconocimiento de su labor. Lo anterior es importante debido a que el hombre tiene voluntad y libertad para actuar y dependiendo de sus motivaciones internas será la manera como se desempeñe, por ello la empresa debe analizar la psicología del individuo y procurarle los medios necesarios para la satisfacción de sus necesidades.

(34) GARCIA HUZ, Víctor., Calidad de educación., p.46

El factor humano es el que determina los resultados de los demás recursos, si no se cuenta con la voluntad de los trabajadores, todo esfuerzo será inútil; muchos empresarios se muestran escépticos ante estos conceptos pero no se percatan de que todo lo que se haga en favor de las personas repercutirá favorablemente en el desarrollo de la empresa.

Oliveros Otero señala que la mejora es la característica esencial del trabajo humano y ésta tiene un doble aspecto: "mejora propia en la realización del trabajo y mejora ajena como resultado del trabajo" (35), es decir que el individuo mejora su labor ya sea planeándola mejor, desarrollando virtudes como la limpieza, el orden, lo cual se refleja en la calidad del producto que se ofrece y trae consigo beneficios tanto para la empresa como para el público consumidor del producto o servicio. Si el personal está satisfecho y por lo tanto motivado, su trabajo le brindará un desarrollo personal, esto repercute en el producto o servicio, y por último en la sociedad.

Agustín Reyes Ponce indica que el trabajo tiene diferentes elementos o características:

- 1.- **Actividad humana** : al ser resultado de la acción del hombre.
- 2.- **Actividad mixta** : por ser espiritual y material al mismo tiempo.
- 3.- **Actividad por un fin** : porque nadie trabaja sin motivo.

(35) OLIVEROS OTERO, Fernando., op.cit., p.38 y 39

- 4.- **Actividad creativa** : necesariamente algo se transforma, mejora de utilidad, o aumenta de valor.
- 5.- **Actividad con carácter necesario** : porque de alguna manera tiene que ser impuesto.
- 6.- **Actividad limitante** : puesto que implica concentrar nuestras fuerzas intelectuales y físicas en una determinada actividad.
- 7.- **Actividad repercutible**: influye en nuestra vida en general.
- 8.- **Actividad social** : pues exige relación con el empleador y compañeros de trabajo.
- 9.- **Actividad remunerada** : ésta sólo es esencial al trabajo que procede -- del contrato o relación de trabajo (36).

Con lo anterior se confirma que el trabajo satisface muchas necesidades humanas, no sólo la de ganar dinero, también la de crear, de practicar conocimientos, de relaciones sociales, y de obtener prestigio entre otras; por ello el desarrollo del personal responde a la naturaleza humana.

11.3 Concepto de productividad.

La productividad por lo tanto no es sólo el resultado cuantitativo de la --

(36) cfr., REYES PONCE, Agustín., Administración de personal., p.40 a 42

producción de una industria, es todo un proceso, una manera de actuar cuya consecuencia es el éxito o fracaso de la empresa; este concepto implica la interacción de muchos factores como "la calidad y disponibilidad de los materiales, la escala de las operaciones y el porcentaje de utilización de la capacidad, la disponibilidad y capacidad de producción de la maquinaria, la actitud y el nivel de capacidad de la mano de obra, y la motivación y efectividad de los administradores" (37), todo influye en la productividad: el ambiente laboral, las relaciones entre el personal, la capacidad de los empleados, las actitudes, el comportamiento o disciplina manifiesta en la empresa, la iniciativa de los técnicos, el capital con que se cuenta, las políticas, servicio al cliente, etc. La productividad es un resultado constante, implica buscar la mejora diaria, fomentar la actitud de esfuerzo en el personal para que busquen su propio desarrollo y esto a la vez se traducirá en desarrollo para la organización; por ello la productividad puede considerarse como el resultado de un proceso educativo donde el individuo pone en juego sus capacidades para alcanzar su perfeccionamiento.

Según Gustavo Calzadilla

la producción es un fenómeno social y humano: social por ser una condición para la existencia de cualquier sociedad, y humano porque a través de ella el hombre en relación con otros hombres transforma a la naturaleza y se transforma a sí mismo, obteniendo de aquella los bienes que necesita para vivir y enriqueciéndose culturalmente en y con ese proceso (38);

(37) BAIN, David., Productividad., p.3

(38) CALZADILLA REYES, Gustavo., op.cit., p.35

Por ello la productividad puede diferenciar al hombre de los animales y — así se debe entender en las industrias, el hombre no es una máquina de producción, a diferencia de los demás seres, el ser humano se perfecciona con su trabajo.

La educación puede y debe contribuir al incremento de la productividad — fomentando en las personas el deseo de mejora y de colaborar con el progreso del país mediante su buen desempeño laboral; es necesario que las instituciones escolares se vinculen más con las empresas y colaboren forjando en los alumnos una "cultura de productividad" (39). El sistema educativo es el soporte de la actividad productiva, por ello, es necesario que las escuelas y universidades — definan el perfil de los alumnos con base en una detección de las necesidades — del sector empresarial; la capacitación ayuda a actualizar a los trabajadores en las innovaciones educativas pero es necesario que también las escuelas se preocupen por ello.

II.3.1 La satisfacción de necesidades personales y organizacionales y la productividad.

Ninguno de nosotros trabaja por la misma causa; diferentes personas trabajan por diferentes tipos de motivos. — La comprensión de las necesidades y deseos que las personas esperan satisfacer mediante su trabajo, es esencial para lograr un diseño del trabajo y una motivación de — los empleados que resulten satisfactorios (40)

(39) RIVERO MORALES, Samuel., "El plan nacional de desarrollo y la productividad", in TRANSFORMACION., p.15

(40) ALDAG, Ramón J., et al., Diseño de tareas y motivación del personal. p.19

Por lo mismo es muy importante la comunicación del jefe con los empleados, si hay buenas relaciones y se fomenta la confianza, ellos podrán conocer sus necesidades y proporcionarles los medios para satisfacerlas.

Para conocer las necesidades de los empleados, es necesario tener una actitud de apertura hacia sus ideas e innovaciones, las personas necesitan libertad para desarrollar su trabajo y satisfacer sus necesidades de creatividad.

Se debe fomentar la comunicación informal, la confianza y familiaridad en el trato para que el empleado pueda manifestar sus sentimientos; hay que observar al personal, ver si desarrollan su trabajo con entusiasmo o simplemente por obligación, también se les debe informar de la situación del departamento, los logros y obstáculos para evitar la sensación de incertidumbre y los rumores.

11.3.1.1 Necesidades organizacionales.

No sólo los individuos tienen necesidades, la empresa donde trabajan también las tiene y según David Bain éstas son las siguientes:

1. Demanda
2. Recursos
3. Dirección
4. Eficacia
5. Eficiencia (41)

Para que una empresa pueda subsistir y desarrollarse, necesita primero que sus productos o servicios sean demandados por la sociedad; después re-

(41) BAIN, DAVIS, op.cit., p.35

quiere tener los recursos necesarios para poder trabajar y producir aquello - que le es demandado. Para llevar a cabo lo anterior, necesita contar con una dirección que actúe como líder y dinamice la consecución de metas y objetivos organizacionales; por otro lado debe cumplir con sus resultados con un mínimo de errores y con buenos métodos y procedimientos, es decir con eficacia para lograr la productividad, y por último con eficiencia mediante el buen desempeño de sus empleados para alcanzar un buen nivel de calidad.

Con base en lo anterior se puede decir que son compatibles las necesidades individuales y las organizacionales, si la empresa no satisface una demanda no puede sobrevivir y por lo tanto no podrá dar dinero a sus empleados para que estos satisfagan sus necesidades físicas; por otro lado tanto la empresa como los empleados necesitan tener un sentido de seguridad mutua, ellos para saber que no peligran en su empleo, que cuentan con un salario y apoyo, y la organización para saber que puede cubrir la demanda del mercado ya que cuenta con personal calificado.

Así mismo la empresa necesita tener un líder que se encargue de alcanzar los objetivos de la organización y de difundirlos en los demás, y los empleados satisfacen su necesidad de pertenencia cuando se les deja participar en la consecución de los mismos con sus opiniones, innovaciones e ideas. También para lograr la eficiencia se requiere del esfuerzo de los trabajadores y al mismo tiempo para motivar al personal a esforzarse, se debe reconocer su labor y con ello se satisface su necesidad de estima.

Por último la eficiencia procura alcanzar la calidad mediante empleados -- bien preparados y de igual manera cuando el personal alcanza un buen nivel de preparación y formación, se siente autosatisfecho y cumple mejor con su trabajo.

Debido a lo anterior se puede decir que la satisfacción de necesidades - personales y organizacionales influyen en el logro de la productividad de una empresa.

Levenstein afirma que los factores que se encuentran en la base de la sa tisfacción en el trabajo son los siguientes:

- seguridad económica,
- interés suscitado por el trabajo,
- posibilidad de promoción,
- aprecio por parte de los superiores,
- comprensión entre trabajadores y empresarios en cuanto a sus derechos y deberes,
- retribución justa,
- supervisión rigurosa y justa,
- relaciones laborales,
- condiciones ambientales,
- métodos, contenido, canales y sistemas de comunicación,
- horario de trabajo,
- facilidades y servicios al personal relacionados con la consecución de su tarea (42).

(42) cfr. apud., TESTA, G., op.cit., p.313 a 316

Todos estos factores son vitales para que el personal esté satisfecho y al mismo tiempo ayudan a establecer un compromiso para que de igual manera -- ellos cumplan con sus obligaciones y acepten las exigencias por parte de la empresa.

Asímismo los jefes deben procurar interesar a los empleados en su labor mediante su participación en los objetivos del departamento en que trabajan y de la empresa en general, informándoles acerca de la situación de la organización en el mercado y el avance de su departamento, con ello los trabajadores se sentirán más comprometidos y, su labor les parecerá más interesante y significativa.

Como ya se mencionó la movilidad interna afecta la satisfacción de necesidades del personal, especialmente las degradaciones impactan negativamente a la persona y repercuten frustrando sus necesidades de pertenencia y estima, - a la vez ésto hará que varíe su comportamiento pudiendo presentar faltas a la disciplina; por el contrario las promociones son satisfactorias para los empleados, por ello las empresas deben estudiar cuidadosamente los cambios de puesto que efectuarán, así como los despidos que desde luego originan un sentimiento de frustración muy fuerte; sin embargo si un empleado va a ser degradado es conveniente estudiar la situación por que su conducta afectará a la del grupo que le rodea y en ese caso tal vez sea más conveniente despedirlo.

Cuando la empresa prefiere contratar personal externo en lugar de promover al que tiene, también está afectando negativamente al clima laboral y a la disciplina; el hombre tiende a la mejora y si no se le permite desarrollarse se

sentirá frustrado y ésto originará conductas inadecuadas, además todo lo que ocurra con el personal afecta en la productividad de la organización.

La productividad es un proceso dinámico, resultado del adecuado aprovechamiento de los recursos disponibles en una empresa, ya sea de producción o servicios. Para que se de tal producto, interfieren varios factores y obviamente uno de ellos es la actitud de los recursos humanos hacia el trabajo; tal disposición incide en el desempeño del individuo y se puede describir como la disciplina personal que se manifiesta en la adecuada planeación de actividades, el cumplimiento, el respeto a la fecha compromiso de entrega, la calidad de las relaciones laborales, el servicio al cliente, el orden en la consecución de labores, la calidad de presentación del trabajo, la limpieza del mismo, la conducta dentro de la empresa, el apego al reglamento interno, el uso adecuado de material y equipo, la lealtad hacia las políticas y el rendimiento en el desempeño.

Debido a lo anterior, se puede concebir la productividad como manifestación del cumplimiento de normas y lineamientos organizacionales, de ahí la importancia de incluir dentro del proceso educativo la formación en la disciplina, ya que ésta es resultado de la repetición de actos e incide en cualquier actividad, de orden laboral o no.

II.3.1.2 Necesidades personales.

Según Marco Antonio Cano Fuentes existen tres necesidades primordiales en los seres humanos:

1. **Físicas** : instintos e impulsos hacia la supervivencia y conservación de la especie
2. **Sociales**: impulsos que posibilitan la convivencia humana, tales como afecto, aprecio, prestigio, respeto, consideración
3. **Psíquicas**: son las más importantes que el hombre tiene que satisfacer para aumentar su valor personal, tales como la notoriedad y autorrealización (43).

De acuerdo a las posibilidades que brinde la empresa a la persona para satisfacer sus necesidades, será el desempeño de la misma, de ahí la importancia de conocerlas para obtener un mayor rendimiento de los recursos humanos.

La jerarquía de necesidades de Maslow agrupa las necesidades humanas en cinco y establece que se deben satisfacer en un orden de prioridad, si el individuo no ha satisfecho sus necesidades primarias, no se preocupará por las de orden superior, aunque no se excluye la posibilidad de que una necesidad superior sea tan fuerte que se supriman las anteriores o se satisfagan sólo parcialmente.

Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow:

1. Necesidades biológicas o físicas básicas.

(43) CANO FUENTES, Marco Antonio, Las relaciones humanas en el trabajo., p.41 y 42

2. Necesidades de protección y seguridad.
3. Necesidades de pertenencia y actividades sociales.
4. Necesidades de estimación y posición social.
5. Necesidades de autorrealización y autosatisfacción (44)

Para satisfacer las necesidades biológicas o físicas, el hombre requiere llevar a cabo ciertas acciones que le permitan alcanzar ese bienestar, por medio de su trabajo el individuo obtiene recursos económicos que le permitan lograrlo. Asimismo las necesidades de protección y seguridad se relacionan con la tranquilidad que la persona obtiene cuando se sabe respaldada por otros, ya sea en el sentido económico, físico, emotivo, y en la empresa también se pueden satisfacer éstas dando a la persona apoyo en su labor, confianza, impulsándola, dándole seguridad social para su vejez y su familia.

Por otra parte las necesidades de pertenencia y actividades sociales exigen amor, cariño, respeto a uno mismo y también tienen relación con el trabajo dado que una empresa está integrada por personas de diferentes profesiones, edades, cultura; lo cual permite que haya una interacción entre todas y con ello se satisfacen este tipo de necesidades, hay muchas amistades profundas que se inician en el ámbito laboral.

Las necesidades de estimación y posición social se refieren al reconocimiento que la persona obtenga de los que le rodean, al aprecio, estima, a la obtención de una identidad propia dentro del grupo al que pertenece, al respeto, a la reputación, y todo ello también se puede obtener en la Institución laboral; —

(44) BAIN, David, op.cit., p.32

mediante el trabajo se obtiene reconocimiento de los demás y éste se relaciona estrechamente con los ascensos, cambios de puesto, incentivos, aumentos de -- sueldo, estímulos orales o escritos, etc.

Por último las necesidades de autorrealización y autosatisfacción son las -- más difíciles de alcanzar, se logran en la medida en que la persona actualice -- sus potencialidades, es decir en la medida en que se acerque a su perfeccionamiento; por ello son las más profundas y difíciles de evaluar e impulsan al individuo a su desarrollo continuo; en este sentido el trabajo puede contribuir proporcionando a la persona oportunidades de crecimiento, de creatividad e innovación y sobre todo de formación integral.

"Si se percibe la productividad como un camino para lograr metas de satisfacción de necesidades, es probable que una alta productividad sea la consecuencia" (45), la motivación de la persona hacia su trabajo depende en gran parte de que éste contribuya a la satisfacción de objetivos que le sean importantes, si el individuo opina que su desempeño ayudará al logro de esos objetivos, aumentará su productividad.

11.3.2 La productividad como manifestación del cumplimiento de normas y lineamientos organizacionales.

"Motivar a las personas quiere decir orientar las actitudes en sentido favorable a su trabajo, a la empresa, a los superiores" (46), la motivación equivale

(45) FRENCH, Wendell L., op.cit., p.118

(46) TESTA, G., op.cit., p.312

a una inclinación personal hacia un objetivo, debido a que es algo muy personal, en el trabajo se puede iniciar la motivación de los individuos mediante incentivos; por ello se deben conocer cuáles son los aspectos que mueven a las personas, cuáles son sus necesidades y con base en la satisfacción de las mismas, orientarlas en el sentido y dirección deseados por la empresa, es decir — en aras de la productividad. Esto se podría confundir con manipulación pero no es así ya que no se pretende reducir al hombre cosificándolo ni coartando su libertad, se trata de satisfacer sus necesidades, inclusive la de autorrealización orientándolo al mismo tiempo en beneficio de la empresa hacia el logro de los objetivos organizacionales. Además la motivación no masifica puesto que no toda la gente se mueve por los mismos objetivos, por lo cual hay que procurar las diferencias individuales y con base en ellas encontrar valores objetivos para cada uno.

Existen dos tipos de motivación:

- a) **Extrínseca** .- el empleado tiene comportamientos atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes de lo que es el trabajo mismo

- b) **Intrínseca** .- el empleado tiene comportamientos atribuibles a resultados derivados del mismo trabajo (47).

(47) cfr., ALDAG, Ramón J., et al., op.cit., p.31 y 32

En la motivación extrínseca influyen los compañeros de trabajo, las relaciones con el jefe, la filosofía de la empresa, los sueldos, ascensos y primas, los premios y castigos, entre otros, y en la intrínseca el empleado trata de mejorar su trabajo simplemente porque le gusta, le interesa hacerlo, se le facilita porque está realizando su propia vocación.

Con base en lo anterior se puede decir que los motivos son expresiones de las necesidades personales y los incentivos son externos al individuo.

Los incentivos se pueden dividir de la siguiente manera:

- Económicos .- primas, trabajo a destajo, participación en las ganancias.
- Materiales .- pausas para evitar la fatiga, buena iluminación, color, música, ventilación, regulación de la temperatura, eliminación de ruidos.
- Sociales .- asistencia social, servicios médicos, prevención de accidentes, seguros de vida, viviendas, guarderías, esparcimientos, jubilación (48)

Las condiciones ambientales, además de que fomentan la disciplina, también repercuten en la productividad por que satisfacen necesidades físicas básicas y representan incentivos materiales hacia el cumplimiento en el trabajo y la calidad del mismo.

(48) cfr., CANO FUENTES, Marco Antonio., op.cit., p.44 y 45

A ellos se agregan las alabanzas y sanciones, capacitación de personal, — actividades extralaborales, descuentos, despensas, participación en la toma de decisiones, mantenimiento del interés del personal en su propio trabajo evitando la monotonía, fatiga y frustración; pero sobre todo hay que tener presente que deben corresponder a las necesidades y no exagerar al proporcionarlos, — por ejemplo el incentivo económico debe relacionarse con la labor ejecutada, el esfuerzo realizado, el éxito económico de la empresa y el rendimiento, de lo contrario la persona se acostumbrará a obtenerlo y no servirá como motivador: — "Una necesidad satisfecha no es motivador de la conducta" (49).

Especialmente los incentivos ayudan a que el personal cumpla con el reglamento por ejemplo, si se da un incentivo a quienes sean puntuales a la hora — de entrada, seguramente se reducirá el índice de impuntualidad en el personal; sin embargo debe considerarse que si los directivos tratan de orientar la motivación por el cumplimiento, cambiarán las actitudes de los empleados hacia el — trabajo de una manera más firme que si lo pretenden lograr sólo por premios — materiales.

Reafirmando lo anterior Maier indica que "el futuro de la empresa más — aún que sus resultados económicos actuales, depende de su capacidad de integrar un conjunto de hombres en una finalidad común" (50), cuando los empleados se integran a los objetivos de la empresa haciéndolos suyos, aumenta la — productividad porque ambas partes estarán luchando por un fin común: la productividad.

(49) MCGREGOR, Douglas., Mando y motivación., p.26

(50) MAIER, Norman R.F., Psicología industrial., p.21

La relación existente entre la disciplina y la productividad es muy clara, si observamos las causas de los errores en el proceso productivo, la mayoría nos llevan a pensar en una indisciplina, por ejemplo el tiempo inefectivo de los trabajadores, los accidentes laborales, los retrasos, el tortuguismo, son faltas en la disciplina de la empresa; con lo anterior no se pretende afirmar que la disciplina es el único factor que incide en la productividad, existen muchos otros como ya se mencionó a lo largo de este trabajo, sólo se trata de resaltar especialmente ésta relación.

La disciplina permite que exista un orden en el trabajo realizado, por ello es un factor importante, si no hay planeación y realización adecuada, los resultados serán negativos. La disciplina no sólo influye en el incremento o disminución de la productividad, sino también en la calidad de la misma y representa una guía para hacer las cosas lo mejor posible sin desperdiciar recursos.

De ahí la importancia de sensibilizar al personal de todos los niveles en dicha relación dado que la productividad se da en toda labor realizada y la autodisciplina permite que haya una mayor eficacia y eficiencia en el trabajo. Esa sensibilización sólo se puede lograr mediante un proceso educativo donde se inculque al individuo el orden, la planeación de actividades, el seguimiento de labores, la formación de hábitos y virtudes, la búsqueda de la excelencia en la vida diaria; es decir la formación de una cultura educativa del trabajo y en este sentido el papel del pedagogo como profesional de la educación, es relevante en el ámbito laboral.

El orden se puede inculcar haciendo limpieza continuamente en las instalaciones, colocando suficientes botes de basura, proporcionando al personal el mobiliario e instrumentos necesarios para el archivo de documentos, respetando el espacio que cada persona requiere para desarrollar su trabajo, evitando así la acumulación de papeles y la plática extralaboral entre empleados que se sitúan muy próximos físicamente.

La planeación de actividades es otro factor de la autodisciplina, para ello es importante que cada empleado cuente con una agenda y que se organicen los pendientes señalando la fecha para su cumplimiento en coordinación con el jefe inmediato, aunque el proceso de su realización sea cuestión personal del responsable de la actividad.

En relación a lo anterior, el seguimiento de actividades también es manifestación de la disciplina en el desempeño laboral, lo cual se puede lograr mediante formatos especiales que permitan el control del proceso de atención a cada proyecto; de igual manera las juntas semanales permiten a los jefes y gerentes estar al tanto del desarrollo del trabajo.

La formación de hábitos se logra mediante el cumplimiento de reglas específicas, tales como horarios de entrada, descanso, comidas y salida; uso adecuado de maquinaria, pasos a seguir en un proceso de producción, lineamientos específicos para el manejo de documentación; los cuales fomentan la educación en la disciplina.

Por último la excelencia se logra mediante la exigencia, en este caso de -
mandando limpieza y orden en el trabajo, rapidez, exactitud, prontitud, acti-
tud de servicio al cliente, atención a los detalles de producción, mantenimiento
y cuidado de la maquinaria.

CAPITULO III

LA DISCIPLINA COMO PROCESO EDUCATIVO

III.1 Disciplina.

Desde el inicio de la humanidad han existido normas de comportamiento para facilitar las relaciones interpersonales y aunque tal vez éstas no se encuentren por escrito, el hombre las ha creado para que todos los individuos se integren a la sociedad en la que se encuentran.

Pedagógicamente las reglas forman parte del proceso educativo ya que facilitan la formación de la persona mediante actos que con su repetición continua llegan a ser hábitos que derivan en virtudes y éstas perfeccionan a los seres humanos.

Debido a que el proceso educativo se lleva a cabo en todos los ámbitos en que se desenvuelve el hombre, de igual manera los reglamentos existen en todos los ámbitos y estos son dados por la autoridad representativa con la finalidad de facilitar la convivencia y el logro de sus objetivos. En la familia los padres los usan para educar a sus hijos, en la escuela para lograr orden entre los alumnos, en la empresa para el logro de los objetivos organizacionales y en la comunidad para alcanzar el bien común. Es por ello importante que dentro de la labor pedagógica en el ámbito laboral, se haga hincapié en la repercusión de la disciplina en la productividad de la empresa.

III.1.1 Concepto de disciplina desde el punto de vista de especialistas en educación y en disciplina laboral.

Cada vez se presta mayor importancia al comportamiento organizacional ya que del factor humano depende el desarrollo y funcionamiento de la empresa y su conducta variará de conformidad con su grado de satisfacción y motivación. La empresa tiene derecho a exigir que se cumplan ciertas normas para facilitar el trabajo y el personal está más satisfecho en las organizaciones que presentan una buena estructura, que en aquellas donde hay desorden, por lo tanto la disciplina es necesaria tanto para la empresa como para el personal.

Al definir este concepto el autor Gastón Mialaret menciona que "la disciplina debe ser más bien una organización del trabajo, y las obligaciones que ejerce su establecimiento sobre las personas deberían estar vinculadas a la naturaleza de las tareas que hay que realizar" (51); bajo este concepto se requiere de un proceso educativo que nos lleve a la organización personal en el trabajo, es decir que cada uno siga un orden sin necesidad de normas y sanciones que le obliguen, precisamente ese sería el ideal educativo en cuanto a disciplina se refiere pero debido a que en la empresa laboran individuos muy diferentes unos de otros, es necesario especificar ciertas normas generales que faciliten la labor de todos y el funcionamiento de la empresa, sin olvidar que lo que se pretende lograr es la autodisciplina y no fomentar el paternalismo.

(51) MIALARET, Gastón, Diccionario de ciencias de la educación., p.148

"La mejor disciplina es la autodisciplina, la tendencia normal humana de hacer lo que a uno le corresponde y observar las reglas del juego" (52), para ello se requiere un buen conocimiento de la labor a desarrollar y un cierto grado de confianza por parte del jefe para que el sujeto pueda desarrollar su actividad con creatividad e iniciativa; así la persona podrá planear su trabajo estableciendo su propio orden, con lo cual se fomenta la autodisciplina.

La autodisciplina se forma mediante hábitos que se inculcan desde el seno familiar, mediante la repetición de actos, los padres y maestros inician el proceso educativo de la disciplina; de igual manera, si no le otorgan la debida atención a esta formación, la consecuencia será una persona desordenada, lo cual repercutirá en su adecuado desempeño, o cuando menos le creará mayores dificultades en su trabajo.

No se trata de imponer normas sino de procurar el desempeño eficiente del personal mediante un reglamento razonado que no obstaculice las relaciones entre jefes y subordinados, de otro modo resultaría negativo para la motivación del personal y el clima laboral; las acciones disciplinarias son molestas tanto para el trabajador como para la empresa, por ello el departamento de personal debe elaborar un programa disciplinario que motive a los empleados a unir sus esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales.

La disciplina también tiene un fundamento legal: "la mayoría de los con-

(52) SAYLES, Leonard R., Personal., p.221

tratos de trabajo permiten a la gerencia que emprenda una acción disciplinaria por una causa justa" (53); las empresas tienen derecho a exigir a sus empleados que observen un buen comportamiento en su trabajo pero deben cuidar que sus exigencias sean justas ya que ellos también están respaldados legalmente en caso de que se les sancione arbitrariamente.

El autor Agustín Reyes Ponce dice que "la disciplina consiste en el mantenimiento del orden o su restitución por dos medios: convencimiento y anuncio de una sanción" (54), el reglamento ayuda para el buen funcionamiento de la Institución pero su colaboración será más valiosa en la medida en que se debe conocer a los trabajadores explicándoles la razón de cada uno de los puntos -- que se tratan en él, de tal manera que no lo consideren como arbitrario; pero además hay que hacer que se cumplan las sanciones correspondientes a la infracción de las mismas, de lo contrario el reglamento perderá seriedad.

"La justicia organizacional se define como un flujo completo de sucesos que asigna recompensas y castigos a los miembros de la organización en relación -- con las ideas de imparcialidad o equidad" (55), toda acción de recompensa o castigo está sujeta a que se le considere justa o injusta, cuando el empleado piensa que estas acciones son injustas, decrecerá su motivación hacia el logro de los objetivos organizacionales y esto repercutirá en su desempeño; por ello antes de tomar cualquier acción disciplinaria, el jefe debe entrevistarse con el

(53) CHRUDEN, Herbert J., et al., Administración de personal., p.454

(54) REYES PONCE, Agustín., Administración de empresas., p.325

(55) FRENCH, Wendell L., Administración de personal., p.157

empleado para conocer las razones de su comportamiento, de tal manera que - las sanciones estén justificadas ante el empleado y no las considere arbitrarias.

Las correcciones deben hacerse en privado y tranquilamente para que am los puedan plantear su punto de vista, el jefe debe cuestionarse en qué medida él contribuye a que se cometan las faltas y en ningún momento hay que - olvidar que "la persona es un ser individual, completo o perfecto en sí mismo y diverso de todos los demás" (56); todas las personas somos distintas unas de otras y hay que respetar esas diferencias porque de ello depende también la justicia, es decir dar a cada quien lo suyo, y de acuerdo con esto no se -- puede tratar a todos por igual, además nunca se debe faltar al respeto a la -- dignidad humana.

La regla de la plancha caliente establece que "la acción disciplinaria debe poseer las mismas características que una plancha a gran temperatura: que haya advertencia sobre las consecuencias de tocarla, que haya acción inmediata, que siempre sea la misma acción independientemente de quien toque la - - plancha" (57)

En cuanto a la manera cómo llevar a cabo una amonestación, el jefe sólo - debe hacer referencia al comportamiento del sujeto, es decir tratarlo de tal ma nera que no se sienta agredido en su persona, de otro modo se provocaría un

(56) OLIVEROS OTERO, Fernando., op.cit., p.23

(57) WERTHER, William B., op.cit., p.298

resentimiento en él. Antes de hablar con él habrá de cerciorarse acerca de — las causas que motivaron la falta y prepararse para no dejarse llevar por la cólera porque ésta imposibilita el diálogo, debe cuidar el tono de voz utilizado ya que una escena desagradable tarda mucho en olvidarse. También durante la — entrevista hay que señalar la falta con la sanción correspondiente explicando — la razón de que sea así, si las correcciones no posibilitan la mejora, no cum--plen con su finalidad; hay que infundir confianza en el empleado para que si--ga adelante. Sólo se debe recurrir a la disciplina negativa en caso necesario, si se abusa de ella puede repercutir afectando el clima laboral.

Por otro lado, aunque por lo general los jefes son empleados que se dis--tinguen por mayor preparación, antigüedad o experiencia, al estar en contacto directo con los empleados, pueden caer en la subjetividad y por ello es impor--tante revisar sus decisiones en cuanto a acciones disciplinarias; no hay que --sacrificar el clima laboral por una disciplina poco juiciosa.

El orden es una virtud que se puede conseguir mediante hábitos cotidia--nos de planeación y limpieza, y es una condición indispensable para que haya disciplina.

Hay que sensibilizar al personal acerca de los beneficios que tiene el tra--bajar con orden, éste favorece que la labor realizada sea de calidad y más efi--caz puesto que ayuda a la administración del tiempo, además las acciones se — pueden orientar hacia el logro de los objetivos previstos.

Existe otra definición de disciplina que se acerca más a la labor que el pedagogo puede realizar en la empresa: "la disciplina es un tipo de capacitación que se propone corregir y moldear las actividades y la conducta de los empleados, para que los esfuerzos individuales se encaucen mejor, en aras de la cooperación y el desempeño" (58); ésta se orienta más hacia la conceptualización de la disciplina como proceso educativo. Para que la disciplina sea entendida como tal, debe partir del conocimiento de la naturaleza humana y de sus necesidades para así motivar al personal con base en estos conceptos; el orden no puede ser impuesto, debe fundamentarse en una labor de convencimiento y compromiso por parte del individuo ya que todos tenemos inteligencia, voluntad y libertad y la tendencia debe ser fomentar la autodisciplina como una vía para acercarnos al perfeccionamiento de las potencialidades que nos pertenecen como seres humanos.

No basta con establecer un sistema de disciplina donde todos se sometan a reglas preescritas, es necesario que cada quien alcance el orden como una virtud que le ayudará a lograr sus objetivos personales en cualquier ámbito, específicamente en el trabajo se reflejará en un mayor rendimiento y un mejor desempeño, lo cual contribuirá al logro de los objetivos organizacionales.

"El ser humano necesita de los fines y de las normas como de 'restricciones' que no limiten su libertad, sino que le ayuden a sacar el máximo partido de ella" (59); las reglas son una orientación para actuar bien, no limitan a la

(58) WERTHER, William B., et al., Administración de personal y recursos humanos., p.296

(59) OLIVEROS OTERO, Fernando., Realización personal en el trabajo., p.69

persona, indican el cómo hacer las cosas para optimizar los resultados.

III.2 Tendencias de la disciplina en el ámbito laboral.

En el ámbito laboral como en cualquier otro, la disciplina tiene dos tendencias principales:

1. **Disciplina autoritaria o heterónoma:** es la que imponen las autoridades superiores; a los subalternos sólo les compete obedecer.
2. **Disciplina autónoma:** es la que el individuo se impone a sí mismo, - aceptando normas que considera justas y necesarias" (60).

De acuerdo a esta distinción la primera es pasiva y su base es la coacción la segunda es más activa e implica una decisión libre de parte del individuo.

En el ámbito laboral específicamente se pueden distinguir tres tipos de disciplina:

- a) **Disciplina correctiva:** se da cuando se impone una sanción como consecuencia a la desviación y ruptura de una regla y su propósito es desalentar al trabajador para que no incurra en otras desviaciones.

(60) NERICI, Imfdeo G., Hacia una didáctica general dinámica., p.439

- b) **Disciplina preventiva:** son acciones que tratan de alentar a los trabajadores para que cumplan las normas y procedimientos previniendo desviaciones (61).
- c) **Disciplina progresiva:** se refiere a los esfuerzos realizados por el supervisor para rehabilitar al infractor mediante un sistema que sigue una secuencia de sanciones iniciando por la prevención oral, avisos por escrito, suspensión disciplinaria y como último recurso el despido (62).

Las acciones correctivas que se imponen en el primer tipo de disciplina es el castigo; en la empresa a este tipo de sanciones se llaman acciones disciplinarias y representan una oportunidad educativa para evitar faltas y sanciones posteriores; por ejemplo si una persona falta al cumplimiento de su labor, primero se le hace una advertencia pero motivándole a no caer en lo mismo y fundamentándola en razones concretas, de tal manera que no parezca una arbitrariedad. La disciplina preventiva resulta muy positiva, motiva a los empleados hacia el logro de la autodisciplina mediante el razonamiento de las normas y medidas disciplinarias correspondientes, ésta puede iniciarse desde la redacción del reglamento, el cual no debe limitarse a prohibiciones sino que cada punto hay que especificarlo positivamente.

Por último la disciplina progresiva concede al empleado la posibilidad de autocorregirse antes de aplicarle sanciones más severas, la prevención oral es

(61) cfr., WERTHER, William B., et al., op.cit., p.296

(62) cfr., SAYLES, Leonard R., et al., op.cit., p.223

muy valiosa dado que proporciona al jefe la oportunidad de motivar al trabajador hacia la superación, además así el sujeto se percató de que el reglamento se cumple con fidelidad, éste es el momento para escucharlo y descubrir con él las causas de la falta cometida, así como para ayudarlo a encontrar una solución. Los avisos por escrito se utilizan en caso de que se reincida en la falta, éstos deben incluirse en el expediente de los empleados. El tercer paso para castigar al personal indisciplinado son las suspensiones, las cuales le ocasionan una pérdida de ingresos, éstas suelen ser un medio eficaz para que la persona acate con seriedad el reglamento, además le ponen en evidencia ante sus compañeros y ello representa una presión social. El último recurso son las separaciones de la empresa, después de haberle dado al individuo oportunidades para mejorar su conducta sin haber obtenido una respuesta de su parte, es conveniente que salga de la institución ya que representa un ejemplo negativo para el resto del personal y su conducta refleja que no está satisfecho con su trabajo, por lo cual es provechoso tanto para él como para el funcionamiento de la organización que se termine la relación laboral establecida, además esta experiencia puede corregir y mejorar su actitud al ingresar en otra institución.

Cabe aclarar que la disciplina es resultado de un proceso educativo interior que se manifiesta con el orden y organización del trabajo, va relacionada con la tarea que hay que realizar. Es una manifestación de la conducta general del individuo, en este caso en el ámbito laboral.

III.2.1 Disciplina autoritaria positiva y negativa.

Como se mencionó anteriormente la disciplina autoritaria se refiere a las acciones que lleva a cabo la empresa con la finalidad de garantizar el cumplimiento del reglamento y con ello contribuir al buen funcionamiento de la misma, éstas acciones pueden ser castigos que se imponen ante la infracción de una regla o recompensas otorgadas como medios de reforzamiento ante la buena conducta y desempeño del individuo; es por eso que dependiendo de dichas acciones puede aludirse a una disciplina negativa y positiva.

Las sanciones se clasifican en penales y morales, las primeras se refieren a un conjunto de castigos fijados por la ley que deben aplicarse a los que trasgreden sus ordenamientos. Las segundas surgen en la conciencia cuando aprueba o desaprueba su actuación (63); las sanciones penales se aplican al violar las leyes y reglamentos laborales, y las morales, además de provenir de la conciencia moral personal, también son consecuencia de la desaprobación de la propia conducta por parte de los compañeros de trabajo que sí cumplen con las reglas de la empresa.

Un factor que debe tomarse en cuenta es el tiempo transcurrido entre la actuación del sujeto y la respuesta por parte de la empresa, en cuanto a las recompensas o reconocimientos reforzarán más la conducta del individuo en tanto que se den más rápido y las sanciones serán más efectivas si se indican inmediatamente después de haber cometido la falta; si se posponen estas acciones

(63) cfr., CANO FUENTES, Marco Antonio., op.cit., p.73

se dificultará identificarlas y relacionarlas con la actuación inicial. Otro aspecto importante es la relación existente entre la actuación y la respuesta de acuerdo a su magnitud, es decir que los castigos deben ser proporcionales a la falta cometida; no se puede castigar de la misma manera la impuntualidad y el estado de ebriedad por ejemplo; de igual manera las recompensas para que actúen como verdaderos motivadores, deben ser proporcionales al desempeño de la persona; no es lo mismo premiar con un reconocimiento verbal, con un incentivo económico, o con una promoción.

Los estímulos son valores que por satisfacer una necesidad personal, representan un motor que orienta al individuo hacia un determinado comportamiento o acción.

Existen recompensas ordinarias y extraordinarias, las ordinarias, deben constituir un estímulo permanente para obtener colaboración por parte de los empleados, tales como salarios justos; las extraordinarias son estímulos de los cuales no se debe abusar porque pueden perder su eficacia (64). En cambio las sanciones se pueden especificar más debido a que su división depende de las faltas cometidas y conforme a ello se pueden jerarquizar. Testa estableció una clasificación de las mismas y sus sanciones correspondientes:

A. Faltas leves .- impuntualidad, negligencia y descuido, indiscreción;

(64) cfr., REYES PONCE, Agustín., Administración de empresas., p.326

por lo cual les corresponde amonestación privada o pérdida de días de vacaciones.

B. Faltas graves.- inasistencia injustificada, faltas de respeto, disciplina u obediencia, falta de rendimiento voluntaria, negligencias y descuidos que dañen la imagen de la empresa, ocultación de errores que la dañen y ocultación al jefe de retrasos en el trabajo; debido a ello recibirán disminución del período de vacaciones hasta el límite legal, traslado, multa, retraso del aumento de sueldo. El salario y los días de vacaciones cubren necesidades básicas y son por ello, motivadores importantes.

C. Faltas muy graves,- blasfemia, embriaguez habitual, disminución grave y continuada del rendimiento, fraude, abuso de confianza, aceptar remuneraciones de los clientes, violación del secreto profesional, ocultación de hechos o faltas presenciadas que dañen a la empresa; eso ocasiona pérdida temporal de la antigüedad, pérdida de categoría, suspensión del empleo y sueldo por un tiempo, o despido (65).

Mediante esta clasificación se fomenta la justicia organizacional, dicha jerarquía debe establecerse en el reglamento para que la conozcan los empleados; --

(65) cfr., TESTA, G., op.cit., p.369-371

además cada empresa puede agregar algunas de acuerdo a su giro y citar las recompensas relativas a la puntualidad, responsabilidad, disponibilidad, limpieza, orden, fidelidad a la empresa, cuidado, asistencia, sinceridad, lo cual representa una importante motivación porque generalmente la disciplina se orienta hacia las sanciones pero suelen descuidarse las recompensas.

Los jefes deben estar preparados acerca de la manera de corregir y sancionar a sus subordinados porque de ello depende que surja un deseo de mejora o un negativismo hacia la organización, de igual manera las sanciones y recompensas han de ser otorgadas por el jefe inmediato; él conoce mejor a sus colaboradores y de esa manera puede ser más justo tomando en cuenta las circunstancias de cada caso pero al mismo tiempo se corre el riesgo de caer en la subjetividad o en el paternalismo por miedo a perder las buenas relaciones con ellos; por otro lado se le restaría autoridad si una persona ajena al departamento en que labora el individuo, les impone las sanciones o les otorga los premios.

III.2.2 Disciplina autónoma o autodisciplina.

En cuanto a la disciplina, el ideal educativo es que sea un proceso interior, lo que verdaderamente importa es la actitud del sujeto y en el ámbito laboral se le conoce como moral empresarial; "moral significa cumplimiento evidente, o sea exhibir símbolos y síntomas de comportamiento de cumplimiento personal" (66), lo cual da como resultado autodisciplina; el desempeño no significa simplemente que el empleado realice lo que se le ha encomendado, también cabe observar su actitud hacia el trabajo.

(66) YODER, Dale., Manejo de personal y relaciones industriales., p.571

El personal tiene ciertas necesidades en su trabajo, tales como: seguridad en su puesto; satisfacciones como fruto de sus esfuerzos de preparación profesional; aceptables condiciones de trabajo en cuanto a limpieza, ventilación, iluminación, estética; tener compañeros, jefes y directores capaces de guiarlo; salario acorde con su labor; buen horario y clima laboral; disciplina justa, y participación en los objetivos y logros de la empresa. La institución debe analizar las necesidades de su personal para contribuir al clima laboral y al fomento de la autodisciplina.

Para que la empresa obtenga un panorama acerca de la moral que existe entre sus trabajadores, puede recurrir a datos internos como el nivel de rotación, la frecuencia de ausencias y retardos (también vale la pena analizar cuáles son los departamentos o áreas en que hay mayor incidencia), los accidentes de trabajo, la calidad en el desempeño, las quejas manifiestas del personal, el grado de participación y disponibilidad de los trabajadores en caso de que se requieran horas extras, los rumores y la comunicación informal entre los trabajadores, así como las relaciones laborales tomando en cuenta la opinión de jefes, supervisores o gerentes en torno a sus colaboradores. Todos estos datos son representativos porque la moral y la autodisciplina están íntimamente relacionadas y conociendo las causas de baja o alta moral se tienen indicadores para fomentar la disciplina personal.

Como en cualquier ámbito educativo, el jefe debe propiciar que su personal crezca en la libertad responsable así como los padres educan a sus hijos para que sean independientes y en la escuela forman a la persona para que se de

senvuelva y participe activamente en la sociedad; de lo contrario se crea una dependencia que además propicia la inseguridad en los superiores ya que no pueden ausentarse porque su departamento no funciona debidamente.

El grupo que recibe una cierta participación en la responsabilidad alcanza una mayor integración, demuestra una mayor autodisciplina y es más capaz de colaboración, a diferencia del grupo autoritariamente dirigido, que, si en presencia del jefe puede desarrollar un mayor rendimiento, es incapaz de autodisciplinarse, trabaja con mayores fricciones internas y no ofrece más que una colaboración pasiva (67).

Para que la empresa crezca debe desarrollar la libertad responsable en sus empleados, fomentando la autodisciplina mediante el compromiso establecido entre los empleados y la institución.

III.3 El Reglamento Interior de Trabajo.

III.3.1 Definición con base en la Ley Federal del Trabajo.

Antes de conocer el concepto de la Ley Federal del Trabajo acerca del reglamento, conviene establecer ciertas diferencias en los tecnicismos empleados:

Políticas.- suelen contenerse en los manuales.

Reglas .- su conjunto constituye los reglamentos.

Instrucciones.- su combinación forma los instructivos.

Ordenes.- pueden ser verbales o hallarse en documentos escritos. (68)

(67) MAIER, Norman R. F., Psicología industrial., p.15

(68) REYES PONCE, Agustín., Administración de empresas., p.322

Las normas son "todo señalamiento imperativo de algo que ha de realizarse, sea genérico o específico, las normas genéricas son precisamente las políticas, en tanto que las normas específicas son las reglas" (69). Tales conceptos suelen usarse indistintamente en el lenguaje cotidiano, por ello conviene aclararlos.

El reglamento interior de trabajo es un instrumento de origen jurídico que constituye una gran ayuda para la administración de recursos humanos, puesto que contiene disposiciones que obligan tanto a los trabajadores como a los patrones y tienden a normar el desarrollo de los trabajos dentro de la organización (70)

El reglamento es un instrumento que ayuda a promover la disciplina ya que presenta parámetros bajo los cuales se regula el comportamiento de los empleados de una empresa; de igual modo los carteles, el ejemplo de los altos mandos, las sanciones y recompensas y las condiciones ambientales son elementos motivacionales para orientar la conducta del sujeto.

Las condiciones ambientales también impactan directamente en la disciplina, ya que motivan al personal a realizar su labor con orden y limpieza; el hecho de trabajar en un lugar ventilado, decorado, con suficiente luz y espacio, son elementos que atacan el estado psicológico del sujeto, proporcionándole cierto bienestar que fomenta su buen desempeño.

(69) ibidem., p.169

(70) ARIAS GALICIA, Fernando., op.cit., p.294

De acuerdo al artículo 422 de la Ley Federal del Trabajo, "el reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento" (71), debido a que tales disposiciones son necesarias para el desempeño positivo de la organización, deben tener carácter de obligatorias, de acuerdo a lo cual se sancionará toda falta a las reglas prescritas; la razón de ser del reglamento no es restringir al individuo en su comportamiento sino procurar que se dirija de tal forma que logre su propio bienestar, el de sus compañeros y de la empresa en general. Además representa una protección para el empleado, ya que en caso de arbitrariedad o injusticia, cuenta con un documento para ampararse legalmente.

Por otro lado "las reglas de trabajo son estándares mínimos o límites de conducta o desempeño que se aplican a grupos de personas" (72), el reglamento no es un instructivo que defina las funciones a desempeñar, sólo se relaciona con el comportamiento, por lo mismo es aplicable al personal en general; sólo en caso necesario se pueden agregar reglas especiales para un área o departamento.

La comunicación del reglamento es muy importante ya que muchas veces se violan las reglas por falta de conocimiento de las mismas, por ello éste debe estar impreso y proporcionar un ejemplar del mismo a todos los trabajadores. En el artículo 425 de la Ley Federal del Trabajo queda establecido que "el reglamento surtirá efectos a partir de la fecha de su depósito, deberá imprimirse

(71) EDITORES MEXICANOS UNIDOS, S.A., edit., Ley Federal del Trabajo, p. 119

(72) FRENCH, Wendell L., Administración de personal, p.215

y repartirse entre los trabajadores y se fijará en los lugares más visibles del establecimiento" (73); además debe darse a conocer de tal manera que se justifiquen las reglas, especificando cuáles son las penas correspondientes a cada infracción. Como ya se mencionó, la redacción debe ser accesible a todo el personal, por lo cual hay que cuidar la claridad, objetividad y precisión en cada punto que se trate.

III.3.2 Contenido del Reglamento Interior de Trabajo.

"Los sindicatos exigen que las políticas de personal relativas a paga, promoción, traslados de un empleo a otro, disciplina, vacaciones, prestaciones sociales y otras cosas por el estilo, queden consignadas por escrito en un contrato" (74); con lo cual se confirma la idea de que el reglamento sólo se refiere a cuestiones disciplinarias pero lo concerniente a las actividades propias del puesto se establecen en otros documentos como el contrato colectivo de trabajo, el análisis de puestos o el manual de personal.

Conforme al artículo 424 de la Ley Federal del Trabajo en la formación del reglamento se tomarán en cuenta las siguientes normas:

- 1.- Se formulará por una comisión mixta de representantes de los trabajadores y del patrón;

(73) EDITORES MEXICANOS UNIDOS, S.A., op.cit., p.120

(74) SAYLES, Leonard R., et al., op.cit., p.158

- 2.- Si las partes se ponen de acuerdo, cualquiera de ellas, dentro de los ocho días siguientes a su firma, lo depositará ante la Junta de Conciliación y Arbitraje;
- 3.- No producirán ningún efecto legal las disposiciones contrarias a esta ley, a sus reglamentos, y a los contratos colectivos y contratos ley; y
- 4.- Los trabajadores o el patrón, en cualquier tiempo, podrán solicitar de la Junta se subsanen las omisiones del reglamento o se revisen sus disposiciones contrarias a esta ley y demás normas de trabajo (75).

Resulta muy benéfico que el reglamento se formule con la participación de los trabajadores, ya que así considerarán más razonables las reglas y las respetarán por conocer su importancia para el adecuado funcionamiento de la empresa; como consecuencia se fomentará la autodisciplina y habrá un ambiente de exigencia hacia el cumplimiento de las normas por parte de los compañeros de trabajo. De igual manera es importante su registro para evitar violaciones a la ley y disminuir los problemas con el sindicato.

El último artículo que la Ley Federal del Trabajo dedica al reglamento se refiere a su contenido:

El reglamento contendrá

1. Horas de entrada y salida de los trabajadores, tiempo - destinado para las comidas y períodos de reposo durante la jornada;
2. Lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo;
3. Días y horas fijadas para hacer la limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo;
4. Días y lugares de pago;

(75) EDITORES MEXICANOS UNIDOS, S.A., op.cit., p.120

5. Normas para el uso de los asientos o sillas en casas comerciales, oficinas, etc;
6. Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para prestar los primeros auxilios;
7. Labores insalubres y peligrosas que no deben desempeñar los menores y la protección que deben tener las trabajadoras embarazadas;
8. Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos previos o periódicos, y a las medidas profilácticas que dictan las autoridades;
9. Permisos y licencias;
10. Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación.
La suspensión en el trabajo, como medida disciplinaria, no podrá exceder de ocho días. El trabajador tendrá derecho a ser oído antes de que se aplique la sanción; y
11. Las demás normas necesarias y convenientes, de acuerdo con la naturaleza de cada empresa o establecimiento, para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo. (76).

El contenido del reglamento se refiere principalmente a las condiciones en las que se desenvuelven las relaciones del personal y la empresa, es preciso que indiquen en qué lugar va a regir éste y en casos especiales el personal al que se aplicarán normas relativas a un departamento o área específica.

Es necesario agregar una normativa en cuanto a seguridad e higiene para evitar accidentes de trabajo así como los procedimientos a seguir en caso de sismo o incendio, en este sentido se debe proporcionar capacitación a todo el personal acerca del uso de escaleras de emergencia, extinguidores, enchufes, máquinas y todo aquello que pueda ocasionar un problema.

(76) idem.

En cuanto a disposiciones disciplinarias se deben establecer claramente - las sanciones y recompensas relativas a cada regla y por último cada empresa - deberá agregar aquellas reglas especiales de acuerdo a su giro de trabajo.

Respecto al departamento de personal se pueden especificar los lineamientos a seguir en el proceso de selección de personal, las condiciones que deben reunir los aspirantes, las pruebas psicotécnicas que se les aplicarán, los análisis médicos que habrán de efectuarse; así mismo cabe agregar un reglamento - especial respecto al proceso de capacitación en cuanto a horarios, manuales, -- asistencia, reconocimientos.

III.3.3 Comunicación del reglamento.

Generalmente los reglamentos se comunican por escrito y su redacción debe ser cuidadosa para que no se presten a dobles interpretaciones; de ello puede depender la imposición de una sanción. Deben redactarse con claridad y - precisión tratando de evitar confusiones, utilizando un lenguaje accesible a todo el personal y de forma sintética; cuando se dan demasiadas explicaciones -- se pierde la idea principal; para ello es bueno que lo lean diferentes personas opinando acerca de la interpretación que se le da al mismo y así elaborar correcciones antes de difundirlo en toda la empresa; en algunas ocasiones es - conveniente incluir ejemplos para que no quede lugar a dudas. Igualmente las órdenes o instrucciones orales deben ser precisas, breves y claras para que - el empleado pueda cumplirlas satisfactoriamente, muchos jefes no toman en cuen

ta estos aspectos y las fallas en sus colaboradores provienen de errores de comprensión, las órdenes orales deben ser planeadas al igual que las escritas previendo sus consecuencias.

Para finalizar con el tema de la comunicación y su repercusión en la disciplina, cabe resaltar la importancia del ejemplo que pueda dar un jefe a sus subordinados, ya que éste repercute considerablemente en el desempeño de los mismos, "si un jefe desea que sus subordinados sean eficientes, lo menos que puede hacer es serlo él mismo, si quiere que cambien su actitud hacia la disciplina de la empresa, debe empezar por cumplirla él mismo" (77). Es lógico que si los empleados observan que su jefe llega tarde, esto se reflejará en la impuntualidad de ellos o en su despreocupación por llegar a tiempo; es muy importante destacar que el reglamento son normas aplicables a todo el personal sin excepción, de igual modo si un trabajador ve que sus compañeros son disciplinados, él se esforzará por serlo y reprobará a aquellos que no lo sean.

III.3.3.1 La comunicación en el ámbito laboral.

El desarrollo de la vida de la empresa se sirve de las relaciones y conexiones existentes entre las diversas unidades que constituyen la empresa, entre los diversos grupos que forman la unidad y finalmente entre las diversas personas que dan vida a los grupos. las comunicaciones representan el medio de toda relación, el apoyo que las hace posibles y concretas, y constituyen el elemento esencial (78).

(77) ARIAS GALICIA, Fernando., op.cit., p.113

(78) TESTA, G., Organización y dirección de personal., p.222

Para que una organización pueda alcanzar sus objetivos requiere de una división del trabajo en diferentes áreas o departamentos, los cuales estarán integrados por personas distintas entre sí que se desempeñarán a su vez en diferentes puestos o funciones, por lo cual se hace evidente la necesidad de que exista una buena comunicación, de lo contrario no se podrán conjuntar las acciones individuales en torno al objetivo general.

En el proceso de comunicación interactúan diferentes elementos: el remitente, autor de la comunicación; el receptor o destinatario; el mensaje o contenido; el canal, medio a través del cual ésta pasa del remitente al receptor, y como consecuencia de ese proceso, hay un resultado positivo o negativo en torno al objeto inicial.

La comunicación juega un papel relevante en la disciplina del personal, la conducta manifiesta del individuo es resultado de la concepción interior que tenga de la empresa y ésta deriva del proceso de comunicación existente en la misma.

Cada empleado tiene libertad para aceptar o no las normas disciplinarias, por lo tanto la aceptación de las mismas depende de la concepción interior de cada uno y ésta se deriva de la comunicación del Reglamento.

Dependiendo de los sujetos que participan en la comunicación, ésta se divide en diferentes tipos: vertical (se da entre personas de diferente nivel jerárquico dentro de un departamento de trabajo), horizontal (se da entre perso-

nas del mismo nivel jerárquico), oblicua (cuando un jefe se relaciona con los subalternos de otro) y externa (se refiere a la relación de la empresa con el ambiente exterior, ya sean otras empresas, personas o grupos). En cuanto al canal se pueden distinguir la comunicación formal de la informal en que la primera se da mediante medios especiales, en tanto que la segunda se basa en comentarlos y juicios entre el personal, por lo mismo ésta es más rápida pero depende de la orientación que cada individuo de al contenido al momento de transmitirlo.

Existe una última clasificación dependiendo de la dirección que sigue la comunicación, de tal forma que puede ser ascendente, cuando va del personal a la dirección de la empresa, y descendente cuando sigue el proceso contrario (79); la totalidad del sistema es importante en torno a la comunicación de órdenes, reglas e información concerniente a la difusión de la disciplina.

III.3.3.2 Autoridad y liderazgo.

Para que la comunicación vertical fluya eficaz y eficiente, se debe cuidar la relación entre autoridad y liderazgo; los jefes son personas impuestas por la empresa que están investidas de autoridad formal, los líderes en cambio son elegidos libremente entre los compañeros de trabajo y también tienen autoridad sobre los demás pero ésta es de orden moral; por lo tanto lo óptimo para que exista una buena comunicación, es que se conjunten ambos.

(79) cfr., ibidem., p.226-233

Tener autoridad es, evidentemente, en el fondo, poseer una cualidad natural a la que contribuye a veces la -- prestancia física y siempre un conjunto de cualidades -- intelectuales, psicológicas y morales que son susceptibles de cultivarse. Las falsas apariencias, las afirmaciones perentorias, el oropel superficial no dan autoridad sólida (80).

Una persona que tiene autoridad sobre otras, logra que se acaten sus decisiones considerándolas pertinentes para los fines que se persiguen sin la necesidad de condicionar el comportamiento del sujeto mediante amenazas o sanciones injustas; afortunadamente existen cursos de capacitación que manejan estos temas y proporcionan a los empresarios las herramientas necesarias para influir adecuadamente en las personas que están bajo su responsabilidad.

"Podríamos definir el concepto de mando como la actitud que asume una -- persona que directamente gobierna a otras" (81), con lo cual se confirma lo anterior, la manera como se dan las órdenes, influye en el cumplimiento de las -- mismas. El mando tiene tres elementos que son necesarios para su efectividad:

1. Determinar lo que debe hacerse.
2. Establecer cómo debe hacerse.
3. Vigilar que lo que debe hacerse, se haga" (82)

(80) BERGE, André., La libertad en la educación., p.32

(81) CANO FUENTES, Marco Antonio., Las relaciones humanas en el trabajo., - p. 69

(82) REYES PONCE, Agustín., Administración de empresas., p.319

Para que una persona pueda mandar a otra, debe saber las cosas, de tal forma que además de pedir algo sepa poner el ejemplo y con ello aumenta su nivel de exigencia, pero además de eso debe verificar los resultados obtenidos y hacer observaciones a sus subordinados para que sepan que se le da importancia a su trabajo, siempre procurando formar al personal y motivarlo hacia la mejora.

El mando tiene dos formas principales:

- a) **Ordenes:** consisten en el ejercicio de la autoridad por el que un superior transmite a un inferior ciertas indicaciones.
- b) **Instrucciones:** son los procedimientos o normas a seguir aplicables a casos idénticos o similares que se presentarán repetidamente (83).

Para su transmisión deben seguirse los lineamientos necesarios en toda comunicación, tales como claridad, precisión, objetividad y sobre todo el jefe obtendrá mejores resultados si sabe mandar a cada persona dependiendo de sus características individuales.

También es necesario analizar las formas de la comunicación con sus propias ventajas y desventajas para elegir la adecuada, dependiendo del mensaje que se desea transmitir. La comunicación escrita presenta la ventaja de llegar a más personas sin que se deforme el contenido del mensaje, el emisor puede -

(83) cfr., ibidem., p.320-321

meditar más la manera como se dirigirá al receptor y éste a su vez puede conservar el mensaje y encontrar la exactitud de lo que se le presenta; entre sus desventajas está el hecho de que la comunicación es unidireccional, es decir no hay retroalimentación inmediata, no se puede conocer si el mensaje es claro para el destinatario, ni si ha llegado a su destino sin ser interrumpido, es más lenta que la comunicación oral y más costosa tanto por los instrumentos necesarios como por el tiempo. Las ventajas de la comunicación oral son varias, es inmediata, permite el contacto directo y personal, facilita e impulsa ambas direcciones de la comunicación, permite emitir inmediatamente la respuesta y la rectificación en caso de distorsiones; en cuanto a sus desventajas, obliga al receptor a poner más atención al recibir el mensaje y sus dudas las tiene que aclarar en el momento ya que posteriormente es más difícil, además se corre el riesgo de deformar la información en retransmisiones sucesivas (84).

III.4 Causas y prevención de indisciplina.

"Las actitudes de la persona dentro del trabajo dependerán del grado en que considere que el trabajo satisface sus necesidades y le proporciona los satisfactores que apetece" (85); si el empleado está en desacuerdo con su trabajo, la empresa o sus compañeros, su actitud variará y lo más probable es que se manifieste en faltas a la disciplina, principalmente se puede notar en el índice de ausencias y retardos. Para prevenirlas hay que analizar la moral existente en la institución ya que esto puede provenir de un desconocimiento del propio

(84) cf., TESTA, G., op.cit., p.259-260

(85) ARIAS GALICIA, Fernando., op.cit., p.111

trabajo, malas relaciones con los compañeros o con el jefe inmediato, insatisfacción con el salario, falta de reconocimientos a la labor bien ejecutada, aburrimiento, malas condiciones de trabajo, injusticia en cuanto a las sanciones aplicadas anteriormente.

Otra medida que se puede tomar cuando se presenta un alto índice de indisciplina, es analizar la comunicación informal que se da dentro de la empresa, sobre todo deben evitarse los rumores buscando las causas que los propician y aclarando la información, de tal manera que aquellas personas que lo iniciaron eviten volverlo a hacer.

Las violaciones más frecuentes a las reglas de trabajo a nivel obrero y mandos intermedios son el ausentismo, retardo, abuso de las horas para comer o descansar, faltas a la seguridad e higiene como conectar mal las máquinas, dejar el equipo funcionando, obstaculizar las salidas de emergencia, falta de mantenimiento a los extinguidores, dejar basura, ingerir alimentos en horas de trabajo, salirse del trabajo sin permiso, rebeldía, embriaguez, deshonestidad, descuidos y rendimiento insuficiente. Las tres primeras pueden ser indicadores de baja moral, las demás pueden tener como origen el desconocimiento del reglamento, de ahí la necesidad de asegurarse de que los empleados tengan acceso al mismo; de igual manera es necesario revisarlo para detectar si contiene reglas inadecuadas o muy rígidas.

"Las quejas representan situaciones en las cuales los trabajadores consideran que no han sido tratados justamente; son, por consiguiente, indicadores --

más bien directos de la moral del individuo" (86); las quejas proporcionan un medio para revisar el reglamento ya que la mayoría proceden de un sentimiento de injusticia en la asignación de recompensas y castigos, además mediante su análisis se pueden conocer las causas de los problemas disciplinarios, por eso los jefes deben procurar mantener una actitud positiva hacia ellas ya que representan un medio de información importante.

Para prevenir las quejas de los empleados hay que supervisar las condiciones de trabajo, comunicarse directamente con los trabajadores para conocer su grado de satisfacción o insatisfacción, no obstaculizar sus posibilidades de creatividad, innovación e iniciativa, propiciar su desarrollo económico y en general observar el funcionamiento general de todos los departamentos.

Otras medidas de prevención de indisciplina o insatisfacción son procurar una adecuada selección de personal con base en un perfil del puesto, brindar capacitación y desarrollo a los empleados, procurar un buen sistema de recompensas, fomentar la competencia y sobre todo tratar y respetar a cada uno de acuerdo a su dignidad como seres humanos.

Con base en todo lo anterior se puede concluir que la disciplina es un proceso educativo interior que se manifiesta en la conducta de las personas; de acuerdo a esto el comportamiento se ajusta a las exigencias del trabajo y de la convivencia con otros mediante el orden y la subordinación a normas al igual que el compañerismo y la cooperación (87).

(86) YODER, Dale., op.cit., p.585

(87) cfr., "Convivencia y disciplina", in BOLETIN DE INFORMACION Y ORIENTACION PEDAGOGICA., p.47 a 55

C A P I T U L O I V

IMPLICACIONES PRACTICAS PARA INCORPORAR EL PROCESO DISCIPLINARIO AL PROCESO PRODUCTIVO DE LA EMPRESA

IV.1 Fundamentación.

El desarrollo industrial de México está apoyado en la consolidación de las industrias micro, pequeñas y medianas ya que éstas cuentan con un potencial de desarrollo idóneo para sustentar el proceso modernizador de nuestro país, es por ello que hay que brindarles el apoyo necesario para su desenvolvimiento.

El objetivo fundamental de las industrias de transformación es la producción, la cual se basa en agregar valor a las materias primas para obtener bienes útiles y necesarios para el mercado nacional.

La disciplina es un factor que incide en la productividad ya que mediante las normas se obtiene el clima necesario para llevar a cabo las labores individuales de cada empleado, y el orden necesario para conjuntar éstas en torno a los objetivos organizacionales.

De conformidad con lo anterior, se ha realizado un diagnóstico del proceso disciplinario en una mediana industria con el objeto de que la investigación documental realizada en este trabajo, se adecúe a la realidad de la industria de transformación en México.

IV.1.1 Perfil de la empresa.

Fis Fiber Industries, S. A. de C. V. es una industria de transformación dedicada a la compra, venta y fabricación de filtros y rellenos para la industria en general. Se fabrican tres productos principales:

- a) **Guatas** : Fibra virgen de poliéster 100%, la cual se abre en cargas por medio de peines y se le aplica resina para darle la consistencia necesaria; ésta se emplea para rellenar colchas, chamarras y otros productos.

- b) **Capitonados** : consiste en trabajar la guata entre dos telas de acuerdo a los requerimientos de ancho para hacer colchas, edredones y otros productos.

- c) **Bondeado** : se trabaja tela con tela y guata, todo va pegado aplicándole resina con calor; este producto se utiliza para la fabricación de brassiers, forro para tenis y otros productos.

La fábrica está ubicada en el fraccionamiento Alce Blanco en Naucalpan, Estado de México y cuenta con 178 empleados que trabajan distribuidos en los siguientes departamentos:

- Departamento administrativo
- Departamento de producción
- Departamento de capitonado
- Departamento de bondeado
- Departamento de revisado
- Departamento de empaque
- Departamento de almacén
- Departamento de bodega
- Departamento de bodega de herramientas y refacciones
- Departamento de reparto
- Departamento de mantenimiento y limpieza
- Departamento técnico
- Departamento de cobranza

Al interior de cada área hay diferentes puestos divididos por jerarquías y con base en ellas se dan las promociones.

Existen cinco puestos de alta jerarquía:

- Dirección general
- Gerencia de planta
- Gerencia de producción

- Gerencia de recursos humanos
- Contralor

La gerencia de recursos humanos controla lo referente a la capacitación, la cual se divide en adiestramiento a nivel operativo y capacitación a nivel administrativo; a nivel de planta se da capacitación al momento de ingresar a la empresa. Los instructores son internos ya que la capacitación la imparten los trabajadores de jerarquías más altas, aunque también han tomado cursos en instituciones capacitadoras como I.M.S.S., Coparmex y el Centro de Formación y Promoción Humana.

Por lo general se realiza un programa anual de capacitación, el cual se puede extender hasta cuatro años con ciertas modificaciones cada determinado tiempo; la empresa no cuenta con aulas de capacitación ya que ésta se proporciona en el lugar de trabajo, tampoco se otorgan constancias ni se realiza diagnóstico de necesidades.

La fábrica tiene un Reglamento Interior de Trabajo que marca los derechos y obligaciones de patrones y empleados, dicho documento se divide en los siguientes apartados:

1. **Definiciones.**- para la mayor comprensión de los conceptos utilizados en el reglamento.
- II. **Disposiciones generales.**- las cuales son aplicables al personal en general.

- III. **Jornada de trabajo.**- donde se explica el horario de trabajo por - turnos, tiempo de comida, chequeo de tarjetas, tiempos de descanso y las sanciones correspondientes en caso de incumplimiento con lo anterior.

- IV. **Días de descanso y vacaciones.**- señalados con base en la Ley Federal del Trabajo y el tiempo de servicio de los trabajadores.

- V. **Pago de salarios.**- para trabajadores y empleados.

- VI. **Control de asistencia y puntualidad.**- se especifican las causas justificadas de inasistencia y los permisos.

- VII. **Sanclones.**- por inasistencia y retardos.

- VIII. **Seguridad, higiene y previsión social.**- se desarrolla lo referente - a enfermedades, accidentes de trabajo, objetos obligatorios que se deben utilizar para trabajar, disposiciones referentes a incendios y sismos, servicio y limpieza de maquinaria, así como disposiciones - específicas para los choferes y repartidores del producto.

- IX. **Obligaciones generales del personal.**- determina las relaciones entre jefes y subordinados, relaciones laborales en general, conducta del personal y causas por las cuales se puede dar por terminado - el contrato de trabajo.

- X. **Prohibiciones a empleados y trabajadores.**- establece la conducta - que deben observar los trabajadores y empleados y las actividades que serán objeto de sanción.
- XI. **Obligaciones de la empresa.**- presenta el material necesario que se debe proporcionar al personal para que realice su trabajo, las obligaciones en materia de seguridad e higiene y en actividades extra laborales.
- XII. **Generalidades.**- promociones, formulación de reglas y prestaciones (88).

El reglamento lo hace cumplir la persona que tiene a su cargo la gerencia de recursos humanos.

La empresa pertenece al sindicato de trabajos de productos químicos e industrias conexas del D.F., cuarta sección de la C.T.M. y está asociada a la Cámara Nacional de la Industria de Transformación.

La realización de la investigación se llevó a cabo sin problemas por parte de la empresa en cuanto a obtención de permisos para distraer al personal de su labor, y a prestar las instalaciones necesarias para facilitar la aplicación de cuestionarios y la realización de entrevistas; sin embargo no permitieron la aplicación de un cuestionario piloto debido a que se encontraban en un momento en que requerían elevar su nivel de productividad. Cinco meses antes de -

(88) cfr., FIS FIBER INDUSTRIES, S.A. DE C.V., edit.: Reglamento Interior de Trabajo, p.1 a 14

la realización de la investigación, la empresa se vió en la necesidad de efectuar un recorte de personal ya que su demanda en el mercado disminuyó por la instalación de fábricas similares, por lo cual ya no son los únicos proveedores en su rama y ahora, además de que compiten con otras industrias, tuvieron una -baja en la productividad.

En el momento en que se realizó el contacto con la fábrica, ésta tenía necesidad de que el personal aumentara considerablemente su producción, por lo cual la Gerente de Recursos Humanos revisó los instrumentos que se iban a -- aplicar y considerando que los instrumentos eran adecuados para su personal, pidió que se entrara directamente en su aplicación a la muestra de la población.

IV.1.2 Propuesta metodológica.

El propósito del trabajo de campo es recabar información a fin de corroborar el contenido teórico de la tesis y acercarla más a la realidad mediante la intervención en una institución concreta, así como elaborar propuestas pedagógi- cas que sean de utilidad para dicha organización.

Para realizar un diagnóstico de la disciplina en el ámbito laboral es necesario profundizar en algunos conceptos y con base en ellos elaborar los instru- -mentos necesarios para la investigación. Primero se requiere tener el perfil de la población a la que se dirige el instrumento y el concepto que tienen acerca de la fábrica donde están trabajando; es importante también saber si los emplea

dos acuden al departamento de personal y bajo qué condiciones, ya que éste se encarga de las relaciones laborales y el control de la disciplina.

Después de obtener ese perfil general, se pueden ya investigar directamente cuestiones disciplinarias así como la opinión de los trabajadores acerca de la repercusión de la disciplina en la productividad puesto que ese es el planteamiento principal de este trabajo de tesis, y por último analizar cómo se da la comunicación en la empresa al repercutir y tener relación directa con la disciplina.

Para obtener los datos anteriores se extraerá una muestra representativa de la población, la cual estará integrada por el 25% del total de trabajadores, es decir 45 personas de diferentes puestos y departamentos. El procedimiento para obtenerla será de tipo aleatorio tomando en cuenta las áreas representativas del personal de la fábrica, por esa razón se eligieron los departamentos de producción, capitonado y bondeado (ya que presentan la mayor concentración de personal), departamento técnico (integrado por personas con mayor nivel de preparación escolar y son mujeres en su mayoría, a diferencia de los obreros que sólo son hombres), departamento administrativo (tienen mayor preparación académica y está formado por personas de diferentes actividades y puestos como secretarías, contadores, auxiliares de contador y gerentes), por último el departamento de limpieza y mantenimiento (el cual tiene una visión más general del clima laboral y su actividad se desarrolla en todas las áreas de la fábrica).

Para la aplicación de los instrumentos, los jefes de cada área llamarán a —

algunos de sus empleados y ellos responderán el cuestionario en un cubículo - ubicado dentro de su área de trabajo de manera individual con la finalidad de explicar a cada uno el objetivo del estudio y resolver las dudas que se les presenten, además de evitar presiones por la presencia de su superior. Las entrevistas se realizarán después de obtener los resultados de los cuestionarios para tener un parámetro real y guiarlas conforme a los objetivos de la investigación, éstas no se llevarán a cabo en el departamento de trabajo de cada uno, - sino en una oficina ubicada en el departamento administrativo, apartada del ruido de la maquinaria y de otras distracciones posibles.

Dado que las entrevistas se realizarán para corroborar los datos obtenidos mediante el cuestionario, sólo se elegirán a 9 personas aleatoriamente, lo cual - corresponde al 20% de la muestra; lo anterior se debe a que sólo se comentará el tema de la disciplina y cómo se da en la práctica en FIS FIBER, permitiendo a los sujetos manifestar su punto de vista sin profundizar en otros datos que - ya se indagaron mediante el cuestionario.

Se presentará a la gerencia de recursos humanos una copia de los instrumentos para obtener su autorización y realizar las correcciones necesarias conjuntamente; el levantamiento de cuestionarios se llevará a cabo en tres días en horario de trabajo de la fábrica y la duración se estima en 20 minutos por persona; Las entrevistas serán posteriores y con una duración aproximada de 10 minutos cada una para no distraer mucho al personal y evitar divagar en temas que no interesan a la investigación.

Los datos obtenidos se proporcionarán a la empresa para que la gerencia de recursos humanos los utilice de acuerdo a su conveniencia, de igual manera se les darán las implicaciones prácticas derivadas de los resultados anteriores.

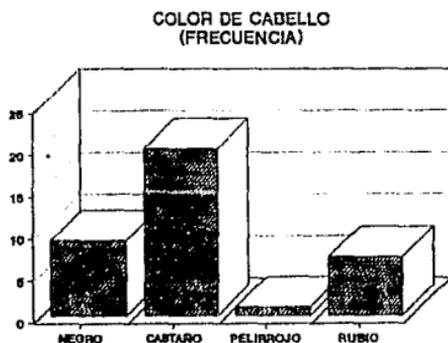
Para la evaluación y procesamiento de datos, se tabularán utilizando la escala cardinal o nominal de medición tratando de describir el proceso disciplinario de FIS FIBER mediante categorías mutuamente excluyentes, es decir que se utilizarán variables nominales ya que serán valores asignados por nombres o atributos. Cada pregunta tiene diferentes variables o categorías que son las respuestas posibles, se agruparán por frecuencias y después por frecuencia relativa, obteniendo así los porcentajes correspondientes para cada una; para mejor explicación cabe recordar que las variables son las características de la población que pueden tomar diferentes valores o resultados, la frecuencia es el total de resultados obtenidos de una variable o respuesta, el dato es cada uno de los resultados, y la frecuencia relativa es el cociente obtenido de cada categoría entre el total de resultados, con la cual se obtienen los porcentajes.

Para ejemplificar mejor el procedimiento que se llevará a cabo, se presenta una tabla de frecuencia relativa con datos ficticios de una pregunta que no se relaciona con las del cuestionario que se utilizará:

¿Qué color de cabello tienen las personas que trabajan en el departamento de capitonado de FIS FIBER? (tomando en cuenta que el total de personal del área son 37)

CATEGORIA (color cabello)	FRECUENCIA (conteo)	FRECUENCIA RELATIVA (porcentajes)
Negro	9	9/37
Castaño	20	20/37
Pelirrojo	1	1/37
Rubio	7	7/37

Con la finalidad de que la comunicación de los datos sea más objetiva y fácil de comprender, se presentarán gráficas de la distribución de frecuencias para cada reactivo del cuestionario; he aquí la gráfica correspondiente a la tabla anterior:



El análisis de los resultados servirá como base para la elaboración de implicaciones pedagógicas en favor de la empresa misma; siendo la disciplina un

factor vital para el buen desempeño de los trabajadores y el logro de los objetivos organizacionales, así como de la productividad, es conveniente analizar -- las causas de la indisciplina para establecer medidas preventivas.

IV.1.3 Instrumentos.

Para la aplicación práctica de la Pedagogía con base en una situación concreta, es necesario realizar un diagnóstico de dicha situación, en este caso de la disciplina en una industria de transformación. Tal diagnóstico debe hacerse objetivamente para que las implicaciones pedagógicas realmente sean de utilidad y coadyuven a la mejora del proceso disciplinario en la empresa, por ello la ciencia pedagógica se apoya en la psicotécnica; en este caso se aplicarán los -- principios fundamentales de la psicología para conocer al personal de FIS FIBER principalmente en cuanto a su disciplina, con la finalidad de mejorar el proceso educativo y por lo tanto el proceso productivo de la empresa.

Se requieren de varias técnicas para conocer a un sujeto o una situación, ya que en la aplicación de un instrumento influyen circunstancias específicas -- del momento y el lugar, por esta razón se utilizarán tres técnicas: observación, cuestionario y entrevista.

IV.1.3.1 Observación.

Un instrumento de la investigación es la observación y ésta se hará ocasio

nal, espontánea y natural durante la investigación de campo, con el objetivo de indagar en situaciones que afectan a la productividad de la empresa, tales como el clima laboral, la comunicación y las condiciones ambientales.

Durante la investigación de campo se llevará a cabo la observación con el propósito de indagar las situaciones que afectan a la productividad de la empresa, tales como el clima laboral, la comunicación, las actitudes del personal hacia el trabajo y la empresa, y las condiciones ambientales.

La evaluación se fundamentará en parámetros específicos para cada uno de los temas que interesa observar; tales parámetros se calificarán en comparación con una escala estimativa para obtener un registro de las observaciones, la escala calificará cada parámetro bajo 4 grados: muy bueno, bueno, regular y - deficiente.

O B S E R V A C I O N

OBJETIVO GENERAL.- Conocer el proceso disciplinario de FIS FIBER, y - otros conceptos relacionados.

OBJETIVO PARTICULAR.- Indagar las situaciones que afectan a la productividad de la empresa.

TIEMPO .- Durante la aplicación de cuestionarios y entrevistas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	TEMAS	PARAMETROS
1.- Analizar el clima laboral de la <u>em</u> presa debido a que incide direc- tamente en la disciplina y produc- tividad de la misma.	Clima laboral	-Cordialidad -Respeto -Integración al grupo -Confianza
2.- Analizar el proceso de comunica- ción en la empresa ya que si es- te es deficiente impide el logro - de los objetivos organizacionales.	Comunicación	-Vertical ascendente -Vertical descendente -Horizontal -Servicio al cliente -Formal -Informal -Lenguaje
3.- Conocer las condiciones ambia <u>nta</u> les de la empresa pues estas <u>in</u> fluyen en la motivación hacia el trabajo, así como en la rapidez y eficiencia de la labor.	Condiciones ambientales	-Ventilación -Decoración (colores, plantas, mobiliario) -Ruido -Luminosidad -Limpieza -Orden -Espacio -Servicios sanitarios.

OBSERVACION

MUY BUENO BUENO REGULAR DEFICIENTE

- 1.- Cordialidad: amabilidad en el trato.
- 2.- Respeto: consideración a la persona.
- 3.- Integración al grupo: trabajo en equipo.
- 4.- Confianza: Familiaridad en el trato.
- 5.- Comunicación vertical ascendente: relación de los obreros hacia mandos intermedios y directivos.
- 6.- Comunicación vertical descendente: relación de los altos mandos hacia los obreros.
- 7.- Comunicación horizontal: relación entre los empleados de un mismo nivel jerárquico.
- 8.- Servicio al cliente: prontitud, calidad en el servicio, amabilidad y cortesía.

- 9.- Comunicación formal: relación entre el personal en cuestiones de trabajo, ésta se manifiesta en el trabajo en equipo.
- 10.- Comunicación informal: relaciones extralaborales entre el personal.
- 11.- Lenguaje: estilo de hablar.
- 12.- Ventilación: corrientes de aire.
- 13.- Decoración: adornos en las oficinas y pasillos.
- 14.- Ruido: sonidos muy fuertes.
- 15.- Luminosidad: calidad y cantidad de luz.
- 16.- Limpieza: lugar aseado y pulcro.
- 17.- Orden: tener las cosas en el lugar que les corresponde.
- 18.- Espacio: amplitud en el lugar de trabajo.
- 19.- Servicios sanitarios: limpieza, cantidad y calidad de los mismos.

IV.1.3.2 Cuestionario.

Para su elaboración se partirá de 4 objetivos principales: obtener un perfil de la población, conseguir información acerca de la empresa en general y -- del departamento de personal, conocer el proceso disciplinario en FIS FIBER, -- y analizar cómo se lleva a cabo la comunicación en esta empresa; con base en -- ellos se formularán preguntas objetivas cerradas y abiertas, las cerradas para información que no requiere de mayores explicaciones, y las abiertas para profundizar en los temas importantes y alcanzar opiniones personales de los sujetos.

Los datos se tabularán para obtener porcentajes, en las preguntas cerradas se utilizarán las opciones manejadas en el cuestionario y en las abiertas se agruparán las respuestas similares para reducir el número de opciones.

C U E S T I O N A R I O

OBJETIVO GENERAL: Conocer el proceso disciplinario de FIS FIBER y -- otros conceptos relacionados.

TIEMPO: 20 minutos.

OBJETIVO PARTICULAR	OBJETIVO ESPECIFICO POR PREGUNTA	FORMULACION DE LA PREGUNTA
1. Obtener un perfil de la población.	-Conocer a la población en general.	Edad
	-Conocer a la población para interpretar sus respuestas con base en su preparación académica.	Escolaridad
	-Conocer la rotación de personal con la finalidad de hacer inferencias acerca de la satisfacción de necesidades del personal mediante su trabajo.	¿Cuánto tiempo lleva trabajando en FIS FIBER?
2. Obtener información acerca de la empresa en general y del departamento de personal.	-Conocer su opinión o concepto de la empresa.	¿Qué es FIS FIBER?
	-Saber si conocen y acuden al departamento de personal.	Si tiene algún problema laboral, ¿a qué departamento acudiría?.
3. Conocer el proceso disciplinario en FIS FIBER.	-Saber si los empleados tienen autodisciplina para la realización de su trabajo.	¿Se plantea objetivos para desarrollar y mejorar sus actividades?.

OBJETIVO PARTICULAR

OBJETIVO ESPECIFICO POR PREGUNTA

FORMULACION DE LA PREGUNTA

- | | |
|--|---|
| -Saber cuál es su concepto acerca de la disciplina. | ¿Qué es la disciplina? |
| -Conocer su opinión acerca de la repercusión de la disciplina en la productividad de la empresa. | ¿Considera que la disciplina influye en la productividad en cuanto a obtener resultados de calidad? |
| -Profundizar en la relación existente entre disciplina y productividad. | ¿Porqué? |
| -Saber cómo evalúan la disciplina en su empresa con base en sus respuestas anteriores. | ¿Considera que existe una adecuada disciplina en la empresa? |
| -Saber si conocen la diferencia entre disciplina y autodisciplina. | ¿Considera que en la empresa se fomenta la autodisciplina? |
| -Conocer las inquietudes de los trabajadores en cuanto a la disciplina. | ¿Qué haría usted para mejorar la disciplina de FIS FIBER? |

**OBJETIVO
PARTICULAR**

**OBJETIVO ESPECIFICO
POR PREGUNTA**

**FORMULACION
DE LA PREGUNTA**

- | | |
|---|--|
| -Saber si relacionan las reglas con la disciplina o representan algo arbitrario. | ¿Qué es para usted una regla o norma? |
| -Saber si violan las reglas por considerarlas inútiles. | ¿Considera que <u>é</u> stas son de utilidad?, ¿porqué? |
| -Reafirmar su conocimiento del reglamento | ¿Dentro de su <u>á</u> rea existen normas de trabajo? |
| -Saber cómo se da a conocer el reglamento con la finalidad de detectar si los problemas disciplinarios son por falta de conocimiento del mismo. | ¿De qué manera se le comunicó el Reglamento Interior de trabajo de la empresa? |
| -Conocer sus inquietudes o inconformidades acerca del Reglamento. | ¿Qué aspectos <u>tra</u> tarfa en el Reglamento si estuviera en sus manos su elaboración o <u>modi</u> ficación? |

**OBJETIVO
PARTICULAR**

**OBJETIVO ESPECIFICO
POR PREGUNTA**

**FORMULACION
DE LA PREGUNTA**

- | | |
|--|---|
| <p>-Corroborar cuáles son las faltas de disciplina más frecuentes en relación a la teoría.</p> <p>Conocer el índice de indisciplina de la empresa.</p> | <p>¿Cuáles son las faltas de disciplina que más cometen?, numérelas en orden de acuerdo a la frecuencia con que se dan.</p> |
| <p>-Analizar las causas de las faltas de disciplina para dar una orientación al respecto.</p> | <p>¿Por qué cree usted que se dan estas faltas?</p> |
| <p>-Reafirmar el conocimiento que los trabajadores tienen acerca del reglamento.</p> | <p>¿Conoce usted las sanciones que se aplican de acuerdo al Reglamento?</p> |
| <p>-Conocer la opinión de los empleados acerca de las sanciones.</p> | <p>¿Considera apropiada la manera como se dan las sanciones?</p> |
| <p>-Corroborar con qué frecuencia se dan las faltas.</p> <p>Saber si realmente se aplican las sanciones .</p> | <p>¿Alguna vez ha sido castigado por su conducta en la empresa?</p> |

OBJETIVO PARTICULAR	OBJETIVO ESPECIFICO POR PREGUNTA	FORMULACION DE LA PREGUNTA
	-Corroborar cuáles son las faltas más frecuentes.	¿Cuál fue la causa?.
	-Saber si la empresa toma en cuenta que también hay que premiar al personal cuando su desempeño es el adecuado para los objetivos de la empresa.	¿Ha recibido recompensas por su desempeño?.
	-Saber si la empresa satisface las necesidades de su personal.	¿Qué tipo de recompensas desearía?.
4. Analizar cómo se lleva a cabo la comunicación en FIS FIBER.	-Conocer si la labor que los empleados realizan concuerda con su vocación.	¿Está satisfecho con la labor que desempeña?.
	-Saber si la empresa pone medios para conocer y satisfacer las necesidades de sus empleados.	¿Existe algún sistema de quejas y sugerencias?.
	-Saber si la empresa permite la participación del personal en los objetivos y logros organizacionales.	¿Se le comunican los logros de su área o departamento?.

OBJETIVO PARTICULAR

OBJETIVO ESPECIFICO POR PREGUNTA

FORMULACION DE LA PREGUNTA

-Conocer cómo son las relaciones laborales.

La relación con su jefe es de: (opciones)...

CUESTIONARIO

EDAD: _____

ESCOLARIDAD: _____

LE SUPLICO RESPONDA CON SINCERIDAD LAS SIGUIENTES PREGUNTAS, ESTE CUESTIONARIO ES ANONIMO Y LOS DATOS OBTENIDOS SE UTILIZARAN CON FINES EDUCATIVOS.

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en FIS FIBER? _____

2. ¿Qué es FIS FIBER? _____

3. Si tiene algún problema laboral, ¿A qué departamento acudiría? _____

4. ¿Se plantea objetivos para desarrollar y mejorar sus actividades?

SI ___ NO ___

5. ¿Qué es la disciplina? _____

6. ¿Considera que la disciplina influye en la productividad en cuanto a obtener resultados de calidad? SI ___ NO ___

7. ¿Por qué? _____

8. ¿Considera usted que existe una adecuada disciplina en la empresa? SI ___ NO ___

9. ¿Considera que en la empresa se fomenta la autodisciplina? SI ___ NO ___

10. ¿Qué haría usted para mejorar la disciplina de FIS FIBER? _____

11. ¿Qué es para usted una regla o norma? _____

12. ¿Considera que éstas son de utilidad?, ¿porqué? _____

13. ¿Dentro de su área existen normas de trabajo? SI ___ NO ___ NO SE ___

14. ¿De qué manera se le comunicó el Reglamento Interior de Trabajo de la empresa?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> no lo conozco | <input type="checkbox"/> está a la vista de todos |
| <input type="checkbox"/> se me dió una copia | <input type="checkbox"/> cada departamento tiene una copia |
| <input type="checkbox"/> se me explicó oralmente | <input type="checkbox"/> otro (especifique) _____ |

15. ¿Qué aspectos trataría en el reglamento si estuviera en sus manos su elaboración o modificación? _____

16. ¿Cuáles son las faltas de disciplina que más se cometen?, numérelas en orden de acuerdo a la frecuencia con que se dan:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> impuntualidad | <input type="checkbox"/> descuido en el trabajo |
| <input type="checkbox"/> inasistencia injustificada | <input type="checkbox"/> faltas de respeto |
| <input type="checkbox"/> desobediencia | <input type="checkbox"/> bajo rendimiento voluntario |
| <input type="checkbox"/> retrasos en el trabajo | <input type="checkbox"/> embriaguez |
| <input type="checkbox"/> abuso de confianza | <input type="checkbox"/> favoritismo |
| <input type="checkbox"/> otras (especifique) _____ | |

17. ¿Por qué cree usted que se dan estas faltas? _____

18. ¿Conoce usted las sanciones que se aplican de acuerdo al Reglamento?

SI ___ NO ___ ALGUNAS ___

19. ¿Considera apropiada la manera como se dan las sanciones?

SI ___ NO ___

20. ¿Alguna vez ha sido castigado por su conducta en la empresa?

SI ___ NO ___

21. ¿Cuál fue la causa? _____

22. ¿Ha recibido recompensas por su desempeño? SI ___ NO ___

23. ¿Qué tipo de recompensas desearía? _____

24. ¿Está satisfecho con la labor que desempeña? SI ___ NO ___

25. ¿Existe algún sistema de quejas y sugerencias? SI ___ NO ___

26. ¿Se le comunican los logros de su área o departamento? SI ___ NO ___

27. La relación con su jefe es de: compañerismo ____, se limita a darle instrucciones ____, le motiva a mejorar ____, le exige ____, otra (especifique) _____
_____.

GRACIAS POR SU COLABORACION

IV.1.3.3 Entrevista.

El contenido que se manejará girará principalmente en torno al proceso - disciplinario de la fábrica: conocimiento del reglamento, opinión acerca de él y de la empresa misma, concepto de la disciplina y su relación con la productividad, opinión de los empleados acerca de la disciplina en FIS FIBER, otorgamientos de recompensas por su desempeño e inquietudes personales al respecto.

E N T R E V I S T A

OBJETIVO GENERAL: Conocer el proceso disciplinario de FIS FIBER y - otros conceptos relacionados.

OBJETIVO PARTICULAR: Profundizar en la información obtenida a través de los cuestionarios.

TIEMPO: 10 minutos.

OBJETIVO ESPECIFICO POR PREGUNTA

PREGUNTA

1. Verificar si conocen todas las partes del reglamento con sus reglas, así como las sanciones y si están de acuerdo con ellas.

¿Conoce el reglamento de FIS FIBER?
¿Está de acuerdo con él?

2. Conocer las inquietudes del personal con respecto al reglamento y la empresa con

¿Qué modificaría en el reglamento o en FIS FIBER?

la finalidad de satisfacer sus necesidades.

3. Verificar la opinión del personal acerca de las reglas, si las consideran arbitrarias o injustas y si las relacionan con la disciplina.

4. Saber si el personal está sensibilizado - acerca de la repercusión de la disciplina en la productividad.

5. Analizar el índice de indisciplina en la empresa, así como sus causas.

6. Verificar si la empresa otorga recompensas a los empleados o se inclina sólo por las sanciones.

¿Considera útiles las reglas?

¿Hay alguna con la que no esté de acuerdo?

¿Qué es la disciplina?

¿Considera que tiene relación con la productividad?

¿Cómo es la disciplina aquí?

¿Hay mucha indisciplina?

¿Se le otorgan recompensas por su trabajo?

¿Cuáles?

ENTREVISTA

1. ¿Conoce el reglamento de FIS FIBER?

¿Está de acuerdo con él?

2. ¿Qué modificaría en el reglamento o en FIS FIBER?

3. ¿Considera útiles las reglas?

¿Hay alguna con la que no esté de acuerdo?

4. ¿Qué es la disciplina?

¿Considera que tiene relación con la productividad?

5. ¿Cómo es la disciplina aquí?

¿Hay mucha indisciplina?

6. ¿Se le otorgan recompensas por su trabajo?

¿Cuáles?

IV.1.4 Resultados obtenidos.

IV.1.4.1 Resultados de la observación.

Cordialidad.....	BUENO
Respeto.....	BUENO
Integración al grupo.....	REGULAR
Confianza.....	REGULAR
Comunicación vertical ascendente.....	DEFICIENTE
Comunicación vertical descendente.....	DEFICIENTE
Comunicación horizontal.....	BUENO
Servicio al cliente.....	MUY BUENO
Comunicación formal.....	REGULAR
Comunicación informal.....	BUENO
Lenguaje.....	REGULAR

Ventilación.....	REGULAR
Decoración.....	DEFICIENTE
Ruido.....	REGULAR
Luminosidad.....	REGULAR
Limpieza.....	BUENO
Orden.....	REGULAR
Espacio.....	MUY BUENO
Servicios sanitarios.....	BUENO

IV.1.4.2 Resultados del cuestionario

Puesto:

mantenimiento.....	4.34%	técnicos en control de calidad..	21.73%
administrativos.....	17.39%	obreros.....	56.52%

Edad:

18 a 20 años.....	19.56%	41 a 45 años.....	4.34%
21 a 25 "	21.73%	46 a 50 "	4.34%
26 a 30 "	13.04%	51 a 55 "	4.34%
31 a 35 "	10.86%	no contestó.....	4.34%
36 a 40 "	17.39%		

Escolaridad.

no estudió.....	2.17%		
concluyó primaria.....	19.56%	no concluyó primaria.....	8.69%
concluyó secundaria.....	23.51%	no concluyó secundaria.....	8.69%
concluyó preparatoria.....	10.86%	no concluyó preparatoria....	2.17%
concluyó educación técnica..	8.69%	no concluyó educación técnica..	0%
concluyó educación superior.	2.17%	no concluyó educ.superior.....	6.52%
no contestó.....	6.52%		

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en FIS FIBER?

menos de un año.....	17.39%	11 a 15 años.....	10.86%
----------------------	--------	-------------------	--------

1 a 5 años.....	17.39%	16 a 20 años.....	8.69%
6 a 10 "	21.73%	21 en adelante.....	2.17%

¿Qué es FIS FIBER?

Industria de transformación.....	4.34%
empresa privada.....	6.52%
empresa que distribuye fibra.....	6.52%
una relación obrero patronal.....	6.52%
mi trabajo.....	13.04%
no contestó.....	13.04%
fábrica textil en desarrollo.....	19.56%
fábrica de filtros, guatas y acoginados.....	32.60%

Si tiene algún problema laboral, ¿A qué departamento acudiría?

producción.....	2.17%	no he tenido problemas.....	4.34%
a la gerencia.....	2.17%	recursos humanos.....	8.69%
sindicato.....	4.34%	mi jefe inmediato.....	13.04%
ninguno.....	4.34%	personal.....	58.69%

¿Se plantea objetivos para desarrollar y mejorar sus actividades?

Si.....	58.69%
No.....	32.60%
No contestó.....	8.69%

¿Qué es la disciplina?

no sé.....	6.52%	educación.....	15.21%
no contestó.....	8.69%	orden.....	15.21%
seguridad en el trabajo....	8.69%	reglas de trabajo y com--	
responsabilidad en el tra-		portamiento.....	34.78%
bajo.....	10.86%		

¿Considera que la disciplina influye en la productividad en cuanto a obtener resultados de calidad?

si.....	65.21%
no.....	23.91%
no contestó.....	10.86%

¿Por qué?

no influye en la calidad del trabajo.....	4.34%
no contestó.....	13.04%
hay mayor producción porque hay una reglamentación del trabajo..	17.39%
respondió NO en la anterior.....	23.91%
para que se proporcione un mejor servicio.....	41.30%

¿Considera usted que existe una adecuada disciplina en la empresa?

si.....	47.82%
no.....	39.13%
no contestó.....	13.04%

¿Considera que en la empresa se fomenta la autodisciplina?

sí	45.65%
no	41.30%
no contestó	13.94%

¿Qué haría usted para mejorar la disciplina de FIS FIBER?

colaborar con la empresa	8.69%
no contestó	10.86%
dar estímulos al personal	10.86%
hacer que se cumpla el reglamento	13.04%
es suficiente	13.04%
fomentar el respeto entre obreros y jefes	21.73%
mejorar la comunicación con el personal	21.73%

¿Qué es para usted una regla o norma?

no descuidar el trabajo.....	2.17%	no contestó	13.04%
seguridad en el trabajo.....	4.34%	imponer y acatar órdenes..	15.21%
seguir un horario.....	4.34%	disciplina.....	15.21%
algo exacto.....	4.34%	disposiciones a obedecer...	30.43%
La conducta que hay que observar dentro de la empresa.....			10.86%

¿Considera que éstas son de utilidad?, ¿Por qué?

son buenas para proteger la maquinaria.....	6.52%
sí, siempre han servido	8.69%

para que haya un orden y metodología en el trabajo.....	8.69%
no contestó.....	10.86%
para mejorar el comportamiento.....	10.86%
ayudan a la empresa y a uno mismo	13.04%
por la seguridad de los trabajadores	15.21%
ayudan a mejorar y facilitar el trabajo	26.08%

¿Dentro de su área existen normas de trabajo?

sí	84.78%
no	6.52%
no contestó	8.69%

¿De qué manera se le comunicó el reglamento interior de trabajo de la empresa?

está a la vista	0%	no lo conozco	13.04%
en el contrato	4.34%	se me explicó oralmente...	21.73%
no contestó	4.34%	se me dio una copia	50.00%
Cada departamento tiene una copia			6.52%

¿Qué aspectos trataría en el reglamento si estuviera en sus manos su elaboración o modificación?

uniformar al personal	2.17%
puntualidad	2.17%
poner más disciplina	4.34%

hacer que se cumpla el reglamento	4.34%
hacer caso a las demandas de los trabajadores	6.52%
mejorar el trato al obrero por parte del departamento de personal..	6.52%
obligaciones y derechos de los trabajadores	8.69%
dar premios a los trabajadores	8.69%
arreglar los salarios	10.86%
no lo conozco	13.04%
no contestó	15.21%
lo dejaría como está	17.39%

¿Cuáles son las faltas de disciplina que más se cometen?,

numéralas en orden de acuerdo a la frecuencia con que se dan:

no contestó.....	6.52%		
Primer lugar.-		Segundo lugar.-	
impuntualidad.....	63.63%	Inasistencia injustificada....	35.00%
descuido en el trabajo....	13.63%	impuntualidad	20.00%
inasistencia injustificada...	4.34%	favoritismo	15.00%
retrasos en el trabajo.....	4.34%	retrasos en el trabajo.....	10.00%
abuso de confianza.....	4.34%	descuido en el trabajo.....	10.00%
faltas de respeto.....	4.34%	abuso de confianza.....	5.00%
favoritismo	4.34%	bajo rendimiento voluntario.	5.00%
Tercer lugar.-		Cuarto lugar.-	
descuido en el trabajo....	36.84%	retrasos en el trabajo.....	15.38%
retrasos en el trabajo....	21.05%	abuso de confianza.....	15.38%

bajo rendimiento voluntario..	15.78%	descuido en el trabajo.....	15.38%
desobediencia.....	10.52%	faltas de respeto.....	15.38%
inasistencia injustificada....	5.26%	favoritismo.....	15.38%
abuso de confianza.....	5.26%	inasistencia injustificada...	7.69%
faltas de respeto.....	5.26%	desobediencia.....	7.69%
		Bajo rendimiento voluntario.	7.69%

Quinto lugar.-

Inasistencia injustificada...	18.18%
desobediencia.....	18.18%
descuido en el trabajo.....	18.18%
bajo rendimiento voluntario.	18.18%
abuso de confianza.....	9.09%
faltas de respeto.....	9.09%
favoritismo.....	9.09%

Séptimo lugar.-

retrasos en el trabajo.....	33.33%
faltas de respeto.....	33.33%
desobediencia.....	16.66%
bajo rendimiento voluntario.	16.66%

Noveno lugar.-

abuso de confianza	33.33%
--------------------------	--------

Sexto lugar.-

inasistencia injustificada....	25.00%
impuntualidad.....	12.50%
retrasos en el trabajo.....	12.50%
abuso de confianza.....	12.50%
faltas de respeto.....	12.50%
embriaguez.....	12.50%
favoritismo.....	12.50%

Octavo lugar.-

retrasos en el trabajo....	20.00%
faltas de respeto.....	20.00%
bajo rendimiento voluntario	20.00%
embriaguez.....	20.00%
favoritismo.....	20.00%

Décimo lugar.-

embriaguez.....	50.00%
-----------------	--------

favoritismo.....	33.33%	abuso de confianza.....	25.00%
desobediencia.....	16.66%	bajo rendimiento voluntario	25.00%
embriaguez.....	16.66%		

1o. Impuntualidad	6o. Desobediencia
2o. Inasistencia	7o. Faltas de respeto
3o. Descuido en el trabajo	8o. Favoritismo
4o. Retrasos en el trabajo	9o. Abuso de confianza
5o. Bajo rendimiento voluntario	10o. Embriaguez

¿Por qué cree usted que se dan estas faltas?

no contestó.....	8.69%
por falta de disciplina.....	8.69%
porque cada quien trabaja por su beneficio propio.....	10.86%
por aplicar mal el reglamento.....	10.86%
por abuso de confianza.....	10.86%
por falta de comunicación.....	13.04%
por falta de estimulación y motivación.....	17.39%
por el transporte.....	17.39%

¿Conoce usted las sanciones que se aplican de acuerdo al reglamento?

sí.....	36.95%
no.....	17.39%
algunas.....	39.13%
no contestó.....	6.52%

¿Considera apropiada la manera como se dan las sanciones?

sf.....	56.52%
no.....	32.60%
no contestó.....	10.86%

¿Alguna vez ha sido castigado por su conducta en la empresa?

sf.....	23.91%
no.....	65.21%

¿Cuál fue la causa?

faltas de respeto.....	2.17%	no contestó.....	10.86%
inasistencia.....	2.17%	impuntualidad.....	8.69%
retardo.....	4.34%	no han sido castigados...	65.21%
tomar más tiempo para comer	6.52%		

¿Ha recibido recompensas por su desempeño?

sf.....	52.17%
no.....	41.30%
no contestó.....	6.52%

¿Qué tipo de recompensas desearía?

actividades extralaborales..	2.17%	ninguna.....	10.86%
promociones.....	4.34%	despensa.....	13.04%
días de descanso.....	4.34%	reconocimiento y motivación	21.73%
no contestó.....	8.69%	estímulo económico.....	34.78%

¿Está satisfecho con la labor que desempeña?

sf.....	71.73%
no.....	21.73%
no contestó.....	6.52%

¿Existe algún sistema de quejas y sugerencias?

sf.....	60.86%
no.....	30.43%
no contestó.....	8.69%

¿Se le comunican los logros de su área o departamento?

sf.....	36.95%
no.....	54.34%
no contestó.....	8.69%

La relación con su jefe es de:

compañerismo.....	41.30%	Otra: le enseña con su	
se limita a darle instruccio		ejemplo.....	2.17%
nes.....	8.69%	confianza.....	8.69%
le motiva a mejorar.....	21.73%	no contestó.....	4.34%
le exige.....	13.04%		

IV.1.4.3 Resultados de la entrevista.

Puesto: 1 persona de mantenimiento, 3 obreros, 1 jefe de producción, 2 secretarías, 1 contador, 1 gerente de recursos humanos.

¿Conoce el reglamento de FIS FIBER?, ¿Está de acuerdo con él?

-El personal administrativo no conoce el reglamento, por lo tanto no modificaría nada.

-El personal de producción conoce el reglamento porque tienen que cumplir con ciertas exigencias.

¿Qué modificaría en el reglamento o en FIS FIBER?

-Los obreros modificarían el reglamento en cuanto a su aplicación, quisieran que se exija a todo el personal uniformemente, no todos checan tarjeta.

-El personal administrativo no modificaría nada puesto que no lo conoce bien.

-Ambas partes opinan que el proceso de comunicación es deficiente, casi no hay relación entre obreros y personal administrativo.

-Una persona señaló que no modificaría nada porque considera de esta manera se respeta su independencia (contador).

¿Considera útiles las reglas?, ¿Hay alguna con la que no esté de acuerdo?

-En general todos aceptan la utilidad de las reglas y no mencionaron alguna con la cual no estén de acuerdo.

¿Qué es la disciplina?, ¿Considera que tiene relación con la productividad?

-Relacionan a la disciplina con el reglamento, la disciplina consiste en aplicar reglas para el buen desempeño de los trabajadores.

-En general consideran que la disciplina repercute en la productividad de la empresa porque ayuda a mantener un orden, la gente se hace responsable y se cuida la maquinaria de la fábrica.

¿Cómo es la disciplina en FIS FIBER?, ¿Hay mucha indisciplina?

-El personal de producción afirma que no se cometen muchas faltas a la disciplina, la mayoría se relacionan con ausencias y retardos pero se quejan de que el reglamento no se aplica uniformemente, lo cual consideran arbitrario.

-El personal administrativo asegura que en su área no hay indisciplina pero no conocen el proceso en general.

-Una persona opinó que en algunos departamentos son más flexibles al aplicar sanciones porque necesitan a todo su personal.

-En general es normal.

¿Se le otorgan recompensas por su trabajo?, ¿Cuáles?

- Afirmar que hay promociones dentro de cada área, lo cual consideran -- una recompensa.
- Una persona aseguró que la única recompensa a nivel general son las - despendas.
- El personal administrativo hizo hincapié en que las recompensas sólo exis ten en el área de producción.
- Todos manifestaron su inconformidad con el salario y pedirían que se les recompensara con dinero.
- Una persona afirmó que se les dan incentivos pero falta justicia ya que no se otorgan uniformemente.

IV.1.5 Análisis de datos.

La situación de la empresa fue determinante en los resultados obtenidos, - debido a que el personal se encontraba inseguro en cuanto a su permanencia - en la fábrica y además inconforme con el salario, dado que estaban acostumbra dos a elevar su sueldo con el pago de horas extras que constantemente labora- ban.

Con la finalidad de que estas circunstancias no afectaran la confiabilidad del cuestionario, se aplicaron individualmente, explicando a cada empleado los objetivos de la investigación, especialmente se notó una preocupación por sa--

ber si la investigación la estaba realizando la Gerencia de Recursos Humanos, pero se les explicó que los resultados obtenidos serían totalmente confidenciales y sólo se utilizarían en su beneficio. En el área de producción se empleó más tiempo para la resolución de cuestionarios debido a que había preguntas - que requirieron de explicaciones más amplias; especialmente hubo problemas en el área de guatas debido a que el jefe de departamento quiso colaborar con la investigación y estuvo presente en la resolución de los primeros cuestionarios confundiendo al personal; afortunadamente su turno terminó al poco tiempo de inicio y sólo se presentó en esa área.

En los departamentos de limpieza y mantenimiento y técnico, se presentaron algunas dudas en la resolución de cuestionarios, en el departamento administrativo los resolvieron sin problema, lo cual indica que en realidad eran - apropiados para ser aplicados a un nivel educativo más elevado.

En cuanto a las condiciones ambientales de la empresa, se observó que la ventilación y la iluminación son regulares, a pesar de que cuentan con espacios amplios, hay lugares con poca ventilación y la luminosidad es deficiente - sobre todo en el departamento de producción, lo cual es muy importante, ahí es donde se utiliza la maquinaria y por lo tanto debería estar mejor en este -- sentido. De igual manera existen áreas donde hay mucho ruido y otras donde es imperceptible, presenta desorden en general, inclusive en algunas oficinas; en este sentido la decoración es deficiente inclusive en el área administrativa, lo cual repercute en la imagen de la empresa ante el público, y en la disciplina ya que no se presenta al personal el ambiente necesario para orientarlo hacia el orden en el trabajo. En cuanto a la limpieza y servicios sanitarios está

bien pero mejoraría mucho con una adecuada decoración.

De acuerdo al cuestionario, las características generales de la población son que se trata de un personal joven; la mayoría tienen de 18 a 25 años y sólo un pequeño porcentaje son mayores de 40 (ver gráficas 1 y 2); además la muestra sólo presenta una persona sin estudios, la mayoría concluyó la secundaria y la primaria, pocos iniciaron estudios a nivel superior y sólo uno del personal administrativo los concluyó, lo cual es sorprendente en ese departamento dado -- que las funciones exigen mayor preparación pero se explica por que la empresa promociona mucho al personal, estas deficiencias podrían cubrirse mediante capacitación; cabe destacar que varios tienen escolaridad a nivel preparatoria y todos los que iniciaron estudios técnicos los terminaron (ver gráficas A y 3 A).

En general los trabajadores tienen de uno a cinco años de antigüedad en -- la fábrica, pocos tienen más de 16 años y los que se van lo hacen en búsqueda de un mejor salario, en realidad sí hay rotación de personal, ya que si la mayoría tiene poco tiempo, es porque la empresa contrata personal continuamente y esto sólo se debe a que no retiene por mucho tiempo a la gente; pocos tienen -- mucho tiempo, lo cual se relaciona con la falta de incentivos que se manifiesta -- y la insatisfacción de necesidades, especialmente las económicas. (ver gráfica -- 4).

La generalidad de los trabajadores saben con certeza a qué se dedica la -- empresa, la mayoría respondió que es una fábrica dedicada a hacer filtros, guatas y acojinados o simplemente que es una fábrica textil en desarrollo; sólo --

algunos respondieron que FIS FIBER es su trabajo y muchos no contestaron la pregunta, por lo cual es recomendable proporcionarles una adecuada inducción además ésta les orientará acerca de la importancia de su función en la empresa y representa el momento adecuado para dar a conocer el Reglamento justificándolo en torno a la filosofía y objetivos organizacionales, (ver gráfica 5).

En cuanto al conocimiento de las funciones del departamento de personal, la mayoría tiene una idea clara de las mismas, al respecto respondieron que al tener un problema laboral acudirían a dicho departamento para resolverlo, sin embargo en las entrevistas se detectó que esta comunicación es deficiente de ambas partes; los trabajadores no tienen la suficiente confianza para manifestar sus necesidades y con el clima laboral de incertidumbre que predominaba, los empleados se mostraron con cierto recelo hacia dicha gerencia (ver gráfica 6).

En relación a la difusión del reglamento de la empresa, la mitad de la muestra tiene una copia, sin embargo las entrevistas arrojaron que el personal administrativo no lo conoce ya que hay más independencia a ese nivel, los obreros lo conocen porque se les exige pero no se podría asegurar que lo manejen en su totalidad; (ver gráfica 7). Así mismo muchos no mostraron interés hacia el reglamento; al cuestionarles acerca de los aspectos que tratarían en el si pudieran elaborarlo o modificarlo, no respondieron nada y otros decidieron no hacerle ningún cambio; en las entrevistas el personal administrativo negó conocerlo, por lo cual es lógico que no quieran modificarlo, en cambio el personal de producción precisamente lo que le cambiaría es la manera en que --

se aplica, consideran que no es uniforme; algunos cambios serían mejorar los salarios, desarrollar los derechos y obligaciones del personal, y tratar cuestiones disciplinarias tales como la puntualidad y los premios por cumplimiento (ver gráfica 8); cabe recordar que en ninguna parte del reglamento se hace mención a premios o recompensas por el buen desempeño de los trabajadores.

En cuanto a la noción que tienen los empleados acerca de las reglas o normas, muchos no respondieron la pregunta, tal vez debido a su falta de conocimiento al respecto, lo cual indica que conocen el reglamento porque se les da una copia, pero éste no se les justifica; las demás personas las definieron en general como disposiciones u órdenes referentes a la conducta que las personas deben observar en su trabajo para desarrollarlo bien, lo anterior indica que sí las relacionan con disciplina (ver gráfica 9); de igual manera casi la totalidad de la muestra afirmó que en su departamento sí existen normas laborales (ver gráfica 10).

Reafirmando lo anterior, la mayoría del personal acepta los beneficios de obedecer las reglas por bien propio y de la empresa, éstas son útiles porque facilitan y mejoran el trabajo, favorecen la seguridad del personal en la fábrica y el buen comportamiento de los trabajadores (ver gráfica 11); de igual manera en las entrevistas aceptaron la utilidad de las reglas y no mencionaron ninguna con la que estén en desacuerdo.

La noción de los trabajadores acerca de la disciplina es adecuada en general, la mayoría la definió como el conjunto de reglas para trabajar y comportarse bien, otros afirmaron que es educación u orden en el trabajo, algunos la

relacionaron con la responsabilidad y el cumplimiento, o con la seguridad (ver gráfica 12); lo anterior y las entrevistas reafirman que el personal relaciona a la disciplina con el reglamento. Para efectos del presente trabajo, la respuesta resulta satisfactoria, pocas personas no supieron contestarla. Sin embargo en cuanto a la evaluación de la disciplina en la fábrica, los datos anteriores se vuelven contrastantes debido a que el número de personas que opinan que existe una adecuada disciplina, no llega siquiera a la mitad de la muestra (ver gráfica 13), lo mismo sucede al preguntarles si en su empresa se fomenta la autodisciplina (ver gráfica 14); en las entrevistas los obreros afirmaron que no se cometen muchas faltas de disciplina, sólo ausencias y retardos, por lo cual consideran que la empresa es regular en este sentido; ya que no se cometen faltas graves el personal administrativo opina que no hay indisciplina en la fábrica pero en realidad es que sólo conocen lo que sucede en su departamento y en él no se aplica tan rígidamente el reglamento.

Las respuestas anteriores reflejan que el personal conoce la diferencia entre la disciplina y autodisciplina pero que la autodisciplina no se fomenta en la generalidad del personal, además hay deficiencias en la comunicación interdepartamental.

En cuanto a las acciones que seguirían los trabajadores para mejorar la disciplina en la fábrica, la mayoría optó por fomentar la comunicación de los altos mandos con el personal en general, así como el respeto entre ambos nive-

les; en la observación realizada en este sentido se vió que la comunicación verbal tanto ascendente como descendente, es deficiente; sin embargo la comunicación horizontal es buena, las relaciones entre trabajadores de una misma área son positivas, pero a nivel interdepartamental es deficiente; otros optaron por mejorar la disciplina haciendo cumplir el reglamento verdaderamente, lo cual se relaciona con la inconformidad manifiesta de los obreros en cuanto a la aplicación uniforme del mismo; también sugirieron dar estímulos a los empleados y colaborar individualmente para el logro de los objetivos organizacionales (ver gráfica 15).

Por otro lado los trabajadores citaron como las faltas de disciplina más frecuentes la impuntualidad en primer lugar, la inasistencia en segundo, y descuido en tercero, lo cual es muy importante sobre todo en el área de producción; (ver cuadro 16).

Como causas que favorecen tales faltas mencionaron principalmente la ausencia de estímulos y motivación, es decir que se reafirma la inconformidad manifiesta en las modificaciones al reglamento, también se menciona la deficiencia en el transporte en el caso de la impuntualidad, lo cual es error de ubicación de la fábrica; secundariamente mencionaron la deficiente aplicación del reglamento, la falta de cohesión de parte del personal hacia la empresa, y por último también se encuentra el abuso de confianza de los trabajadores (ver gráfica 17).

La deficiente comunicación de la Gerencia de Recursos Humanos hacia el departamento de Producción ocasiona faltas a la disciplina; en general los obre

ros consideran que existe mucha diferencia en el trato hacia el personal administrativo con respecto a ellos.

Cabe mencionar que el área de producción se localiza en el sótano de la fábrica y aunque es la más grande de la empresa, está aislada de las demás; por ello se le debe prestar especial atención para evitar este tipo de resentimientos.

Además el recorte de personal que se ha venido dando, ha estado dirigido hacia los obreros, lo cual aunado a la deficiente comunicación, ataca directamente la moral existente en dicha área.

Aunque la disciplina es más bien una cuestión educativa que motivacional, de cualquier manera los seres humanos necesitamos de estímulos externos que reafirmen nuestra conducta y no se requiere de acciones extraordinarias, simplemente el saber que la empresa los considera como elemento fundamental en la productividad procurando el bienestar de su personal y el acercamiento necesario para conocer sus inquietudes.

En general falta contacto o comunicación con el área de producción, a pesar de que conocen las funciones del departamento de personal, consideran que no los toman en cuenta y eso es causa de indisciplina, por ello hay impuntualidad, inasistencia y descuido en el trabajo, eso es un reflejo de que no se encuentran motivados.

La mayoría del personal aseguró conocer las sanciones que se aplican o al menos algunas (ver gráfica 18), en este sentido cabe resaltar que en el reglamento se indica que las sanciones se aplican de manera progresiva. También la mayoría negó haber sido castigado por su conducta (ver gráfica 19), y aquellos que lo reconocieron, mencionaron que las causas fueron impuntualidad al llegar al trabajo o tomar más tiempo del debido para comer (ver gráfica 20); - cabe mencionar que la empresa cuenta con un comedor que proporciona los alimentos a bajo costo; de acuerdo con estos datos no hay muchos problemas de disciplina en FIS FIBER y que realmente las faltas que se cometen son poco significativas.

En cuanto a las sanciones que se aplican por indisciplina, más de la mitad del personal las considera apropiadas, sin embargo es elevado el porcentaje de empleados que las califica de inadecuadas, tal vez debido a la falta de uniformidad en su aplicación (ver gráfica 21); de igual modo la mitad afirmó haber obtenido recompensas pero un 40% lo negó (ver gráfica 22), por ello varios harían modificaciones al reglamento en este sentido, ya que no están contemplados en él.

Algunas personas al entrevistarlas citaron las promociones y afirmaron que éstas existen en todos los departamentos; sin embargo el personal administrativo considera que sólo hay premios a nivel obrero y lo único que se da son despensas; es decir que además de que no están reglamentadas, hay desigualdad para otorgarlas.

Al referirse al tipo de recompensas que desearían, se manifestaron claramente las necesidades insatisfechas del personal, la mayoría eligió el estímulo económico y el reconocimiento a su esfuerzo así como motivación; esto podría otorgarse mediante incentivos materiales como el dinero, vales de comida o para tiendas de autoservicio, inclusive dar artículos de utilidad para el hogar, como vajillas, cubiertos, aparatos eléctricos, etc., que seguramente a este nivel socioeconómico colaboran de manera importante en el gasto familiar (ver gráfica 23). Lo anterior resulta contradictorio, en el párrafo anterior precisamente se mencionaron los premios que se otorgan y son promociones principalmente y despensas, lo cual resalta la opinión de que éstas sólo se dan a nivel obrero y que el reglamento no se aplica de manera uniforme.

Se pudo detectar una preocupación generalizada por los salarios en las entrevistas, de igual manera estos datos se relacionan con las respuestas de aquellos que si pudieran modificar el reglamento, pedirían que se haga caso a sus demandas y se eleven sus ingresos.

En general el personal aseguró que la empresa cuenta con un sistema de quejas y sugerencias, lo cual es un medio para conocer y satisfacer las necesidades de sus empleados, habría que fomentar el uso del mismo (ver gráfica 24).

Por otro lado la mayoría reconoció que la disciplina influye en la productividad en cuanto a obtener resultados de calidad, pero muchos no pudieron explicar porqué (ver gráfica 25); las personas que explicaron esta relación afir-

maron que la disciplina contribuye a que el personal tenga más cuidado en lo que hace, lo cual es importante dado que la tercera falta de disciplina fue el descuido, además aseguraron que ayuda a proporcionar un mejor servicio; -- otros la relacionaron argumentando que hay mayor producción cuando existe -- una reglamentación en el trabajo, es decir, saben qué es la disciplina y reconocen que influye en la productividad pero les falta motivación (ver gráfica -- 26). En las entrevistas destacó que la disciplina responsabiliza a la gente, -- ayuda al cuidado de la maquinaria y al mantenimiento del orden; en la observación mostraron un buen nivel de cordialidad y respeto entre compañeros, sin embargo falta integración al grupo y confianza entre niveles; la empresa mantiene una buena comunicación externa, es decir que hay un buen servicio al cliente y una preocupación por la calidad del producto.

En cuanto a la autodisciplina del personal, la mayoría afirmó plantearse -- objetivos para desarrollar y mejorar sus actividades, sin embargo muchos lo negaron (ver gráfica 27), lo cual se relaciona con la respuesta obtenida acerca -- de cómo se fomenta la autodisciplina en la empresa, de aquí se deduce que deben poner más cuidado en este aspecto.

La mayoría del personal está satisfecho con la labor que desempeña (ver gráfica 28), ésto tiene relación con los datos acerca de su escolaridad, la mayoría son obreros que trabajan en el área de producción, no tienen estudios -- superiores, y aquéllos que los tienen son de tipo técnico, por lo cual se puede inferir que su empleo se relaciona con su vocación; además en la observación mostraron tener habilidades para realizar su labor. En las entrevistas se

manifestaron algunas actitudes negativas hacia la empresa, hubo muchas quejas de personas que consideran que el salario no va de acuerdo con su labor y de desempeño, otros mostraron una actitud defensiva, tal vez por considerar que -- los datos obtenidos iban a repercutir en su permanencia en la empresa. Sin -- embargo ninguno se quejó de su trabajo e inclusive una persona afirmó estar -- muy satisfecha con su actividad.

En cuanto a las relaciones laborales los resultados fueron positivos, en general consideran tener relaciones de compañerismo con su jefe, otros opinaron que se les motiva a mejorar y pocos aseguraron que se les exige demasiado o -- que se limitan a darles instrucciones (ver gráfica 29).

En cuanto a la participación del personal en los logros y objetivos organizacionales, la mayoría reconoció que no se les comunican los logros de su -- área o departamento (ver gráfica 30), lo cual tiene relación con la mención que hicieron acerca de que la comunicación es causa de indisciplina e igualmente es un medio para fomentar la disciplina.

Haciendo referencia a los grados utilizados en la observación, la comunicación formal es regular, es decir que podría mejorarse, sobre todo tratándose -- de personas de diferentes departamentos; en contraposición, la comunicación in -- formal es buena, hay relaciones de compañerismo entre empleados del mismo de -- partamento, aunque el lenguaje utilizado no es el adecuado ya que esa confianza a veces sobrepasa los límites del respeto. En resumen, tanto personal adm -- nistrativo como de producción, opinaron que la comunicación es deficiente a ni -- vel general.

IV.2 Implicaciones prácticas.

Con base en los datos obtenidos en la investigación de campo y en la investigación teórica de este trabajo, se presentarán una serie de implicaciones prácticas, útiles desde el punto de vista educativo, aplicables al ámbito laboral con el objetivo de coadyuvar a mejorar el proceso disciplinario en la empresa concreta en que se realizó la aplicación de instrumentos y en la industria de transformación en general.

Tales implicaciones consistirán en formas de acción concretas que se pondrán a la empresa, las cuales no serán aplicadas por tratarse de una decisión de carácter institucional.

Para que dichas formas de acción se desarrollen y se relacionen con el marco teórico de la tesis, su presentación se realizará a manera de cuadro, en el cual se especificará su justificación, el objetivo que se pretende lograr mediante su aplicación, y por último sus posibles consecuencias positivas o negativas en caso de ser implementadas.

Con el objetivo de ejemplificar mejor la derivación práctica de la tesis, se desarrollará una de las acciones propuestas presentando un folleto dirigido al personal en general de la industria de transformación, donde se pretende sensibilizarlos acerca de la repercusión de la disciplina en la productividad de la empresa.

IV.2.1 Descripción de acciones concretas para mejorar la disciplina en FIS FIBER.

1. Objetivo : Resaltar la importancia de la formación en la disciplina dentro del proceso educativo integral.

Justificación : La formación en la disciplina es parte del proceso educativo porque establece normas que debe seguir el comportamiento o conducta humana, tales se acatan mediante la repetición de actos, lo cual forma hábitos que pueden convertirse en virtudes.

Las virtudes que fomenta la disciplina, tales como el orden, limpieza, organización, puntualidad, planeación, cumplimiento, responsabilidad, obediencia, cuidado en la labor desempeñada y con el material empleado, ayudan a la persona a desenvolverse mejor a lo largo de toda la vida, no sólo en el ámbito laboral sino en cualquier otro; por lo tanto si la educación se dirige a la totalidad de la persona, el aspecto de la disciplina es algo fundamental en la educación integral.

2. Objetivo: Sensibilizar al personal acerca de la importancia de trabajar en un lugar limpio y ordenado.

Justificación : La limpieza y el orden son virtudes que pueden inculcar

se desde la infancia, la limpieza motiva a la gente a trabajar, en cambio la suciedad hace el ambiente desagradable y desmotivante, además el orden agiliza el trabajo, ayuda a reducir tiempo y esfuerzo en su realización y el desorden dificulta la labor.

Acciones : Hacer carteles motivacionales con caricaturas de un lugar ordenado y limpio y otro desordenado y sucio, invitándoles a seguir el primero.

Carteles resaltando la importancia de la planeación de actividades: "el trabajo planeado se realiza de la mejor forma y en el menor tiempo posible".

Consecuencias : Positivas.- lograr que los empleados sean más limpios y ordenados en su trabajo y lo fomenten a su alrededor.

3. Objetivo : Proporcionar al personal un conocimiento claro y específico del reglamento.

Justificación : Por lo general se tiene el concepto de que las reglas y normas restringen a la persona y ello ocasiona un rechazo hacia las mismas, por eso es importante fundamentarlas sobre la base de que éstas no limitan la libertad, sino por el contrario ayudan a orientar las actividades individuales hacia el logro de los objetivos organizacionales de una manera más eficaz.

Acciones : Explicar al personal al momento de su ingreso, cada regla del reglamento fundamentando la importancia de obedecerlas tanto para él como para la empresa.

Poner un reglamento a la vista del personal.

Hacer carteles motivacionales con reglas específicas.

Consecuencias: positivas.- lograr mantener un buen nivel de disciplina en los trabajadores.

4. Objetivo: Lograr un mejor nivel de disciplina mediante la justicia organizacional en la imposición de reglas.

Justificación : Debido a que la disciplina hace referencia al comportamiento de las personas y al orden que tengan al realizar su labor, ésta es aplicable a todo el personal.

Acciones : Dentro del reglamento interior de trabajo hacer apartados con normas específicas para cada área.

Consecuencias: positivas.- que el personal se convenza de la utilidad de las reglas y no haya sentimientos de injusticia porque unos están obligados a cumplir el reglamento y otros no.

negativas.- que el personal administrativo, acostumbrado a ser más independiente, se niegue a acatar reglas.

5. Objetivo : Mejorar el proceso de comunicación del personal en general.

Justificación : El ambiente de trabajo es una condición que incide en la motivación del personal y por lo tanto en la productividad; para que exista un buen ambiente o clima laboral es necesario que haya buenas relaciones laborales y éstas se fomentan mediante la comunicación.

Acciones : Utilizar el buzón de quejas y sugerencias como un medio que permita la participación de los empleados en la toma de decisiones.

Que los jefes, subgerentes y gerentes realicen juntas periódicas con su personal y con la gerencia de recursos humanos para fomentar la comunicación en general.

Consecuencias: positivas.- lograr una mayor integración entre los empleados y sobre todo que la gerencia de recursos humanos tenga mayor conocimiento del personal en general.

negativas.- que al realizar las sugerencias sólo se fomente la comunicación ascendente y se descuide la descendente, lo cual creará barreras aún más grandes entre los niveles.

6. Objetivo: Mejorar la comunicación vertical en la empresa y con ello mejorar el clima organizacional.

Justificación: El respeto a la dignidad humana es importante en todo ámbito pero especialmente en las relaciones laborales éste se descuida debido a la existencia de niveles jerárquicos, tales niveles sólo deben existir como un método de organización que facilite el desempeño de todos en torno a un objetivo común sea cual fuere el puesto.

Acciones : Impartir cursos de autoridad y liderazgo en los jefes.

Consecuencias: positivas.- mejorar el trato al obrero y con ello fomentar el trabajo en equipo que favorecerá el logro de los objetivos organizacionales.

7. Objetivo: Fomentar las relaciones laborales y extralaborales para mejora del clima organizacional.

Justificación : El clima organizacional está influido por las circunstancias que rodean a cada empleado, por ello para que exista una mayor comprensión entre el personal, es necesario que haya oportunidad de fomentar sus relaciones entre sí.

Acciones : Realizar actividades extralaborales, organizadas por la gerencia de recursos humanos, tales como deporte, convivencias, conferencias para familiares de los trabajadores, comidas de navidad o inclusive cursos de capacitación a nivel institucional y dirigidos al desarrollo de actitudes.

Crear una publicación de la empresa.

Poner un pizarrón de avisos para el personal en general.

Actividades entre los miembros de un área, por ejemplo festejar cumpleaños.

Consecuencias: positivas.- mejorar el clima organizacional y trabajar en un ambiente de confianza y cooperación.

negativas.- exagerar los eventos de tal manera que repercutan en la productividad de la fábrica.

8. Objetivo : Fomentar la identificación del empleado con su labor y con los objetivos organizacionales.

Justificación : Desde que inicia el proceso de selección de personal se debe procurar que haya una identificación del empleado con su labor, si para él es importante lo que hace, lo hará de mejor manera y se autovalorará a sí mismo como

un elemento importante en la empresa; de igual manera es necesario dar a conocer a cada uno en qué medida -- contribuye al logro de los objetivos organizacionales dán doles una descripción de la empresa con sus fines, sus departamentos y su función específica.

Acciones : Que la gerencia de recursos humanos realice entrevistas periódicas con los trabajadores para saber si están satisfechos con su labor.

Dar capacitación a los empleados que sean promovidos para otros puestos.

Que los jefes y gerentes de departamento planteen a sus subalternos las necesidades del área, así como sus logros y objetivos.

Consecuencias: positivas.- los empleados adquirirán un sentido de responsabilidad ante sus compañeros inmediatos y mediatos acerca de la importancia de realizar bien su labor para que tenga éxito el trabajo del personal en conjunto.

9. Objetivo: Fomentar la iniciativa y creatividad de los trabajadores para que se perfeccione en su labor.

Justificación : El trabajo es un medio de perfeccionamiento para el hombre, en cada labor realizada pone en juego toda su per-

sona, lo cual lo lleva a un aprendizaje cotidiano, por ello hay que respetar en lo posible el trabajo individual.

Acciones : Que los jefes supervisen y sugieran a sus subalternos - acerca de la manera de llevar a cabo su labor pero impulsándolos a tener iniciativa y creatividad. Dando órdenes o instrucciones especificando qué hay que hacer, para qué, para cuándo, sugiriendo cuál es el material necesario para llevarlo a cabo y dónde se encuentra pero dejando abierto el cómo, para que el trabajador se organice conforme a las bases que se le proporcionaron sin presionarlo ni coartando su desempeño.

Consecuencias: positivas.- debido a que los empleados son los que están en contacto directo con el trabajo, podrán aportar ideas que lo mejoren en su metodología, lo cual los hará tener satisfacciones laborales que los impulsen a mejorar.

negativas.- dar demasiada libertad de tal manera que el jefe pierda el liderazgo en el departamento.

10. Objetivos : Inculcar en el personal una búsqueda de la calidad en beneficio de su empresa y su país.

Justificación: La calidad del producto que se ofrece al mercado es muy importante para evitar retrabajos y para mantener un si-

tio en el público, ésta no sólo debe buscarse en el producto o servicio terminado sino en todo lo que involucra a la empresa, en lo administrativo, en el proceso de capacitación, servicio al cliente y sobre todo en el trato al personal, sin él baja la calidad en el producto.

La disciplina implica orden y el orden es un factor que incide en la calidad, cuando hay orden se pueden hacer mejor las cosas.

Acciones: Inculcar una cultura de calidad mediante carteles motivacionales.

Concursos de limpieza y orden interdepartamentales.

Consecuencias: positivas.- lograr que el personal trate de hacer lo mejor posible su trabajo e inculcarle tal virtud para que la conserve en todo ámbito, con ello crecerá el valor del producto o servicio ante los consumidores.

negativas.- acostumbrar al personal a actuar sólo bajo alabanzas sin inculcar cultura de calidad.

11. Objetivo: Sensibilizar al personal acerca de la repercusión de su desempeño en la productividad de la empresa.

Justificación: Cada persona que trabaja en una empresa debe estar consciente de que labora en un equipo y que sin su aportación las cosas no salen tan bien como podrían, además sus beneficios se extienden a la sociedad, si un producto se fabrica con menos recursos o en menos tiempo, baja su costo, - se vende más barato al consumidor, hay más ganancias para la empresa, más utilidades para los empleados, y por lo tanto una mejora en su nivel de vida.

Acciones : Carteles motivacionales, "se puede mejorar la productividad si se mejora el tiempo utilizado para hacer una cosa".

Consecuencias: positivas.- se logrará mayor eficacia y eficiencia en el personal si se dan cuenta de los beneficios que puedan adquirir si trabajan bien.

Negativas.- si el personal sólo se orienta a trabajar más - rápido puede perjudicar la calidad del producto, y si no - se ven los beneficios por su buen desempeño adquirirán - sentimientos negativos hacia la empresa.

12. Objetivo: Analizar las condiciones físicas de la empresa con la finalidad de mejorarlas al incidir en la motivación del personal.

Justificación: Las condiciones físicas inciden en la productividad, si los

empleados trabajan en un lugar limpio, ordenado, amplio, ventilado, se sentirán motivados a dar resultados de calidad y observar una conducta que responda a lo que la empresa les proporciona para realizar su trabajo.

Acciones: Pintar el área de producción en colores más claros ya que está falta de luminosidad.

Poner ventanas en los lugares cerrados.

Aislar más las zonas de ruido.

Hacer concursos para evaluar el orden y la limpieza por departamento.

Consecuencias: positivas.- el personal trabajará más a gusto y se creará un clima propicio para las buenas relaciones laborales.

13. Objetivo: Sensibilizar al personal en general acerca de la importancia de la disciplina en la productividad de la empresa.

Justificación: La productividad se logra cuando los recursos utilizados se aprovechan eficazmente en torno a un objetivo, uno de los recursos es precisamente el factor humano, y la disciplina contribuye a que su conducta y comportamiento sea

**LAS ACTITUDES
DE LA
PERSONA
HACIA EL
TRABAJO,
DEPENDEN DE
LA SATISFAC-
CION QUE ESTE
PROPORCIONE**

EL

ORDEN

La disciplina es una organización del trabajo, por ello las obligaciones derivadas de su establecimiento, han de relacionarse con la naturaleza de las tareas que la persona ha de realizar.

La autodisciplina es un proceso de transformación gradual y progresivo... PRODUCTO DE LA EDUCACION.

La autodisciplina incide en la eficiencia y eficacia de la labor, por ello es un factor de la productividad.

- Optimiza tiempo
- Fomenta la eficacia
- Aumenta el rendimiento
- Proporciona tranquilidad y confianza
- Evita contratiempos
- Minimiza esfuerzos

EL HOMBRE

NECESITA DE

NORMAS QUE

LE AYUDEN A

El reglamento

- Permite que el empleado prevea las consecuencias de sus actos
- Le protege de acciones arbitrarias
- Procura el bienestar de la empresa
- Favorece el logro de los objetivos organizacionales.

APROVECHAR

SU LIBERTAD

SI QUIERE QUE
LOS EMPLEA-
DOS CAMBIEN
SU ACTITUD
HACIA LA DIS-
CIPLINA DE LA
EMPRESA...
EMPIECE POR
CUMPLIRLA
USTED
MISMO.

**SI QUIERE QUE
LOS EMPLEA-
DOS CAMBIEN
SU ACTITUD
HACIA LA DIS-
CIPLINA DE LA
EMPRESA...
EMPIECE POR
CUMPLIRLA
USTED
MISMO.**

adecuado, lo cual coadyuva a que el personal sea más eficaz; el trabajo se realiza bajo un orden que propicia un clima favorable para la realización de la labor.

Acciones : Crear y repartir a todo el personal un folleto donde se informe de la relación entre la disciplina y la productividad,

Consecuencias: positivas.- elevar la disciplina en los empleados dado que tendrán la convicción de que es por su bien propio y de la empresa.

negativas.- invertir dinero en el folleto sin lograr la motivación intrínseca del personal.

CONCLUSIONES

1. Siendo el factor humano el recurso más importante en una industria, -- el departamento de recursos humanos es vital para el buen funcionamiento de la misma, debe encargarse de controlar la disciplina y fomentar -- la comunicación entre el personal para lograr los objetivos organizacionales, en este caso la productividad.
2. En cuanto al control de la disciplina, la empresa puede tomar tres caminos: dar completa libertad, abusar de la autoridad, o equilibrar ambas fomentando la autodisciplina, lo cual es el ideal educativo al respecto.
3. La autodisciplina es necesaria para emprender cualquier labor si se -- quieren alcanzar los objetivos previstos.
4. Las promociones deben estudiarse detenidamente, el hecho de que un -- empleado muestre un alto nivel de eficiencia, no implica que tenga capacidad de liderazgo para manejar un grupo, por ello cuando un individuo manifieste faltas a la disciplina, cabe analizar a su jefe ya que el ejemplo de éste puede incidir negativamente en las actitudes del personal a a su cargo.
5. El reglamento contribuye a la identificación del personal con su empresa, unifica criterios, obvia tiempo, facilita la comunicación e impulsa la productividad.

- 6.- La falta de justificación del reglamento puede originar sentimientos de injusticia como en el caso de esta empresa en concreto.
- 7.- La repetición de actos forma hábitos que pueden convertirse en virtudes o vicios, actualmente FIS FIBER tiene un bajo nivel de indisciplina pero ésta podría empeorar si no se le da la atención debida, lo -- cual repercutirá negativamente en la productividad.
- 8.- La desigualdad en el otorgamiento de sanciones y recompensas origina resentimientos en el personal, en FIS FIBER esta desigualdad inicia -- desde la redacción del reglamento.
- 9.- El ser humano por naturaleza es un ser social que necesita comunicarse con los demás pero también es necesaria una respuesta que retroalimente este proceso para darle continuidad, en esta empresa falta retroalimentación en la comunicación, lo cual da lugar a malos entendidos entre el personal de distintos niveles y ello incide en la disciplina del personal.
- 10.- Para que la empresa sea realmente una comunidad donde todos participen de los problemas, logros y fracasos de la misma y se preocupen por su mejora, es necesario fomentar la comunicación formal e informal y la idea de que todos forman un equipo para lograr un mejor nivel de productividad, así el personal tomará dicho objetivo como propio y colaborará para lograrlo mediante su buen comportamiento o disciplina.

- 11.- Lo que realmente mantiene actualizada a la empresa es la capacitación basada en el diagnóstico de necesidades, si no se basa en una detección, no ayudará a satisfacer las necesidades de la institución, específicamente en esta industria es necesario llevarla a cabo debido a -- que tiene muchos problemas que afectan a la productividad.
- 12.- Si el proceso de capacitación atiende a los tres dominios educativos - (cognoscitivo, afectivo-social y psicomotriz) y la educación debe -- ser integral, entonces hay una gran deficiencia en dicho proceso, es ta fábrica se orienta hacia el adiestramiento y deja de lado el desarrollo, éste es un riesgo de las industrias de transformación, lo que buscan es elevar la productividad pero eso inicia elevando la calidad en el trato personal.
- 13.- A pesar de que el hombre tenga buenos conocimientos, si la voluntad no lo mueve a ponerlos en práctica, no lo hará, de ahí la importancia de la motivación al personal, y la empresa logra motivarlo ofreciéndole incentivos o recompensas, por ello es negativo que sólo se manejen sanciones en el reglamento de FIS FIBER, ya que eso no colabora a incrementar la productividad.

Conclusión sintética o general.

La formación en la disciplina repercute en el desarrollo integral de la per-

sona ya que permite mantener un orden y una organización en cualquier actividad desempeñada, lo cual permite encauzar las acciones y agilizar el logro de los objetivos planteados de manera más eficaz y eficiente; un individuo disciplinado aprovecha mejor sus recursos, por lo cual en el ámbito laboral los beneficios se reflejan en la productividad.

La modernización del país inicia en el campo educativo, de la formación -- que se da a las actuales generaciones, depende el futuro de las empresas y de la nación. Para que exista un desarrollo en el ámbito laboral en cuanto a productividad o en el país en cuanto a modernización, es necesario educar a las presentes generaciones en la autodisciplina, por ello el pedagogo, como educador, tiene una gran responsabilidad en el ejercicio de su vocación.

BIBLIOGRAFIA

BASICA

1. **ARIAS GALICIA, Fernando,**
Administración de Recursos Humanos,
Editorial Trillas
México, 1984, 537 p.
2. **CHAVARRIA OLARTE, Marcela, VILLALOBOS PEREZ-CORTES, Marveya**
Orientaciones para la Elaboración y Presentación de Tesis de Pedagogía,
Universidad Panamericana
México, 1989, 115 p.
3. **COROMINAS, Fernando,**
Educación Hoy,
Ed. Mi-nos 70,
México, 1989, 212 p.
4. **FRENCH, Wendell L.,**
Administración de Personal,
Ed. Limusa,
México, 1983, 656 p.
5. **GARCIA HOZ, Víctor,**
Calidad de Educación, Trabajo y Libertad,
Ed. Dossat,
Madrid, España, 1982, 124 p.
6. **GARCIA HOZ, Víctor,**
Principios de Pedagogía Sistemática,
Ed. Rialp,
Madrid, España, 1981, 697 p.

7. **NERICI, Imídeo G.,**
Hacia una Didáctica General Dinámica,
Ed. Kapelusz,
Bs. As. Argentina, 1984, 542 p.
8. **REYES PONCE, Agustín,**
Administración de Empresas,
Ed. Limusa, -
México, 1979, 392 p.
9. **SAYLES, Leonard, STRAUSS, George,**
Personal,
Ed. Prentice/Hall International,
Bogotá, Colombia, 1981, 620 p.
10. **SILICEO, Alfonso,**
Capacitación y Desarrollo de Personal,
Ed. Limusa,
México, 1987, 152 p.
11. **TESTA, G.,**
Organización y Dirección de Personal,
Ed. Deusto,
Bilbao, España, 1979, 509 p.
12. **WERTHER, William B., et al.,**
Administración de Personal y Recursos Humanos,
Ed. Mc Graw-Hill,
México, 1987, 434 p.
13. **YODER, Dale,**
Manejo de Personal y Relaciones Industriales,
Ed. C.E.C.S.A.,
México, 1979, 805 p.

14. **ACHILLES DE FARIA MELLO, Fernando,**
Desarrollo Organizacional,
Ed. Limusa,
México, 1983, 185 p.

15. **AGUILAR PARROQUIN, Arquímides,**
"Capacitación es Productividad", in TRANSFORMACION,
CANACINTRA (Organo de difusión), No. 3, Marzo
México, 1986, p.41 y 42

16. **ALBERS, Henry H.,**
Principios de Organización y Dirección,
Ed. Limusa,
México, 1974, 742 p.

17. **ALDAG, Ramón J., et al.,**
Diseño de Tareas y Motivación del Personal,
Ed. Trillas,
México, 1983, 157 p.

18. **ALVAREZ BARRET, Luis,**
Educación y Productividad,
Ed. Productividad,
México, 1968, 201 p.

19. **ARMYTAGE, W. H. G., et al.,**
La Educación en el Mundo de la Industria,
Ed. Estrada,
Argentina, 1971, 355 p.

20. **BAIN, David,**
Productividad,
Ed. Mc Graw-Hill,
México, 1985, 281 p.

21. BARRAGAN, Roberto,
Sociología Industrial,
Ed. Trillas,
México, 1975, 102 p.
22. BERGE, André,
La libertad en la Educación,
Ed. Kapelusz,
Bs. As., Argentina, 1986, 113 p.
23. BERGEVIN, Paul,
Filosofía para la Educación del Adulto,
Ed. EDAMEX,
México, 1982, 159 p.
24. CALZADILLA REYES, Gustavo,
"Naturaleza e Importancia de la Productividad", in PEQUEÑA Y MEDIANA
INDUSTRIA,
P.A.I., No. 72, Diciembre
México, 1987, p.35 a 38
25. CANO FUENTES, Marco Antonio,
Las Relaciones Humanas en el Trabajo,
Ed. D.A.C. S. A.,
México, 1981, 117 p.
26. CENTRO REGIONAL DE AYUDA TECNICA,
Dirección del Personal para la Capacitación de Buenos Empleados,
Ed. Codex, S. A.,
Bs. As., Argentina, 1971, 68 p.
27. CRUDEN, Herbert J., et al,
Administración de Personal,
Ed. Continental,
México, 1976, 661 p.

28. "Convivencia y Disciplina", in BOLETIN DE INFORMACION Y ORIENTACION PEDAGOGICA,
Revista de los profesores de fomento de los centros de enseñanza, No.42,
Abril - Junio 1988, p.47 a 55
29. **CRAIG**, Robert L., **BITTEL**, Lester R.,
Manual de entrenamiento y Desarrollo de Personal,
Ed. Diana,
México, 1985, 688 p.
30. **DAVIDOFF**, Linda L.,
Introducción a la Psicología,
Ed. Mc Graw-Hill,
México, 1983, 642 p.
31. **DAVIS**, Keith,
El Comportamiento Humano en el Trabajo,
Ed. Mc Graw-Hill,
México, 1984, 622 p.
32. **EDITORES MEXICANOS UNIDOS, S. A.**
Edit.: Ley Federal del Trabajo,
México, 1986, 367 p.
33. **FERNANDO HERNANDEZ**, Máximo,
Psicología del Trabajo: La adaptación del Hombre a su Tarea,
Ed. INDEX,
Madrid, España, 1973, 335 p.
34. **GARCIA**, Arcadio,
"Productividad", in TRANSFORMACION,
CANACINTRA (Organo de difusión), No.7, Julio
México, 1989, p.38 y 39

35. **GARCIA HOZ, Víctor,**
Cuestiones de Filosofía Individual y Social de la Educación,
Ed. Rialp,
Madrid, España, 1962, 141 p.
36. **GUZMAN VALDIVIA, Isaac,**
Problemas de la Administración de Empresas,
Ed. Limusa,
México, 1974, 96 p.
37. **KELLY, W. A.,**
Psicología de la Educación,
Ed. Morata,
Madrid, España, 1982, 684 p.
38. **MAIER, Norman R. F.,**
Psicología Industrial,
Ed. Rialp,
Madrid, España, 1975, 635 p.
39. **MC GEHEE William, et al.,**
Capacitación (Adiestramiento y Formación Profesional),
Ed. Limusa,
México, 1986, 336 p.
40. **MC GREGOR, Douglas,**
Mando y Motivación,
Ed. Diana,
México, 1982, 232 p.
41. **MENDOZA NUÑEZ, Alejandro,**
Manual para Determinar Necesidades de Capacitación,
Ed. Trillas,
México, 1984, 109 p.

42. **MIALARET, Gastón,**
Diccionario de Ciencias de la Educación,
Ed. Oikos-Tau,
Barcelona, España, 1984, 544 p.
43. **MUNGARRO, Ricardo,**
"Capacitación y Productividad", in EL FINANCIERO
Viernes 12 de enero de 1990, 45 p.
44. **NOVAES, Paulo,**
Organización y Dirección de Empresas,
Montevideo, Uruguay, 1976, 123 p.
45. **OLIVEROS OTERO, Fernando,**
Realización Personal en el Trabajo,
Ed. EUNSA,
Pamplona, España, 1978, 154 p.
46. **PETERSEN, Elmore, PLOWMAN, E. Grosvenor,**
Organización y Dirección de Empresas,
Ed. C.E.C.S.A.,
México, 1974, 695 p.
47. **PLANCHARD, Emile,**
La Pedagogía Contemporánea,
Ed. Rialp,
Madrid, España, 1978, 571 p.
48. **PLIEGO, Marfa,**
Valores y Autoeducación,
Ed. Mi-nos,
México, 1986, 116 p.

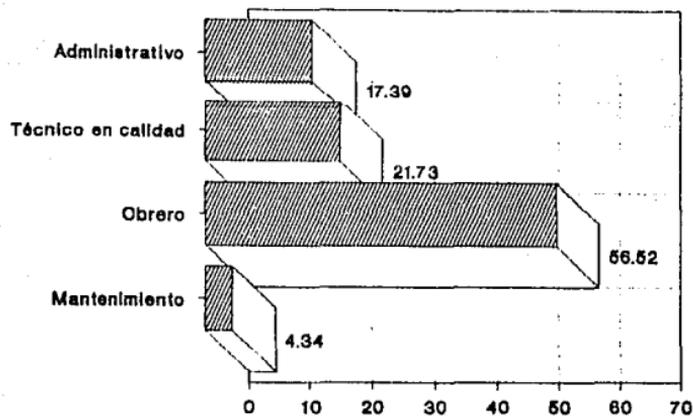
49. Reglamento Interior de Trabajo,
FIS FIBER INDUSTRIES, S.A. DE C. V.,
México, 14 p.
50. REYES PONCE, Agustín,
Administración de Personal,
Ed. Limusa,
México, 1981, 247 p.
51. RIEDEL, Johannes,
La Formación para el Trabajo en la Empresa,
Ed. Rialp,
Madrid, España, 1965, 163 p.
52. RIVERO MORALES, Samuel,
"El Plan Nacional de Desarrollo y la Productividad", in TRANSFORMACION,
CANACINTRA (Órgano de difusión), NO.7, Julio 1989,
México, p.15
53. RUSSEL, Arnulf,
Psicología del Trabajo,
Ed. Morata,
Madrid, España, 1976, 383 p.
54. SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL,
Edit.: Memoria 1er. Encuentro Regional de Productividad Norte-Centro,
México, 1984, 288 p.
55. SIMON, Herbert A.,
El Comportamiento Administrativo,
Ed. Aguillar,
Argentina, 1979, 240 p.

56. **VAZQUEZ SAMANO, José Luis,**
"La Productividad, Base del Desarrollo Socio-Económico", in TRANSFOR-
MACION,
CANACINTRA (Organo de difusión), No.9, Septiembre
México, 1987, p.21 a 23
57. **VERNER, Coolie, et al.,**
Educación de Adultos,
Centro Regional de Ayuda Técnica,
Bs. As., Argentina, 1971, 149 p.
58. **ZUÑIGA VENTURA, Arturo,**
"Centros Educativos en las Empresas", in TRANSFORMACION,
CANACINTRA (Organo de difusión), No.9, Septiembre
México, 1989, p.47

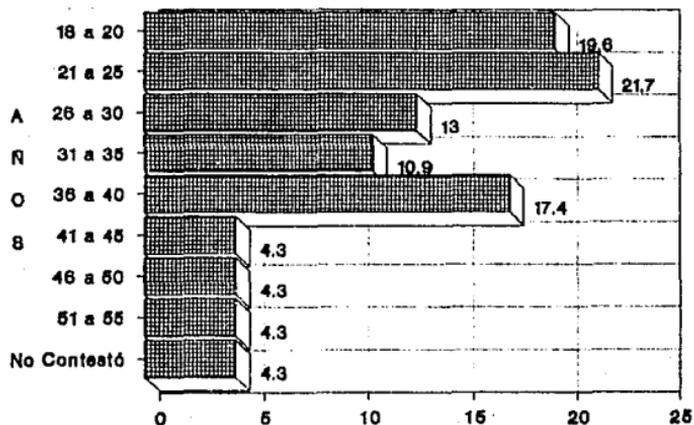
A N E X O

GRAFICAS Y CUADRO DE RESULTADOS OBTENIDOS MEDIANTE LA APLICACION DE CUESTIONARIOS

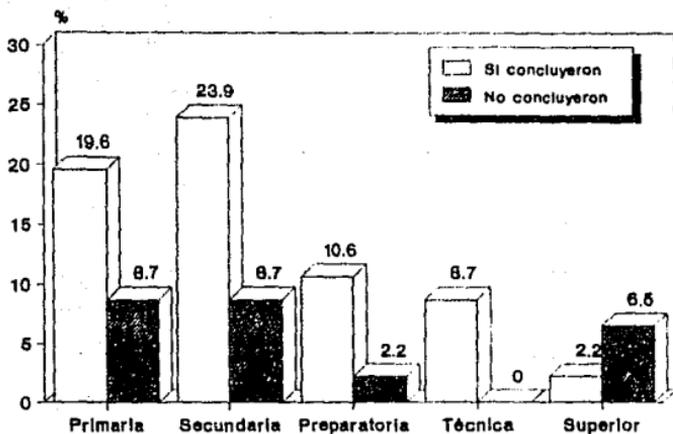
**Gráfica 1
Puesto**



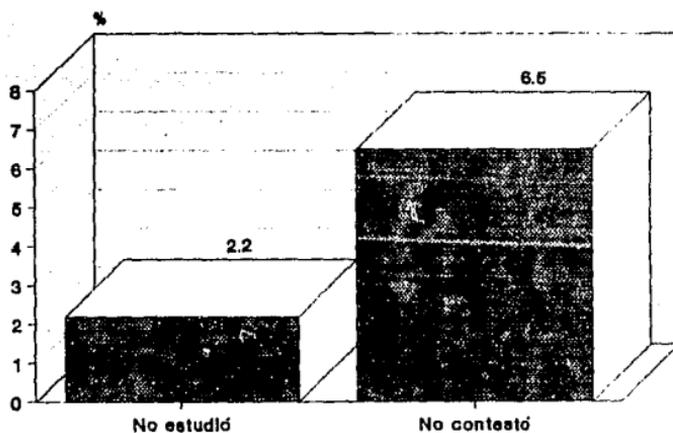
**Gráfica 2
Edad**



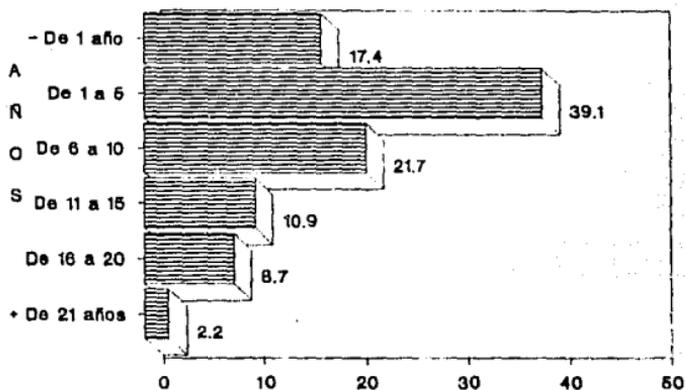
Gráfica 3
Escolaridad



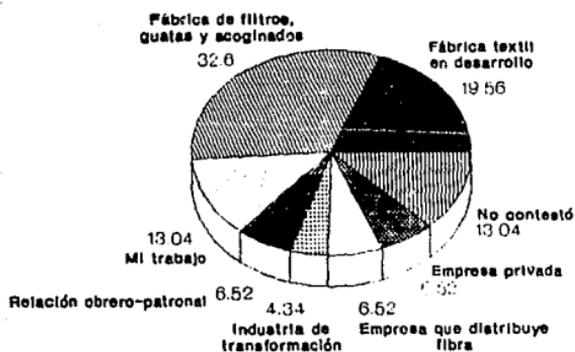
Gráfica 3A
Escolaridad



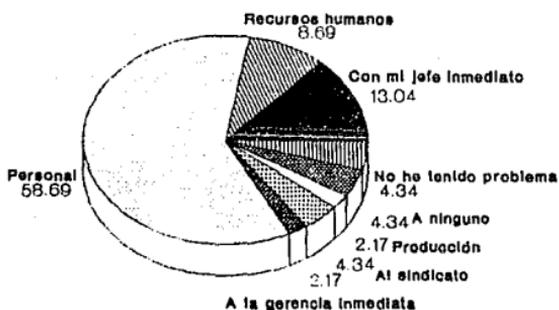
Gráfica 4
¿Cuánto tiempo lleva trabajando en FIS-FIBER?



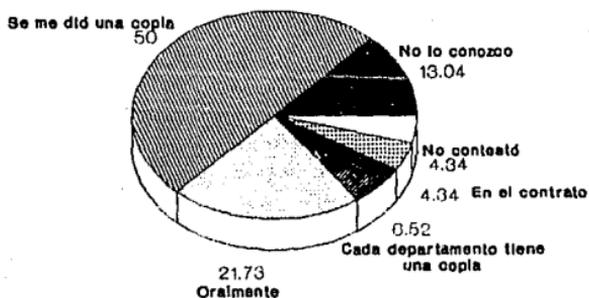
Gráfica 5
¿Qué es FIS-FIBER?



Gráfica 6
Si tiene algun problema laboral, ¿a qué departamento acudiría?



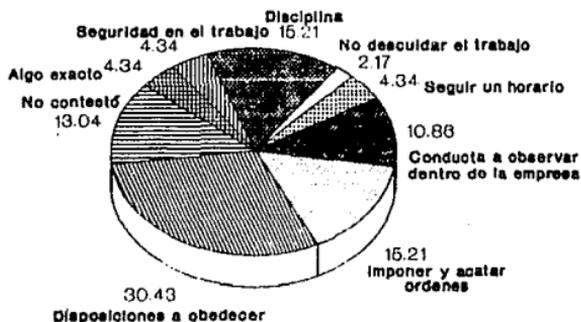
Gráfica 7
¿De qué manera se le comunicó el reglamento interior de la empresa?



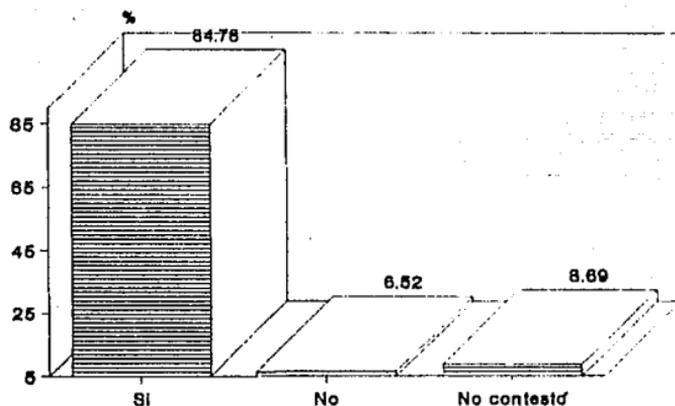
Gráfica 8
¿Qué aspectos trataría en el reglamento si estuviera en sus manos su elaboración?



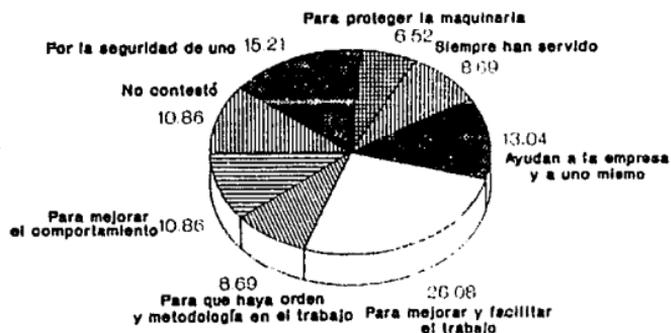
Gráfica 9
¿Qué es para usted una regla o norma?



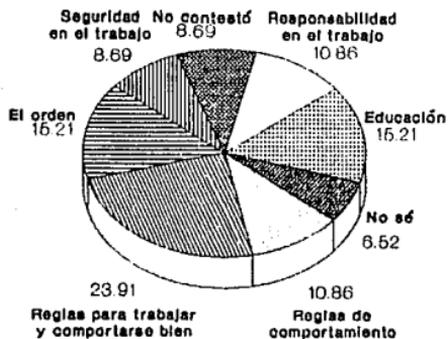
Gráfica 10
¿Dentro de su área existen normas de trabajo?



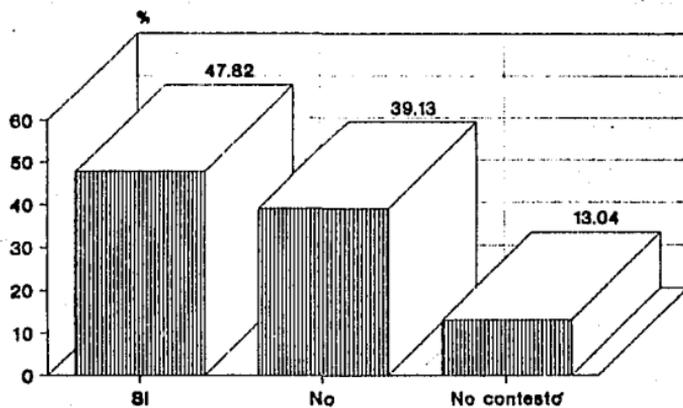
Gráfica 11
¿Considera que éstas son de utilidad, porqué?



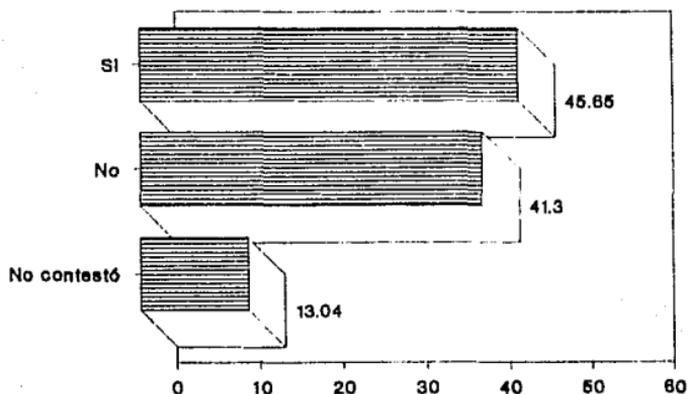
Gráfica 12
¿Qué es la disciplina?



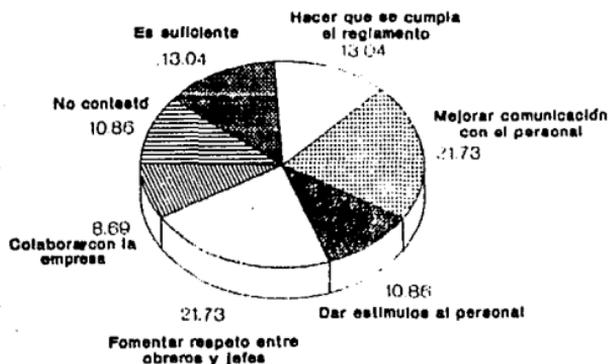
Gráfica 13
¿Considera usted que existe una adecuada disciplina en la empresa?



Gráfica 14
¿Considera que en la empresa se fomenta la autodisciplina?



Gráfica 15
¿Qué haría usted para mejorar la disciplina en FIS-FIBER?

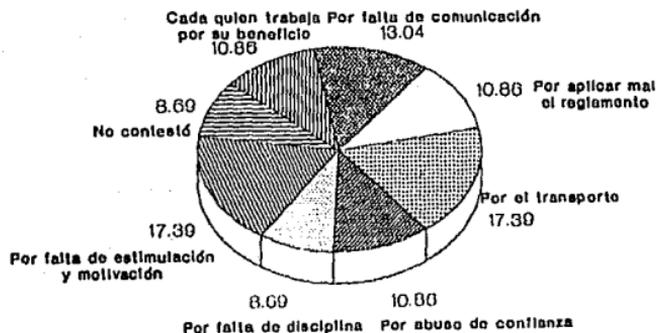


¿Cuáles son las faltas de disciplina que más se cometen?, núméralas en orden de acuerdo a la frecuencia con que se dan:

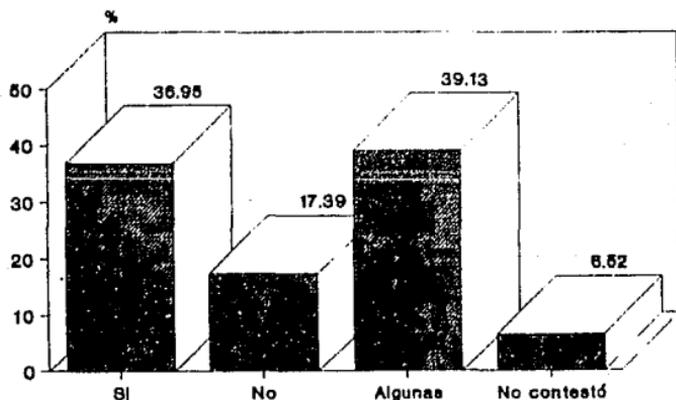
"Industria de transformación"

FALTAS	1o	2o	3o	4o	5o	6o	7o	8o	9o	10o
Impuntualidad	63.63	20.00				12.50				
Inasistencia injustificada	4.54	35.00	5.26	7.69	18.18	25.00				
Desobediencia			10.52	7.69	18.18		16.66		16.66	
Retrasos en el trabajo	4.54	10.00	21.05	15.38		12.50	33.33	20.00		
Abuso de confianza	4.54	5.00	5.26	15.38	9.09	12.50			33.33	25.00
Descuido en el trabajo	13.63	10.00	36.84	15.38	18.18					
Faltas de respeto	4.54		5.26	15.38	9.09	12.50	33.33	20.00		
Bajo rendimiento voluntario		5.00	15.78	7.69	18.18		16.66	20.00		25.00
Embriaguez						12.50		20.00	16.66	50.00
Favoritismo	4.54	15.00		15.38	9.09	12.50		20.00	33.33	
No contestó	6.52									

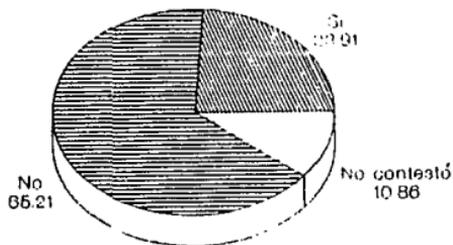
Gráfica 17
¿Porqué cree usted que se dan estas faltas?



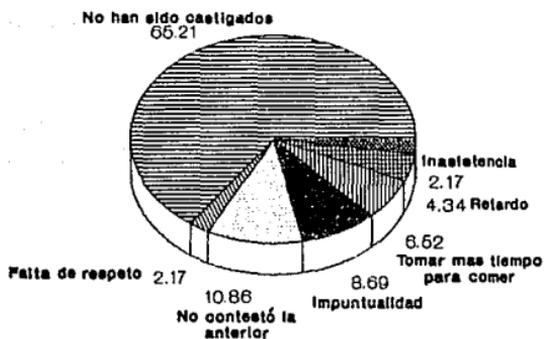
Gráfica 18
¿Conoce usted las sanciones que se aplican de acuerdo al reglamento?



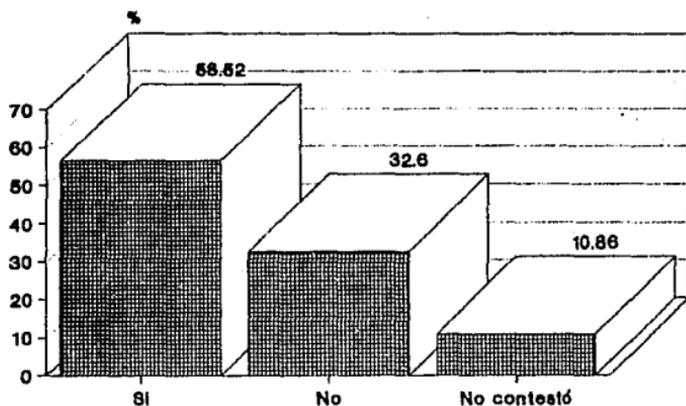
Gráfica 19
¿Alguna vez ha sido castigado por su conducta en la empresa?



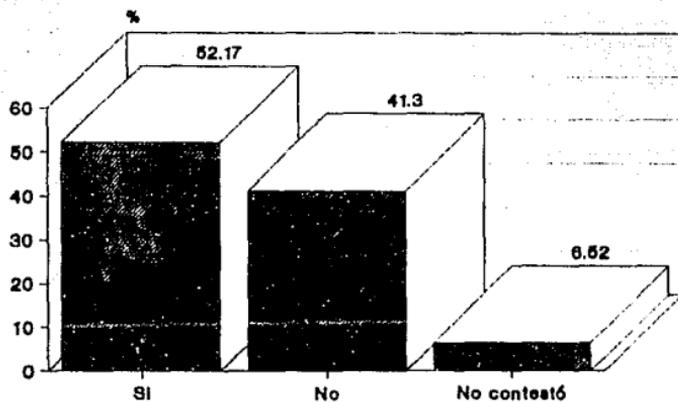
Gráfica 20
¿Cuál fue la causa?



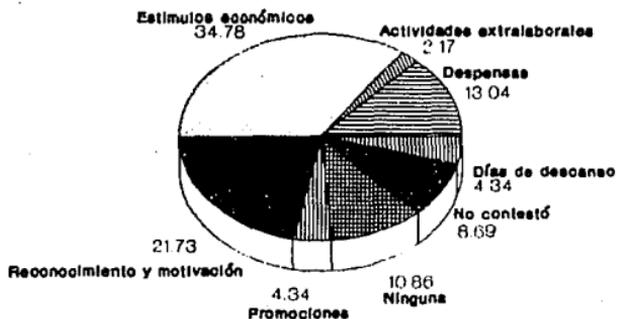
Gráfica 21
¿Considera apropiada la manera como se dan las sanciones?



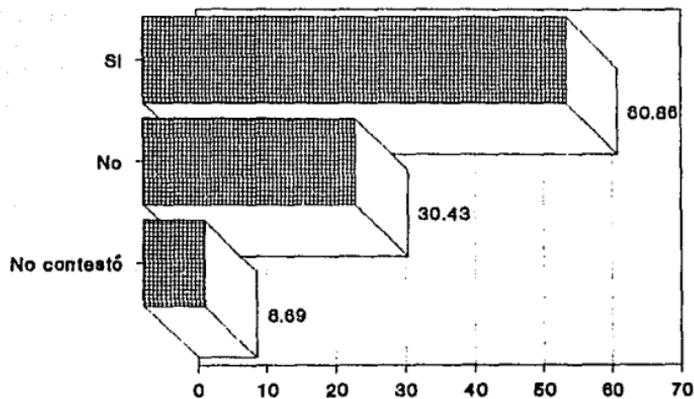
Gráfica 22
¿Ha recibido recompensas
por su desempeño?



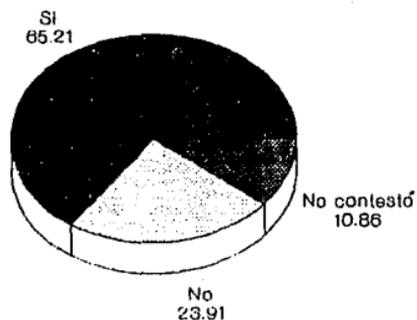
Gráfica 23
¿Qué tipo de recompensas desearía?



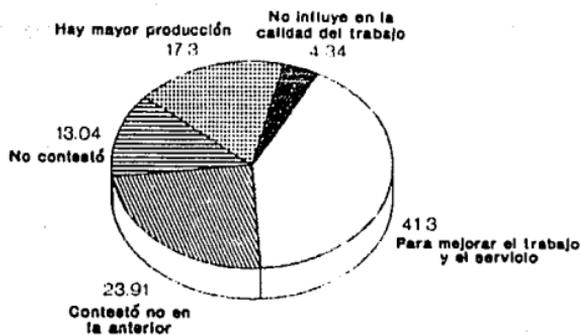
Gráfica 24
¿Existe algún sistema de quejas y sugerencias?



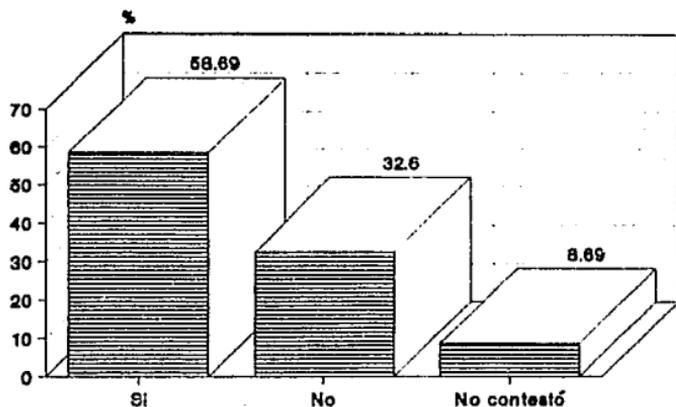
Gráfica 25
¿Considera que la disciplina influye en la productividad y calidad?



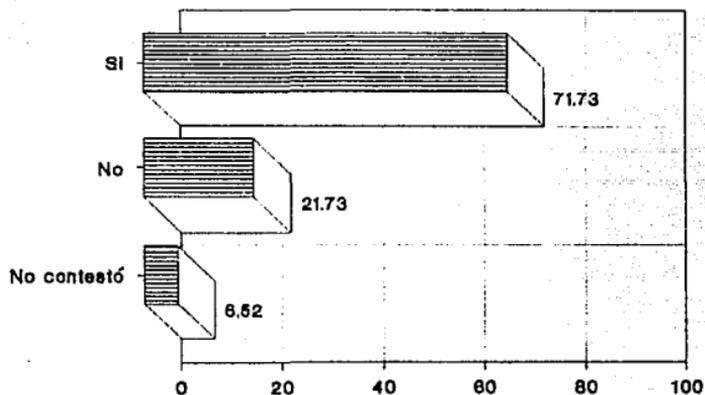
Gráfica 26
¿Por qué?



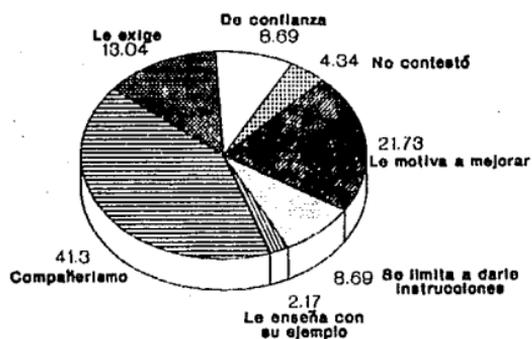
Gráfica 27
¿Se plantea objetivos para desarrollar y mejorar sus actividades?



Gráfica 28
¿Esta satisfecho con la labor que desempeña?



Gráfica 29
La relación con su jefe es de:



Gráfica 30
¿Se le comunican los logros de su área o departamento?

