



**UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA
DEL ESTADO DE PUEBLA**

**DECANATO DE ARTES Y HUMANIDADES
FACULTAD DE EDUCACIÓN**

Las necesidades psicopedagógicas de los empleados del área de
proceso de una empresa textilera ubicada en la ciudad de Puebla.

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOPEDAGOGÍA**

P R E S E N T A

María Fernanda Ramírez Villadonga

Asesor

Dr. Arturo Villanueva González

PUEBLA, PUE. 2019



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

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 textos, imágenes, gráficas, 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 de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Puebla, Pue. a 7 de enero del 2019.

Mtra. Patricia García Hernández
Directora de la Facultad de Educación.

Presente.

El que suscribe Dr. Arturo Villanueva González, se sirve acreditar que el trabajo recepcional realizado por la estudiante de psicopedagogía María Fernanda Ramírez Villadonga titulado *Las necesidades psicopedagógicas de los empleados del área de proceso de una empresa textilera ubicada en la ciudad de Puebla*. Cumple con los requisitos de calidad para poder presentar su defensa en un examen profesional.

Sin más por el momento, quedo de ud. como su amigo y servidor.

Dr. Arturo Villanueva González
Asesor
Facultad de Educación
UPAEP

Tel. 01-222-2299400 ext. 7927
arturo.villanueva@upaep.mx

Dedicatoria:

- A Dios, por darme la fortaleza y la sabiduría para concluir este trabajo de investigación. Porque sé que todo viene de Él y todo es para Él.
- A mis padres y mis hermanos, por ser mi pilar y mi mayor motivación, gracias por siempre estar y darle rumbo a mi vida.
- A mis abuelos, por enseñarme a ser tenaz, a trabajar arduamente y a que siempre se debe luchar por lo que se quiere, a pesar de las adversidades.

Agradecimientos:

- Al Mtro. Roberto Yescas Sánchez, por compartirme sus conocimientos y siempre estar para impulsarme durante la realización de esta investigación. Al Dr. Arturo Villanueva González, por su compromiso, entusiasmo y acompañamiento incondicional para poder culminar este trabajo; al Mtro. Salvador Espina Von Roehrich, por sus consejos y asesoramiento durante la elaboración de la presente investigación. También, a todos mis profesores que fueron parte de mi formación universitaria, de quienes estoy segura, hay algo de ellos plasmado en este trabajo.
- A Janet Ruiz, por abrirme las puertas de una gran empresa y por dejarme aprender en cada visita que realizaba.

Resumen

Este trabajo busca identificar las necesidades psicopedagógicas de los empleados del área de proceso, enfocándose en una empresa textilera ubicada en la ciudad de Puebla. Los empleados con los que se trabaja durante la investigación oscilan entre los 16 y 63 años de edad, el máximo grado de estudios de la mayoría de ellos es la educación primaria. El español no es la principal lengua hablada en las plantas, ya que la mayoría habla Mazateco, Náhuatl y Totonaco. Las variables utilizadas para efectos de la investigación son; la Pedagogía laboral, la Psicología organizacional y la Psicopedagogía. El método utilizado es evaluativo, esto debido a que se realiza una evaluación en la textilera para poder detectar aquellas necesidades que pueden ser atendidas por un profesional con formación en Psicopedagogía. Los instrumentos aplicados son entrevista exploratoria, cuestionarios y entrevistas a profundidad, con la finalidad de conocer las necesidades de los empleados y de Recursos Humanos en el ámbito psicológico y pedagógico.

Con la presente investigación se logra aportar al ámbito profesional de la Psicopedagogía, esto debido a que se realiza una aproximación a la conceptualización teórica de lo que sería la Psicopedagogía organizacional.

Palabras clave: Psicopedagogía, necesidades psicopedagógicas, evaluación, Psicopedagogía organizacional.

Abstract

The following work intends to identify the psycho-pedagogical needs of the employees of the process area in a textile company located in the Mexican city of Puebla. The employees who are involved in this research are between the ages of 16 and 63 years old, and their maximum academic level is of primary education. Spanish is not the main spoken language in the company, because the majority speak regional dialects of Mazateco, Náhuatl and Totonaco. The variables used in this research are Organizational pedagogy, Organizational psychology and Psychopedagogy. The method used is evaluative research, because an evaluation is made in the textile company to identify the psycho-pedagogical necessities. In order to understand the psychological and pedagogical requirements of the employees and the human resources, a variety of different interviews and questionnaires were applied. This research contributes to the professional psychopedagogical area as the objective is to make an approximation of the conceptualization of what Organizational Psychopedagogy would be.

Keywords: Psychopedagogy, psycho-pedagogical needs, evaluation, Organizational psychopedagogy.

Índice

Introducción:	7
Capítulo 1:	9
Planteamiento del problema.	9
1. Presentación del problema de investigación:	9
2. Pregunta de investigación:	10
3. Hipótesis	10
4. Objetivo general:	10
5. Objetivos específicos:	10
6. Justificación:	11
7. Antecedentes:	12
Capítulo 2:	17
Marco teórico y contextual.	17
8. Marco teórico:	17
9. Marco contextual	36
Capítulo 3:	44
Diseño de investigación.	44
10. Diseño de investigación:	44
Capítulo 4:	51
Resultados.	51
11. Resultados de los instrumentos	51
Capítulo 5:	54
Conclusiones.	54
12. Conclusiones:	54
Referencias	58
Fotografías:	64
Anexos	66
a) Anexo 1: Cuestionario aplicado a líderes informales.	66
b) Anexo 2: Cuestionario aplicado a Recursos Humanos.	72
c) Anexo 3: Discurso líderes informales.	79
d) Anexo 4: Discurso Recursos Humanos	127

Introducción:

A continuación, se presenta la investigación realizada en una textilera poblana, esta se divide en cinco capítulos, en el primero se detalla el planteamiento del problema, en donde se plantean ocho puntos que van desde la presentación del problema de investigación detectado dentro de la organización, hasta el diseño de investigación que se emplea. Así mismo se indica que el método utilizado a lo largo de la presente, es el método evaluativo, esto debido a que se realiza una debida evaluación en la textilera para poder detectar aquellas necesidades que pueden ser atendidas por un profesional con formación en Psicopedagogía. El presente proyecto de investigación se desarrolla con la finalidad de poder crear una aproximación conceptual de lo que es la Psicopedagogía organizacional y de esta forma, contribuir con la creación de conocimiento científico en el área psicopedagógica.

Dentro del segundo capítulo se desglosa el marco teórico y contextual, desarrollando así los temas principales de la investigación, en donde sobresalen cuatro grandes, los cuales son; la Pedagogía, la Psicología, la epistemología de la Psicopedagogía y la Psicopedagogía organizacional. Dentro de cada temática mencionada se desarrollan subtemas de gran relevancia dentro del presente proyecto, tales como la Pedagogía laboral, la Psicología organizacional y la acción psicopedagógica. De igual forma, dentro de este capítulo son desarrolladas ciertas dimensiones que tiene cada tema, las cuales serán tomadas como base para la creación de uno de los instrumentos que se utiliza en el presente proyecto. Así mismo, en el desarrollo del segundo capítulo se muestran fotografías del lugar en donde se realiza la investigación, como también se muestran algunos de los productos elaborados.

En el tercer capítulo, se explica el tipo de investigación, la cual –tal como se mencionó anteriormente– es de tipo evaluativa con un enfoque mixto, esto con la finalidad de poder obtener una perspectiva amplia y profunda del fenómeno del cual se realizó la investigación. En el mismo sentir, en este capítulo se explica con detalle el lugar en donde se lleva a cabo la investigación, especificando los sujetos que se utilizaron al momento de aplicar los instrumentos y también, detallando las fórmulas estadísticas empleadas para obtener dichos sujetos.

Posterior a esto, en el cuarto capítulo se muestran los resultados obtenidos, detallando así aquellas necesidades psicopedagógicas de los sujetos de investigación. En donde algunas que sobresalen de los empleados son; necesidades de aprendizaje práctico y no teórico, la promoción del respeto a la integridad de las personas que laboran en la textilera, la relación tan estrecha que tienen los apoyos económicos con la motivación del empleado, la necesidad de trabajar en las emociones de cada uno, la importancia de la formación personal y, por último, las temáticas de los programas de capacitación que tiene la empresa.

Por otro lado, las necesidades que sobresalen del área de Recursos Humanos son; la importancia de dirigir los procesos de enseñanza y aprendizaje a adultos y de tener en cuenta que estos deben partir considerando la diversidad cultural y la realidad educativa de los empleados, la necesidad de evaluar lo que se enseña con la finalidad de conocer la eficacia de los programas implementados y la forma en cómo estos contribuyen al desarrollo organizacional. También, la necesidad de la implementación de estímulos visuales para promover la comunicación, y la importancia de fortalecer la estructura y las relaciones familiares.

Por último, en el quinto capítulo se redactan las conclusiones obtenidas después de culminar la presente investigación. En donde se plantean aquellos descubrimientos que se obtuvieron gracias al trabajo realizado. Así mismo, se da a conocer cómo es que se logra llegar a cada objetivo específico, indicados en el planteamiento del problema. Es en esta sección en donde se argumenta si es que la hipótesis fue aceptada o refutada; finalizando con la elaboración de una propuesta de descripción y perfil de puesto del psicopedagogo organizacional.

Capítulo 1:

Planteamiento del problema.

1. Presentación del problema de investigación:

La investigación realizada se centra en identificar las necesidades psicopedagógicas dentro de una organización, utilizando así para el desarrollo del presente trabajo, una textilera ubicada en la ciudad de Puebla. La textilera muestra gran interés por el desarrollo de sus trabajadores, por lo que hace 5 años comenzó con un programa de formación para sus empleados, el cual tiene como finalidad la culminación de los estudios de primaria y/o secundaria; esto debido a que vieron la necesidad de erradicar el analfabetismo y favorecer la lectoescritura entre los miembros de las plantas. Por lo que hoy en día los trabajadores han culminado, en su totalidad, el nivel de educación básica; logrando todos aprender a leer y escribir. Sin embargo, al no seguir trabajando en ello y no darle impulso al programa, este ha desaparecido y los niveles de comprensión lectora y la capacidad de escritura de los trabajadores se nota hoy en día deficiente –comenta la directora de RRHH–.

De acuerdo con la encargada de dicho departamento es necesario la creación de nuevos programas de formación para los empleados, ya que hay trabajadores con rezago educativo, a su vez, es necesario solucionar la comunicación entre departamentos de la empresa ya que como no todos hablan el mismo idioma hay una deficiencia en la comunicación, así mismo la directora reconoce la necesidad de propiciar y velar por la inclusión; sin embargo, no tiene conocimiento de las vías recomendables y los recursos necesarios para poder hacer de la inclusión, una realidad dentro de la empresa. Por lo que se trabajará con la presente textilera, debido a que ha mostrado interés por crear un área orientada completamente al ámbito de la inclusión, bienestar y formación de los empleados.

2. Pregunta de investigación:

Con lo antes presentado, la pregunta de investigación que se define es, ¿cuáles son las necesidades psicopedagógicas de los empleados de proceso de la textilera, para definir el rol del psicopedagogo dentro de la empresa? Con esto, se ayudará a identificar el campo de acción dentro del ámbito organizacional que tiene este profesionista. Aunado a esto, se hace referencia a *La Nación* –periódico argentino–, que en 1999 realiza un reconocimiento al postgrado que la Pontificia Universidad Católica de Argentina (UCA) ofrece, el cual se titula Psicopedagogía Laboral. Liliana Hernández –coordinadora de dicho postgrado– menciona que, los psicopedagogos laborales trabajan desde el área de Recursos Humanos de las organizaciones y de igual manera pueden hacerlo como consultores externos a las empresas. Así mismo, comenta que el objetivo que tiene el psicopedagogo laboral, es que los miembros de las organizaciones o empresas tomen conciencia sobre su estilo de aprendizaje y de sus procedimientos cognitivos, con el fin de brindar capacitaciones oportunas y una buena orientación y asesoramiento laboral.

3. Hipótesis

Si se conocen las necesidades psicopedagógicas de los empleados de una empresa, es posible definir el rol del psicopedagogo dentro de la organización.

4. Objetivo general:

Conocer las necesidades psicopedagógicas de los empleados de proceso de la textilera, a través de una investigación evaluativa con el fin de definir el rol del psicopedagogo dentro de la empresa.

5. Objetivos específicos:

- Conocer a los trabajadores de las plantas 1 y 2 de la textilera a través de una visita de campo para definir el objeto de evaluación.
- Definir el área a evaluar, realizando entrevistas a la directora de Recursos Humanos de la textilera con el fin de obtener un diagnóstico previo.
- Recabar información con la intención de realizar un diagnóstico previo del objeto de evaluación, definiendo los objetivos a seguir de la investigación evaluativa.

- Definir los objetivos de la evaluación por medio del diagnóstico previo con el fin de concretar el procedimiento de la investigación.
- Diseñar el proceso de investigación siguiendo la metodología seleccionada y las características de la empresa recabando los datos necesarios, con la finalidad de realizar la evaluación.
- Aplicar los instrumentos de recolección de información para obtener la evaluación definitiva a través del procedimiento diseñado.
- Analizar la información obtenida a través de procedimientos estadísticos con el fin de obtener la evaluación.
- Redactar las conclusiones de la evaluación realizada por medio de la información obtenida en el diseño de la evaluación para contribuir a la toma de decisiones acerca del rol del psicopedagogo dentro de la textilera.

6. Justificación:

El presente proyecto es importante debido a que define el rol que tiene el Psicopedagogo dentro del ámbito de la empresa a través de la identificación de las necesidades de los empleados, enfocándose en una textilera de la ciudad de Puebla. Ciertamente, que el ámbito del Psicopedagogo no solamente es dentro del campo educativo, sino que también dentro de la organización, tal como puede apreciarse en el plan de estudios vigente de la licenciatura en Psicopedagogía de la UPAEP; esto debido a que en este contexto también se ve involucrado el proceso de formación y aprendizaje de las personas.

Con la realización del proyecto se logra aportar al ámbito profesional psicopedagógico, esto debido a que posiciona a la persona con formación en Psicopedagogía dentro de su campo laboral, ya que el estudiante de dicha licenciatura tiene conocimiento de cuál puede ser su campo de acción dentro de la organización. Además de que se llega a una aproximación de la conceptualización de Psicopedagogía organizacional y a su vez, se contribuye a la creación de contenido científico dentro del área psicopedagógica.

Aquellos que se benefician de forma directa con esta investigación, son los directivos de la textilera; ya que con la realización del proyecto se apoya al departamento de Recursos Humanos con la gestión de los empleados que se encuentran en el área de producción del

primer, segundo y tercer turno, de ambas plantas; en relación a motivación, aprendizaje organizacional, satisfacción laboral, comunicación, clima y cultura organizacional y formación empresarial de los trabajadores. A su vez, la facultad de Educación de la UPAEP también se ve beneficiada, esto debido a que se deja una copia en la facultad del trabajo realizado, con la finalidad de que estudiantes de la licenciatura –o de otras áreas de formación– tengan acceso a consultarlo y así se puedan resolver dudas y se profundice sobre este campo de acción de la Psicopedagogía. Por último, los indirectamente beneficiados son los empleados de la textilera que están en el departamento de proceso, ya que la investigación servirá para detectar sus necesidades.

7. Antecedentes:

Existen diversas investigaciones que se relacionan con la presente, que a pesar de no ser elaboradas desde un enfoque psicopedagógico, sí surgen desde el ámbito pedagógico y/o psicológico, en donde se abordan dimensiones relacionadas a la Psicopedagogía. A continuación, se presentará una síntesis de las investigaciones a las cuales se hace alusión, en donde también se indicarán aquellas similitudes y diferencias que existen entre los trabajos mencionados que se utilizan como antecedentes y el presente proyecto.

Josnel Martínez (2016), desarrolló una investigación para analizar la inversión en la formación del talento humano en organizaciones. Las similitudes entre los proyectos radican en la importancia que se da a la formación del talento humano y, por ende, a la capacitación y a los programas de formación. Así mismo, la metodología implementada es también evaluativa; sin embargo, aquello que se evalúa son los programas aplicados en la organización para así poder determinar el nivel de alcance del aprendizaje y la implicación que tiene sobre el comportamiento del trabajador. En el mismo sentir, otra diferencia es que el autor realiza su investigación en empresas farmacéuticas de Venezuela.

Alcaráz-Armendáriz, Sánchez-García y Álvarez Sánchez, realizaron en el 2016 una investigación sobre educación y motivación como factores que inciden para mejorar la productividad. La investigación tiene similitud con el presente proyecto debido a que la educación y motivación son variables que se desarrollan para la detección de las

necesidades psicopedagógicas y debido a que comprenden al ámbito psicológico y pedagógico, los autores se encargan de delimitar –desde la Psicología y Pedagogía– las dos variables antes mencionadas. Así mismo, otras similitudes entre los trabajos es que se considera el desarrollo tanto profesional como personal y moral de los empleados; como también coincide en los instrumentos aplicados en donde destaca la aplicación de cuestionarios, para después poder realizar una adecuada interpretación de la información obtenida. En cuanto a las diferencias que tienen las investigaciones, destaca el objetivo que persiguen los autores, ya que no es el de la detección de necesidades psicopedagógicas, como también que; los autores se remiten al contexto gubernamental en México, ya que desarrollan su trabajo en una dependencia de gobierno de Sinaloa.

La investigación del autor Delio Castañeda (2015) está relacionada tanto al ámbito psicológico, como al pedagógico. Esto debido a que se evalúa el aprendizaje organizacional utilizando una escala Likert, y a su vez, se evalúa también la formación de los trabajadores. Por lo que las similitudes, es precisamente la cuestión del aprendizaje y la formación organizacional. Mientras que, una de las grandes diferencias entre ambas investigaciones es, que en la del autor Delio Castañeda se implementa una metodología cuantitativa, mientras que, en la presente, la metodología es mixta. Así mismo, otras diferencias es el contexto en el cual se llevan a cabo las investigaciones, ya que el autor antes mencionado realiza su investigación en diversas organizaciones de Bogotá –una organización pública y dos privadas–, y por último, también surge como diferencia que para evaluar en la investigación de Castañeda, se empleó una escala Likert, mientras que, en el presente trabajo, no.

Así mismo, se encuentra la investigación titulada “Capacitación en la empresa mexicana: un estudio de formación en el trabajo” (Sapién, Piñón y Gutiérrez, 2014), en donde las similitudes que resaltan son; que se investiga sobre el factor de capacitación en México, tomándolo como una forma de educación necesaria dentro de la empresa, en donde se adquieren conocimientos, habilidades y destrezas para el buen cumplimiento de funciones, tareas y responsabilidades. Así mismo, otra similitud es que para la obtención de información se elaboró un cuestionario. Mientras que, en cuanto a las diferencias, la investigación referida se desarrolla en 17 medianas empresas del Estado de Chihuahua,

todas de distinto giro ya que fueron seleccionadas al azar. De igual modo, otra diferencia que resalta es, que los objetivos son distintos, ya que los autores buscan que se considere la capacitación y adiestramiento como una buena inversión que contribuye al éxito empresarial.

Por otro lado, el autor Juan Alberto Vargas, desarrolló una investigación en el 2011, en donde busca describir y analizar las características de la organización del trabajo y sus implicaciones en la satisfacción laboral de los trabajadores. Por lo que, precisamente una de las similitudes entre la investigación de Vargas y la presente, es que se mide la satisfacción laboral. Así mismo, otras similitudes son que se aplicaron entrevistas a los empleados y la empresa en donde se particulariza el trabajo, es mexicana, al igual que la de esta investigación. Sin embargo, pese a que las organizaciones son nacionales, son de distinto giro, ya que el autor desarrolla su trabajo en una empresa de calzado, ubicada en León, Guanajuato. En el mismo sentir, otra diferencia son los objetivos que buscan las investigaciones, esto debido a que en el presente proyecto no se busca conocer la organización de trabajo, como en el que se desarrolla por Vargas.

La investigación de las autoras Margareth, Nercida y Yasmarili (2011), también se relaciona con el presente trabajo, esto debido a que en el desarrollo de su proyecto se analiza el comportamiento organizacional del talento humano de una empresa, utilizando también como base la teoría de Stephen P. Robbins. En otro aspecto en el que se relacionan, es el énfasis que se realiza a la capacitación, el cambio organizacional y la formación de las personas; como también otro aspecto similar es que, las autoras aplicaron cuestionarios para poder obtener información y así analizar la situación de los empleados. Sin embargo, lo que hace particulares a ambos proyectos es, que la investigación de las autoras, tiene lugar en instituciones educativas y no en el ámbito textil, como es el caso del presente trabajo. Así mismo, la esencia de su investigación, es meramente psicológico, pese a que el trabajo se lleva a cabo en instituciones educativas.

En el mismo sentir se puede apreciar la investigación desarrollada por Gairín Sallán (2010), la cual se titula “La Evaluación del Impacto en Programas de Formación”, ambas investigaciones –la presentada y la del autor antes referido– abordan la importancia que

tiene la formación organizacional, la relevancia que tiene el crear programas de formación para los empleados de la organización, la creación de estrategias que posibiliten y alienten el aprendizaje de la organización y por último, ambos textos utilizan la evaluación como método para poder llegar a sus resultados. Mientras que, en sus diferencias, destaca la esencia de la investigación de Garirín Sallán y la presente, debido a que el autor evalúa la formación, mientras que en la investigación realizada se evalúa a la organización como tal, para poder detectar necesidades. Así mismo, Garirín Sallán enfatiza y detalla diversos modelos de evaluación en la formación y no tiene ninguna organización ni sujetos claros en los que desarrolle su artículo, ya que simplemente expone en lo que consiste y cómo se aplican y eligen los métodos.

En la investigación “Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa” realizada en el 2009 por los autores Abrajan, Contreras y Montoya; se busca conocer la perspectiva de los trabajadores de organizaciones en relación a procesos internos de sus empresas, como también sobre la productividad que surge en sus espacios de trabajo. Por lo que, puede notarse la similitud con la presente investigación, debido a que también se busca conocer la perspectiva que tienen los empleados sobre la textilera en donde se desenvuelven. Así mismo, se relacionan porque ambos trabajos buscan indagar sobre procesos internos para así poder conocer las condiciones de trabajo que tienen los empleados, y para lograr esto; se diseñó una entrevista en donde se indagan cuestiones afines a la motivación, estrés, comunicación, relaciones interpersonales y condiciones de trabajo. Tal como en el presente trabajo. Sin embargo, así como existen similitudes, también hay diferencias entre los proyectos, esto debido a que los autores antes mencionados desarrollan su investigación utilizando una empresa mexicana y otra extranjera, las cuales se dedican a la construcción, remodelación y mantenimiento del hogar. Como también, se diferencian ya que la investigación de Abrajan, et. al. solo busca medir el grado de satisfacción laboral y las condiciones de trabajo.

Aunado a esto, se puede apreciar también la investigación de Gil Flores (2007), la cual está enfocada al ámbito psicológico. En donde las similitudes que resaltan, es que se abordan cuestiones de evaluación psicológica dentro de las organizaciones, con la finalidad de detectar necesidades; proponiendo en el mismo sentir, medidas para dar

respuesta a ellas desde la gestión del departamento de Recursos Humanos. Diferenciándose de que Gil Flores evalúa competencias laborales para favorecer procesos de selección de personal y la gestión del desempeño en la organización. Mientras que en la investigación realizada únicamente se utiliza el método evaluativo para la detección de necesidades con la finalidad de situar al profesionalista en Psicopedagogía dentro de la empresa.

Como último antecedente, se encuentra la investigación de Biencinto y Carballo (2004), quienes realizan una investigación de los modelos de evaluación del impacto formativo en el ámbito sanitario; se puede apreciar que difiere el contexto donde se investiga ya que la investigación a la que se hace referencia es realizada en una organización enfocada al ámbito sanitario, mientras que la del presente trabajo, es en el ámbito textilero. De igual forma, Biencinto y Carballo abordan los modelos de evaluación de calidad, mientras que en la textilera, a pesar de que también se realiza investigación evaluativa, se evalúan otros aspectos, tales como: aprendizaje organizacional, comunicación, formación empresarial, entre otros. Sin embargo, en cuanto a las similitudes, destaca la formación de adultos, la detección de necesidades de formación en la organización y la relación de la colaboración entre los formadores, los profesionales y la persona que se encarga de la formación de los miembros de la organización.

Capítulo 2:

Marco teórico y contextual.

8. Marco teórico:

I. Pedagogía

Es necesario partir de lo que se entiende por Pedagogía, esto debido a que la presente investigación es un trabajo perteneciente al área psicopedagógica. Para profundizar en el concepto de Pedagogía, es necesario también entender la relación que tiene con la práctica educativa. De acuerdo con Sarramona y Marqués, la Pedagogía es aquella ciencia unitaria y armónica, la cual gracias a sus relaciones con otras ciencias se ha ampliado y profundizado su contenido. La Pedagogía conforma el desarrollo cognitivo, afectivo y moral de la persona, influyendo en la formación de su identidad y en el resultado del aprendizaje definido; por lo que se puede entender la Pedagogía, como la totalidad de la disciplina educativa, abarcando así, lo práctico y lo técnico (1985; Daniels 2001). Como se mencionó anteriormente, la Pedagogía es una ciencia, la cual tiene por objeto principal la educación; siendo el concepto fundamental de la Pedagogía, la formabilidad –de acuerdo con Wilhelm Flitner, (citado en Ospina, Narodowski y Martínez, 2006)–; entendiendo esto como la capacidad humana de formarse y aprender. Flitner (1972) define la Pedagogía en su libro Manual de pedagogía general, como:

La ciencia pedagógica tiene como objeto propio amplísimo todo el ámbito de la vida humana en el que tienen lugar los procesos educativos. Si a este ámbito lo denominamos “ámbito de la educación”, realizamos una abstracción, pues esta realidad se halla fundida con todo el resto de la realidad de la vida y sólo conceptualmente puede separarse de ella. (p. 27)

Por lo que, con esta definición se recalca la importancia de no solo educar, sino que también formar; con la finalidad de que la persona pueda lograr la plenitud máxima, esto debido a que la Pedagogía, tal como lo indica Flitner, tiene como objeto todos los ámbitos de la vida de la persona.

La importancia de abarcar la Pedagogía dentro del presente proyecto de investigación es debido a la relación entre los postulados de ambas disciplinas, en donde destacan aportes pedagógicos en el quehacer psicopedagógico; esto debido a que ambas disciplinas se remiten al mismo sujeto de conocimiento, siendo este tanto el docente, como el alumno. Destacando así, en todo momento concepciones educativas humanistas y vigotskianas, en donde se resalta el valor del alumno como persona, pero también como objeto de conocimiento, enriqueciendo en este sentir el principio y el fin de la educación (Ortiz y Mariño, 2014).

La Pedagogía tiene distintos campos de acción y uno de ellos es el ámbito laboral; es necesario considerarlo en el presente trabajo debido a que dentro del contexto organizacional –como en muchos otros–, se originan procesos educativos, los cuales deben ser atendidos por un profesionalista que cuente con bases pedagógicas, con el fin de poder generar acciones educativas y formativas orientadas al trabajador.

i. Pedagogía laboral

La Pedagogía laboral se entiende como la actividad profesional, la cual tiene como fin la transformación de la organización y de las personas dentro de su entorno de trabajo, propiciando el aprendizaje para generar innovación y procesos de cambio en los estilos de vida y actitudes del personal (Mejía y Jaramillo, 2006).

De acuerdo con Fernández-Salinero y De la Riva (2016), la Pedagogía laboral busca tres objetivos, el primero es el objetivo socio-laboral, en donde habilita de manera progresiva a la persona para que pueda realizar tareas de mayor preparación y responsabilidad; el segundo, es el objetivo profesional, en donde busca actualizar las competencias técnicas de los trabajadores, exigidas por el continuo avance y cambio organizacional y tecnológico. Por último, está el objetivo individual, el cual pretende lograr una mejora de las competencias transversales, haciendo del trabajo una fuente de aprendizaje y de satisfacción personal.

Con lo antes mencionado se puede entender la Pedagogía laboral como la encargada de potenciar el talento humano y las habilidades de las personas que se encuentran inmersas

en una organización, aportando en todo momento las estrategias necesarias para que las personas puedan desempeñarse de acuerdo a sus aptitudes. Teniendo presente que los procesos de enseñanza y aprendizaje son orientados al adulto debido a que el contexto es una organización; y que estos, son originados con una intención formativa, con la finalidad de enlazar los procesos de innovación y formación de manera efectiva para incrementar la productividad y competitividad sostenible en la organización.

Aunado a esto, se definen las dimensiones que comprenden el área de la Pedagogía laboral.

1. Enseñanza

La enseñanza es partícipe de la práctica educativa y se entiende como, la utilización de un sistema de signos o de símbolos en donde se comunica un saber, con la finalidad de que la persona se apropie intelectualmente de ellos. Es por eso que, los autores Mendoza y Mamani (2012) conciben la enseñanza como una construcción que se realiza en conjunto a través de los intercambios continuos y complejos entre el aprendiz y el enseñante, en donde dentro del proceso de enseñanza se encuentran estrategias, las cuales deben prepararse previamente, con la finalidad de alcanzar las metas planificadas. Es en este proceso intencional en donde se tiene por objeto el acto didáctico, con el fin de lograr el aprendizaje. Los procesos de enseñanza y aprendizaje van de la mano ya que cuando se enseña, se espera que el alumno aprenda; y para que la enseñanza sea educativa, necesitan existir ciertas cualidades, tales como: valía y veracidad de los contenidos que se enseñan y una adaptación dependiendo los sujetos a los cuales se dirige la enseñanza (Mallart, 2001).

Dentro de las organizaciones se necesita tener presente la enseñanza, esto debido a que; a través de este proceso se da la capacitación, las cuales deben realizarse obligatoriamente dentro de las empresas mexicanas, de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo publicada en el Diario Oficial de la Federación (1970). Cabe destacar que para que surja la enseñanza debe darse también en el mismo sentir, el aprendizaje. El cual se explica a continuación.

2. Aprendizaje

El aprendizaje se entiende como aquel proceso dinámico y permanente, en donde se adquieren y/o modifican comportamientos, habilidades y conocimientos. Para tener un aprendizaje significativo, los adultos necesitan participar activamente dentro de este proceso con la finalidad de hacerlo parte de sus propias experiencias. Al igual que la enseñanza, el aprendizaje también se direcciona a la etapa adulta, esto debido a que son procesos que van de la mano. Por lo que, para lograr el aprendizaje en el adulto, es necesario tomar en cuenta sus características, ya que estas pueden favorecer u obstaculizar el proceso; se destaca que para crear las condiciones que favorezcan el logro de aprendizaje es necesario considerar la acción de la didáctica, con el objetivo de enriquecer este proceso (Mallart, 2001; Gairín, 2006). Así mismo, se deben tomar en cuenta también, los factores cognitivos que atañen el desarrollo de la vida adulta y su vez, considerar la intención formativa, que es lo que distingue el aprendizaje adquirido, desde la perspectiva pedagógica.

3. Formación

Adicionalmente, con lo antes presentado y debido a que más adelante en el apartado psicológico se aborda también el aprendizaje, es necesario entonces realizar un debido análisis de la diferencia de la concepción del aprendizaje dentro de la ciencia de la Pedagogía, para así evitar la confusión o el sentir repetitivo que quizá pueda generar. Es por eso que, después del desarrollo de la enseñanza y el aprendizaje, es necesario definir el tercer eje que comprende a la acción educativa, el cual es la formación. Aspecto que va a diferenciar el aprendizaje visto desde la Pedagogía, del aprendizaje desde el ámbito psicológico.

La formación es concebida como un proceso de desarrollo que debe seguir la persona inmersa en la organización, persiguiendo un objetivo claro el cual es, el logro de un estado de plenitud personal (Zabala, 1190, 208 citado en Mallart, 2001). En el pasado, la formación no se consideraba dentro de las organizaciones, sin embargo; hoy en día la formación es parte de la vida diaria de las empresas, y de acuerdo con Pilar Pineda, en la actualidad se considera como una función más de cualquier organización, en donde entran en juego diversos y distintos procesos –como la planeación estratégica, los fines y los

objetivos de la organización–, con la finalidad de que esta funcione. Debido a que las organizaciones son agrupaciones de personas que van en busca del logro de un mismo objetivo, el término *formación*, es entendido del mismo modo sin importar si son organizaciones públicas o privadas, tengan o no ánimo de lucro y sean o no organismos gubernamentales (2009).

En el mismo sentir, la autora Pilar Pineda comenta que a través de la formación en la empresa se generan competencias que ayudan a la persona a alcanzar sus objetivos, así mismo afirma que, la formación es un agente de cambio dentro de la dinámica de la organización y es por eso que las organizaciones siempre se encuentran en un perpetuo estado de cambio (2009). Relacionándolo con los procesos de enseñanza y aprendizaje que se definieron anteriormente, se deduce que, para que surja este proceso de formación en las personas es necesario tenerlo como objetivo meta al momento en el cual se aplique la enseñanza y el aprendizaje; que dentro de una organización es a través de las capacitaciones, cursos, talleres y/o programas educativos que ofrece la empresa.

II. Psicología

Del mismo modo en que se detalló lo que es Pedagogía, es necesario definir la Psicología como ciencia, esto debido a la naturaleza de la presente investigación; con la finalidad de poder comprender la cuestión psicopedagógica en la organización.

La Psicología, de acuerdo con los autores Morris y Maisto (2005), es la ciencia que estudia la conducta y los procesos mentales, pretende explicar cómo se percibe, se aprende, se recuerda, cómo se resuelven problemas, cómo se puede comunicar, cómo se sienten y cómo se relacionan las personas. Esta ciencia intenta entender, medir y explicar la naturaleza de la inteligencia, la motivación y la personalidad, así como las diferencias individuales y de grupo. Se puede decir que, la Psicología es aquel estudio científico de la mente, el cerebro y el comportamiento.

La justificación de abordar el ámbito psicológico en la presente investigación radica en que los antecedentes de la Psicopedagogía se basan en la Psicología aplicada a la educación, esto debido al interés que tenían los psicólogos por organizar el proceso pedagógico sobre una base psicológica. El surgimiento, según comenta Ortiz y Mariño

(2014) se ubica a finales del siglo XIX, en donde el interés de estos profesionistas se remitía a las características de la psiquis infantil en relación con las cuestiones de la enseñanza y la educación. Por lo que la Psicología, se necesita abordar debido a que es un referente en los inicios de la Psicopedagogía. Para poder concretar esta última es necesario comprender, estudiar y profundizar en aspectos meramente psicológicos, debido a que con el análisis histórico presentado puede notarse la importancia de conocer primero a la persona antes de educarla y formarla.

Algunos de los campos de la Psicología son; psicología del desarrollo, neurociencia y psicología fisiológica, psicología experimental, psicología de la personalidad, psicología clínica y consejería, psicología social y psicología industrial y organizacional (Morris y Maisto, 2005). Para fines de la investigación se detallará únicamente el área de la psicología organizacional.

ii. Psicología organizacional

De acuerdo con Vélez (2016) esta área se enfoca en problemas prácticos dentro de la empresa y realiza estudios del contexto social del trabajo. Los psicólogos organizacionales se ocupan de los temas de liderazgo, satisfacción laboral, motivación del empleado, comunicación, manejo del conflicto, cambio organizacional, entre otras. Para lograrlo, el psicólogo interviene a través de funciones de consultoría, implementando diversos programas, como construcción de equipos, reestructuración, empoderamiento a los empleados, entre otros. (Gómez, 2015). Con la finalidad de concretar la implementación de programas como los que se mencionan anteriormente y estar contribuyendo a la mejora de los resultados dentro de la organización, es necesario estudiar al ser humano tomando en cuenta aportes psicológicos.

En relación con lo antes dicho, se definen algunas dimensiones pertenecientes al área de la Psicología organizacional, basado en lo estipulado en el libro de Comportamiento Organizacional de Robbins (2004).

1. Aprendizaje

A pesar de que anteriormente en el apartado de Pedagogía ya se definió lo que es el aprendizaje, es necesario definir nuevamente este ámbito visto desde una perspectiva psicológica. Por lo que, se entiende el aprendizaje dentro de esta ciencia como cualquier cambio relativamente permanente en la conducta y ocurre como resultado de la experiencia; implica un cambio y estos pueden ser buenos o malos desde el punto de vista organizacional, el cambio generado necesita ser relativamente permanente. Para que pueda surgir el aprendizaje, el individuo necesita alguna clase de experiencia –tal como se mencionó anteriormente–, la cual se adquiere directamente a través de la observación o la práctica o, indirectamente, a través de la lectura (Robbins, 2004). Por lo tanto, el aprendizaje promueve el cambio de una conducta, se adquiere a través de la experiencia y surge en miras de la mejora dentro del contexto en el cual está inmersa la persona.

2. Motivación

La motivación son aquellos procesos de intensidad, dirección y persistencia de un individuo, juega un papel fundamental en la productividad dentro de las organizaciones; para que la motivación en los trabajadores de una empresa tenga éxito, los intereses personales y empresariales deben coincidir. Es decir, se deben integrar los objetivos empresariales con los objetivos individuales de cada miembro de la organización para así poder conseguir una meta y/o alcanzar los objetivos organizacionales. Para que la motivación pueda surgir dentro del contexto laboral, se debe conocer con profundidad los factores vinculados con las necesidades humanas (Robbins, 2004; Martínez, 2012). Con esto, la motivación se concibe como aquella acción que impulsa y dirige un movimiento, con el objetivo de lograr que las personas realicen determinadas acciones y así lograr fines específicos.

3. Emociones

De acuerdo con Robbins (2004) las emociones son aquellos sentimientos intensos que se dirigen a algo o alguien; cuando dejan de centrarse en el objeto del contexto, las emociones se convierten en estados de ánimo. La importancia de comprender las emociones dentro del entorno organizacional, radica en que ayuda a mejorar la capacidad de explicar y pronosticar en el proceso de selección dentro de la empresa, apoya la toma

de decisiones, motivación, liderazgo, conflictos y conductas anómalas en el trabajo. Concebir las emociones es indispensable en todo momento, esto debido a que forman parte de la conducta de las personas, definiendo así la forma de actuar.

4. Percepción

Gracias a la percepción se puede dar un sentido al entorno, y se da a través de un proceso en el cual los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales; cabe destacar que, lo que se percibe puede ser radicalmente distinto a la realidad objetiva. La conducta se basa en la percepción de la realidad, más que en la realidad misma; es por eso la importancia dentro de las organizaciones (Robbins, 2004). La percepción permite realizar una representación de la realidad, esto debido a que capta información a través de los estímulos recibidos. Así mismo dentro de este proceso son tomados en cuenta todos los sentidos, como: olor, gusto, tacto, vista y oído.

5. Capacitación

De acuerdo con la Ley Federal del Trabajo publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1ro de abril de 1970, decreta que; todo patrón debe proporcionar capacitación, con la finalidad de elevar el nivel de vida y productividad. Las capacitaciones tienen por objetivo actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella. Del mismo modo, se pretende preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación; por último, la capacitación busca prevenir los riesgos de trabajo e incrementar a su vez, la productividad. En general, el mayor logro que busca la capacitación es el de mejorar las aptitudes del trabajador, como también, de acuerdo con Robbins (2004), potenciar las capacidades del empleado de desenvolverse en un nivel superior, además de aumentar la eficacia personal.

En el mismo sentir, la Ley Federal del Trabajo, indica que así como las empresas tienen la obligación de proporcionar capacitaciones, los trabajadores también tienen ciertas obligaciones, tales como: asistir puntualmente a los cursos o actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento, atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación, cumplir con los programas respectivos, presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos (2014). Es necesario

que dentro de las capacitaciones se tomen en cuenta los procesos de enseñanza y aprendizaje, esto debido a que se tiene como fin formar al trabajador y lograr el aprendizaje esperado, para que así se logre el cambio y la mejora de alguna conducta.

6. Eficacia del liderazgo

Stephen P. Robbins (2004) indica que el liderazgo cumple una función principal, la cual tiene el objetivo de entender el comportamiento de los grupos, ya que es el líder quien generalmente señala la dirección para cumplir una meta. Para identificar a un líder deben tomarse en cuenta aspectos como, el coeficiente intelectual de la persona y la inteligencia emocional, siendo este último el de mayor peso; por ende, la persona necesita poseer, de acuerdo con Robbins, los cinco componentes de la inteligencia emocional, para así poder lograr la eficacia del liderazgo, los cuales son; conciencia personal, administración personal, motivación, empatía y habilidades sociales. Es necesario contar con buenos líderes dentro de las organizaciones, los cuales tengan contacto continuo y cercano con sus demás colaboradores, ya que estos servirán para el logro de las metas organizacionales, como también a través de ellos se puede contribuir a la mejora del clima laboral.

7. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral, es aquella actitud general que tiene un empleado en relación con su trabajo. Stephen P. Robbins (2004) comenta que, cuando una persona tiene una gran satisfacción con el trabajo, tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas. La satisfacción y la insatisfacción laboral se encuentran estrechamente relacionadas con las consecuencias organizacionales (Chiang, Martín y Núñez, 2010). La importancia en el entorno de las organizaciones, es debido a que surge efecto en el desempeño de los trabajadores, ya que es aquel conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que los empleados ven su trabajo (Newstrom y Davis, 1993 citado en Chiang, Martín y Núñez, 2010). Dentro de la satisfacción laboral influyen otros factores, como los que se mencionan anteriormente –desempeño, emociones y actitudes–, es por eso la importancia de tomar en cuenta este punto dentro de las organizaciones ya que impacta a groso modo en la labor y gestión diaria del personal.

8. Toma de decisiones individual

La toma de decisiones es aquella reacción a un problema que se suscita en determinado momento, es aquí en donde hay discrepancia entre un estado actual y un estado deseado que exige que se consideren las alternativas de acción para así poder elegir entre dos o más alternativas. Dentro de las organizaciones se debe contemplar la toma de decisiones de forma individual, esto debido a que evalúa atentamente los problemas, identifica todos los criterios relevantes, recurre a la creatividad y encuentra alternativas viables, con la finalidad de descubrir la opción óptima (Robbins, 2004). Así mismo, la toma de decisiones individual compromete al colaborador con la organización en donde labora, ya que dentro de este proceso se dan por ende factores como responsabilidad, autonomía, liderazgo, entre otros.

9. Evaluación del desempeño

Stephen P. Robbins (2004) comenta que la evaluación del desempeño representa una evaluación objetiva y/o subjetiva del trabajo del empleado, dependiendo en gran medida de los procesos de percepción. A su vez, Cabrera (1993) indica que la evaluación del desempeño debe concebirse como un proceso integral, esto debido a que se relaciona con la selección de personal, la capacitación del recurso humano, distribución de funciones, entre otros. Es en este proceso en donde se detectan las fortalezas y debilidades del empleado para que, a su vez, ya que el trabajador haya sido evaluado, se puedan potenciar y perfeccionar aquellas fortalezas y mejorar las debilidades. Es en este mismo proceso en donde se señalan las facultades de los empleados, se validan los programas de selección y desarrollo, se determina la eficacia de los programas de capacitación y desarrollo, se retroalimenta a los empleados sobre cómo ve la empresa su desempeño y por último, se usan también como base para distribuir las recompensas (Robbins, 2004). Es necesario que dentro de este proceso que evalúa al empleado, se brinde un seguimiento oportuno y una retroalimentación, con la finalidad de que no quede incompleto y el empleado sepa los puntos a trabajar y así mejore su gestión laboral.

10. Actitudes

10.1 Medición de las actitudes

La actitud son juicios evaluativos, favorables o desfavorables sobre objetos, personas o acontecimientos; se puede decir que es aquella predisposición aprendida para responder positiva o negativamente; consta de componentes cognitivos, afectivos y de desempeño. Las actitudes influyen sobre el comportamiento en el trabajo, es por eso que son importantes dentro de las organizaciones. Para medir la actitud que tiene una persona hacia algo, pueden utilizarse diferentes métodos, como la observación directa, pruebas proyectivas, indicadores fisiológicos, entre otros (Robbins, 2004; Aiken, 2003). Al momento que surge la medición de las actitudes se pueden comenzar a tomar acciones para la mejora del comportamiento del trabajador, ya que como se mencionó anteriormente, las actitudes se ven reflejadas en la labor diaria de las personas.

10.2 Cambio de actitudes

Cambio de actitudes y persuasión son sinónimos, distinguiéndose ambos del concepto de influencia. Son sinónimos, debido a que la persuasión desde la Psicología, se entiende como cualquier cambio que ocurra en las actitudes de las personas. Las actitudes influyen en el comportamiento humano, por lo que cuando se tiene un cambio en estas primeras, por ende, se suscita también un cambio en la forma en cómo se comporta la persona. Es por ello la importancia de estudiarlo dentro de las organizaciones, ya que se puede anticipar la propensión a emprender cambios (Salcedo, 2008; Robbins, 2004). El cambio de actitudes surge de la influencia social que tiene una persona sobre otra, con la finalidad de poder ser guía y así lograr el cambio de comportamiento.

11. Selección de empleados

Es aquel proceso que emplean las organizaciones cuando se tiene una vacante y se quiere cubrir el puesto. Normalmente en los procesos de selección se tiene una pluralidad de candidatos, los cuales van siendo descartados si es que no cumplen la serie de requisitos del puesto vacante (Robbins, 2004; Olleros, 2005). En este proceso se tiene el objetivo de encontrar al candidato perfecto que pueda atender las demandas del puesto vacante. Sin embargo, para poder encontrar al candidato que mejor se adecúe al puesto, es

necesario conocer muy bien el puesto y el proceso que tiene implementado la empresa en la cual se está inmerso.

12. Estrés laboral

El estrés laboral es aquella condición que presenta el empleado, en donde se muestra tenso debido a las exigencias del trabajo, el sujeto percibe estas experiencias como excesivas y amenazantes. Esto conlleva a consecuencias negativas para el empleado y la organización, debido a que el estrés se asocia con restricciones y demandas; las primeras impiden a la persona realizar lo que desea, y las segundas se refieren a la carencia de algo que se desea (Robbins, 2004; Atalaya, 2001). El estrés laboral surge por la presión dentro del entorno del trabajo y puede suscitarse por diversas cuestiones, hasta hacer que la persona llegue a una saturación física y mental, afectando de esta forma su estado de salud.

13. Cambio de cultura

De acuerdo con Andrade, gracias a la cultura, la organización tiene una identidad; esto debido a que la cultura indica cómo se van a realizar las cosas dentro de la empresa, con esto se puede decir que la cultura es la base de lo que se vive día con día dentro de la empresa (2011). Cabe destacar que la cultura organizacional se ve influida por el contexto en el cual se encuentra la empresa, es decir; los valores, creencias, tradiciones van a ser acordes a la sociedad en la cual se desenvuelve. Por lo que el cambio cultural se puede concebir como un proceso difícil y tardado, en donde se suscita todas o la mayoría de las siguientes condiciones: una crisis grave, rotación de liderazgo, organizaciones jóvenes y pequeñas y/o cultura débil (Robbins, 2004; Gallardo, Pérez y Gomis, 2015). La cultura organizacional sirve para que los empleados den sentido a su ambiente y así pueda surgir el aprendizaje por socialización entre los colaboradores. Siendo este factor una cuestión que interviene en el comportamiento que tienen las personas dentro de su contexto de trabajo.

14. Comunicación

La comunicación es entendida como aquella capacidad de entablar relaciones con diferentes personas, en donde a través de este mecanismo sus frustraciones y sentimientos

de satisfacción se ven manifestadas; aportando un sentimiento de identificación con los objetivos de la empresa. Así mismo, la comunicación proporciona al sujeto un escape para la expresión emocional de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales. Debido a que las organizaciones se componen por sistemas, departamentos, secciones, entre otros; la comunicación es la vía para el logro de la eficiencia del sistema organizacional. Es necesario hacer énfasis que, dentro del entorno empresarial, la comunicación no se remite únicamente a la emisión y recepción de mensajes, sino que dentro de sus objetivos principales está: coordinar, motivar e influir sobre conductas y comportamientos, utilizando el intercambio de información (Díez, 2006; Robbins, 2004). Dentro de este proceso comunicativo se hacen partícipes a los diferentes miembros de la organización y se logra la autoafirmación personal y grupal debido al intercambio de ideas, opiniones, sentimientos, posturas, entre otros.

15. Toma de decisiones de grupos

En repetidas ocasiones, las decisiones implican a más de una persona, es por eso que se debe considerar dentro de las organizaciones la toma de decisiones en grupos. El grupo no solamente es la suma de personas, sino que es más que eso; esto debido a que las capacidades de unos miembros del grupo potencian las de los otros, y es así como se obtienen resultados superiores a la suma de los que obtendrían por separado cada integrante (Cañabate, 1997). De acuerdo con Stephen P. Robbins (2004), los grupos es un medio excelente para cumplir las etapas del proceso de toma de decisiones, esto debido a que como lo indica Antonio Cañabate (1997), la existencia de distintos puntos de vista es un factor positivo, debido al análisis más completo y crítico que se realiza al problema, como también a las alternativas que surgen. Cabe destacar que si el grupo está compuesto por individuos de orígenes diversos, las alternativas generadas son más extensas y el análisis más perspicaz (Robbins, 2004). El proceso de toma de decisiones de grupos necesita concebirse como enriquecedor y necesario dentro de una organización, esto debido a que toma en cuenta al personal y sus ideas y opiniones son o deberían ser, según sea el caso, escuchadas y valoras.

II. Epistemología de la Psicopedagogía

Los orígenes de la Psicología se encuentran estrechamente ligados con las aplicaciones de la Pedagogía, y es así como los fenómenos psicológicos han tenido relación directa con el campo de la educación a lo largo de los años. En el mismo sentir, se resalta la interrelación e interdisciplinariedad entre estas dos ciencias, y es debido a esto que se origina el término de Psicopedagogía. En donde, a pesar de la influencia europea en acuñar esta nueva palabra dentro del lenguaje de los profesionistas en las áreas ya mencionadas, desaparece y se sustituye por el término de Psicología educativa o educacional (Orantes, 1993 citado en Ortiz y Mariño, 2014). Como puede apreciarse, el término de Psicopedagogía surge como la suma de la Psicología y la Pedagogía, pero es debido a la carencia de un sustento científico bien consolidado, que desaparece. Sin embargo, años después se comienza a contribuir a la rigurosidad y autonomía de la Psicología de la educación con la obra de E. Thorndike, fortaleciendo así la necesidad del surgimiento ya no de un término que solo suma a dos ciencias, sino que; de una nueva disciplina. Es precisamente esta disciplina la que persigue el objetivo de primero conocer a la persona con la finalidad de educarla, según comentan los autores Ortiz y Mariño (2014).

Tal como se menciona anteriormente, el surgimiento de esta nueva disciplina se remonta a los aportes pedagógicos y psicológicos, debido a que estas dos ciencias tienen en común al ser humano, la segunda para estudiarlo y la primera para formarlo. Sin embargo, para lograr una comprensión completa de la epistemología de la Psicopedagogía es necesario que no se remita únicamente a los aportes de estas ciencias, debido a que, de acuerdo con Ortiz y Mariño (2014) esta disciplina se enriquece de todas las ciencias sociales que estudian a la persona y a la sociedad de forma directa o indirecta. Por lo que puede deducirse que la esencia de esta disciplina es concebida como interdisciplinar; por ende, su complejidad.

A pesar de que dentro del ámbito educativo, la Psicopedagogía no se considere como la única ciencia útil, sí juega un papel fundamental que interviene en la innovación y perfeccionamiento del proceso pedagógico y la práctica educativa, esto se debe a su profunda relación con ciencias como; la estadística, la economía, la historia de la

educación, la psicología, la tecnología de la información, la filosofía, la lingüística, la antropología, la pedagogía, entre otras (Vázquez, García y Martínez y Castillejo, s.f. citado en Ortiz y Mariño, 2014).

En el texto de Ortiz y Mariño (2014), se define la Psicopedagogía como;

La psicopedagogía es una ciencia aplicada que no solo obtiene conocimientos teóricos sino que los emplea en función del proceso educativo, dentro de los cuales están la subjetividad de los alumnos y de los profesores, así como las interacciones que establecen ambos dentro de un contexto sociocultural e histórico determinado.

Por tanto, es considerada ante todo una disciplina científica aplicada por el carácter concreto y particular de su objeto: el proceso educativo, con un núcleo teórico conceptual bien delimitado e integrado por diferentes teorías, principios, categorías y modelos que permiten describir, fundamentar y explicar los fenómenos y procesos que ocurren dentro de dicho objeto, así como diferentes métodos y procedimientos dirigidos a conocer e intervenir para perfeccionar este proceso. (p. 25)

En el primer párrafo de esta definición puede notarse la importancia de crear un pensamiento estructurado y fundamentado en un carácter científico, que sea aplicable en el campo psicopedagógico, tal como lo indican los autores Bertoldi y Vercellino (2013); con la finalidad de crear contenidos nuevos y así poder objetivar lo pensado para llegar a la formulación de nuevos aportes y que estos puedan ser difundidos y comunicados. Todo esto en búsqueda de la consolidación de esta nueva disciplina, a través de la difusión y promoción de estos aportes.

Así mismo en el párrafo mencionado, resalta la importancia que tiene el ser humano dentro de esta disciplina; la persona es vista como un sujeto de estudio, pero a la vez, como el objeto de estudio también. Esto debido a que la Psicopedagogía se remite completamente al desarrollo humano, tomando en cuenta diversos factores que impactan sobre sí.

Posteriormente, en el párrafo siguiente destaca en esta definición, la necesidad de centrarse en el proceso educativo, en donde este gira alrededor de la persona, y no puede

surgir ni existir si es que no está la interacción de alumno y profesor. Además de que dentro de este proceso se sitúan diversos fenómenos afines a la enseñanza y el aprendizaje, los cuales no se estudian por separado debido a que, de acuerdo con Ortiz y Mariño (2014), necesita concebirse como un objeto de estudio general e integral debido a que a partir de esta relación surge la formación, el desarrollo y el perfeccionamiento de los educandos.

Aunado a esto, así como se comentó con anterioridad; en esta parte de la definición también se recalca la esencia de la Psicopedagogía, la cuál es la integración de diversas teorías, principios, categorías y modelos que impactan el proceso educativo y, por ende; al ser humano, que es el protagonista y la razón de existencia de dicho proceso.

Tomando en cuenta algunos argumentos teóricos a favor del estatus epistemológico de la Psicopedagogía como disciplina, a continuación se exponen los siguientes puntos de Ortiz y Mariño (2014) para brindar justificaciones consolidadas del por qué sí debe tomarse como disciplina e incluso, como ciencia, la Psicopedagogía.

- La imposibilidad actual de estudiar los fenómenos educativos desde la psicología o desde la pedagogía de forma paralela. Para el logro de un estudio verdaderamente científico es imprescindible que su objeto de investigación sea de carácter psicopedagógico, de lo contrario se estaría parcelando la realidad educativa. (p. 26)
- La acumulación cuantitativa y cualitativa de conocimientos científicos cuya esencia es psicopedagógica, contribuye al desarrollo de un corpus teórico y metodológico que sustenta a esta disciplina. (p. 26)
- El aporte de métodos y técnicas investigativas que ya no son patrimonio exclusivo de la psicología o de la pedagogía, facilitan la obtención de conocimientos científicos más integrales que brindan respuestas oportunas y certeras a los problemas de la práctica educativa. (p. 26)

Los argumentos mostrados permiten no solo defender y justificar la consolidación y existencia de la Psicopedagogía, sino que también delimitar y restringir su campo, a la vez que permiten recalcar la importancia de la transversalidad que se necesita tener para lograr su objetivo. En el mismo sentir, con estos argumentos se enfatiza el objeto, los métodos y el sistema de conocimientos que no se deben particularizar a las ciencias de

base, esto debido a que no constituye una suma de ellas, sino que a una integración de nivel superior en lo teórico y metodológico (Ortiz y Mariño, 2014).

i. Acción psicopedagógica

Con lo antes expuesto y tomando los aportes de Miret, Fuster, Peris, García y Saldaña (2002) ahora se detallará el papel que juega el psicopedagogo, en donde se define de la siguiente manera:

El psicopedagogo es un profesional que se ocupa del ser humano, sano o enfermo, en situación de aprendizaje. Puede desarrollar sus actividades en el ámbito de la salud y de la educación, con el objeto de obtener mejores logros del individuo y de la comunidad en la que se desenvuelve.

(...) También se ocupará del sujeto en procesos de aprendizaje asistemático ya que, en realidad, aprendemos desde que nacemos hasta que morimos, y no solamente mientras asistimos a una institución educativa. Podrá ofrecer alternativas de atención en todas las etapas del desarrollo, desde la estimulación temprana hasta abordajes terapéuticos en la tercera edad. (p. 8)

En relación con la presente definición puede apreciarse la acción psicopedagógica, en donde destaca el proceso de aprendizaje de la persona y por ende, el de enseñanza, con la finalidad –tal como lo indica la definición– de obtener mejores logros del individuo y de la comunidad en la que se desenvuelve. En pocas palabras se ocupa, tal como se mencionó anteriormente, del proceso educativo, en donde se pone en juego los procesos de enseñanza y aprendizaje con una intención formativa para lograr el acto educativo, tomando en cuenta en todo momento la importancia de conocer primero a quien se educa, es decir, a la persona y sus procesos psicológicos; valorando diversos factores, como su contexto histórico, social, cultural, geográfico, entre otros, para así lograr un análisis integral y riguroso.

Adicionalmente, se considera y se hace énfasis en el apartado de la definición que indica que no se aprende solamente mientras se asiste a una institución educativa, por lo que puede notarse que la acción psicopedagógica no se da únicamente en instituciones

educativas, sino que también en otros contextos. Los autores Badia, Mauri y Monereo (2006), comentan en su libro titulado; La práctica psicopedagógica en educación no formal, los contextos de intervención no formal para la intervención psicopedagógica, en donde destacan los contextos de educación para el ocio y la cultura, para la salud y la mejora de la calidad de vida, para la inserción social, para la actualización laboral y profesional y para la elaboración de recursos educativos y programas audiovisuales.

Dado que la educación y formación en el ámbito laboral se comienza a considerar, por ende, surge la necesidad de investigar el campo de la Psicopedagogía organizacional. Badia, Mauri y Monereo (2006) comentan que la intervención psicopedagógica en este contexto es necesaria para poder atender las necesidades de las empresas. Así mismo, resaltan tres áreas de actuación en donde interviene el psicopedagogo, con la finalidad de contribuir a la formación continua como herramienta organizacional básica para el desarrollo interno de una empresa, los cuales son; la formación para las organizaciones, la elaboración de un proceso formativo y los campos profesionales de intervención psicopedagógica.

La primera área la conciben los autores mencionados (Badia, et al., 2006) como aquella donde se interviene en la formación inicial para brindar acompañamiento en el proceso de incorporación a un nuevo lugar de trabajo, otorgando un manual de bienvenida en donde se detallan los programas de formación y desarrollo dentro de la empresa, prestaciones, beneficios, entre otros. El psicopedagogo no es solamente el encargado de hacer llegar este manual, sino que también de diseñarlo. En el mismo sentir, dentro de esta área se contempla también la formación de competencias, en donde se engloban diversas acciones llevadas a cabo para la consecución de resultados específicos; tomando en cuenta acciones como: consultoría, desarrollo de material didáctico, formación organizacional, entre otras.

En cuanto a la segunda área, los autores Badia, et al. (2006) consideran el proceso formativo como un procedimiento sistémico el cual debe ser evaluado para asegurar la calidad en el proceso formativo. La intervención en este proceso debe considerar como fase inicial, la detección de necesidades formativas por medio de varias fuentes de

información, tales como; contacto con directivos, empleados, jefes de departamento, análisis de la organización, entre otros. Para que, posteriormente se puedan identificar las deficiencias de la organización y otorgar una solución oportuna mediante la formación en las personas. La continuidad, sería la fase que corresponde al diseño de la acción formativa, en donde se priorizan los objetivos a alcanzar dependiendo las necesidades emergentes de la organización para así poder seleccionar los contenidos formativos que se van a transmitir a los empleados, los cuales se encuentran vinculados al saber, saber hacer y saber ser. Como última fase en esta área, se debe decidir la modalidad que se seguirá para concretar la acción formativa, tomando en cuenta en todo momento, la realidad de los trabajadores, su contexto, posibilidades, el contexto de la organización, la disponibilidad económica de la empresa, etcétera.

La tercer y última área de actuación que señalan los autores de la obra, La práctica psicopedagógica en educación no formal, es el área de los campos profesionales de intervención psicopedagógica. En donde destacan cuatro ámbitos, el primero es; las empresas de formación, en donde se hace referencia a todas aquellas que persiguen el objetivo de la realización e impartición de cursos para las organizaciones; aquí el psicopedagogo realiza la planificación y coordinación de la actividad formativa y de igual forma, asesora y gestiona los procesos de innovación formativa. El segundo ámbito, es el de las empresas con departamento de recursos humanos que englobe la formación organizacional, aquí el profesionista en Psicopedagogía, es el responsable de detectar las necesidades formativas que son pertinentes atacar, en relación con la productividad y mejora profesional.

El tercer ámbito es el de las empresas de servicios en recursos humanos, el psicopedagogo en este rubro asesora y da seguimiento al diseño de acciones específicas en cuanto a la formación, como también, se encarga de la evaluación de estas mismas. Por último, se encuentra la investigación; aquí el psicopedagogo produce conocimiento que permite y fomenta la participación en el proceso de planificación de la acción formativa para la creación y mejora de las herramientas formativas, métodos y técnicas (Badia, et al., 2006).

Se considera que estas tres áreas mencionadas, marcan la acción psicopedagógica en el ámbito organizacional, sin embargo, en ningún momento los autores antes mencionados

definen lo que es la Psicopedagogía organizacional. Por lo tanto, en el siguiente capítulo se llegará a una aproximación de esta área psicopedagógica.

III. Psicopedagogía organizacional

Tomando en cuenta los aportes de los capítulos anteriores, puede definirse la Psicopedagogía organizacional como aquella área de la Psicopedagogía que se encuentra dentro del ámbito de la evaluación e intervención psicopedagógica de la educación no formal, que se remite al entorno organizacional. Esta área es la encargada de guiar los procesos de asesoramiento, consultoría, planificación, coordinación, evaluación, intervención y gestión del proceso formativo, a través de la detección de necesidades del talento humano. El objetivo que busca esta área es el de contribuir a la formación organizacional a través de la evaluación e intervención psicopedagógica para mejorar la productividad de la organización y aportar a la formación de las personas mediante los procesos de enseñanza y aprendizaje.

9. Marco contextual

La textilera se fundó en 1961, con orígenes en Tlaxcala, logrando su posicionamiento y traslado de planta a la ciudad de Puebla 8 años después de su apertura. La empresa textilera, cuenta con dos plantas, la primera se ubica en la autopista México Orizaba Km. 127.5 Col. Parque Industrial Resurrección Puebla, Puebla (ver imagen 1); la segunda planta, en Resurrección Poniente No. 7 Col. Parque Industrial Resurrección, Puebla, Puebla (ver imagen 2). Para efectos de la investigación se trabajará en ambas plantas, esto debido a que la empresa ha externado interés en que sus trabajadores tengan las mismas oportunidades de desarrollo formativo y profesional. Sin embargo, se trabajará únicamente con aquellos empleados que se encuentran en el área de proceso, dejando a un lado aquellos que están en el área administrativa. La planta no. 1 se encuentra constituida por el área de producción en donde se encuentra flujo de proceso, que se realiza apertura, hilatura, tejido y almacén. También está el área de administración que abarca contabilidad, ventas, compras y Recursos Humanos. Mientras que en la planta no. 2 está de igual forma el área de producción; sin embargo, aquí se realiza batiente, cardado, torsales y también cuenta con su almacén.



Imagen 1: Fábrica textilera planta 1, (Google Maps, 2018a).

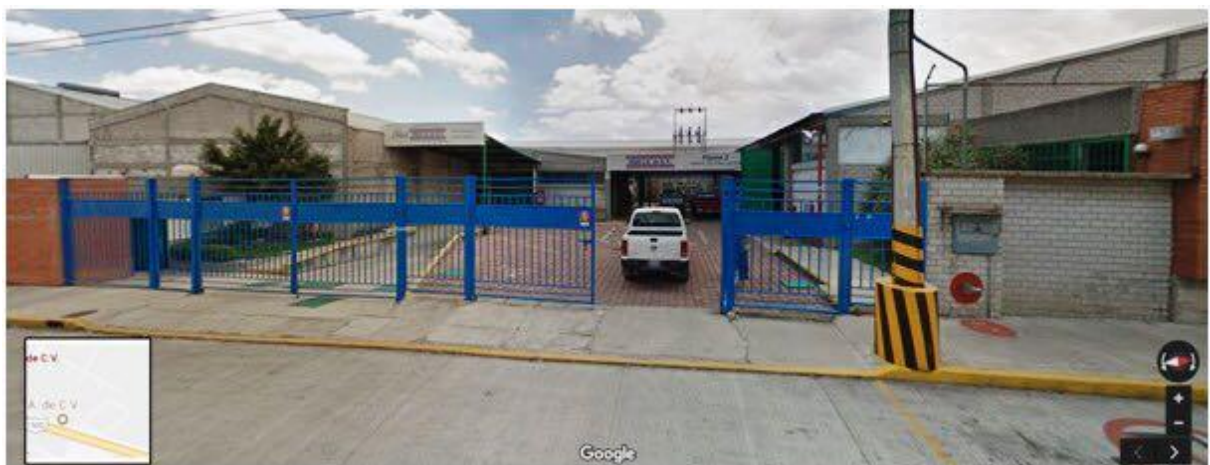


Imagen 2: Fábrica textilera planta 2, (Google Maps, 2018b).

De acuerdo con la directora de Recursos Humanos (RRHH), se conoce que; son 200 empleados entre la planta 1 y 2, considerando los tres turnos, su grado máximo de estudios de la mayoría de ellos es la primaria –hay solamente un empleado que cuenta con carrera técnica–, el español no es la principal lengua hablada en las plantas, ya que la gran

mayoría hablan Mazateco, Náhuatl y Totonaco. Incluso hay quienes no hablan absolutamente nada de español, la directora de RRHH expresó que el español es como una lengua extranjera. Al respecto, en enero del 2017 se comenzaron –después de más de 50 años de operación continua– a incorporar mujeres en el área antes mencionada. Hoy en día existen 12 mujeres laborando en la textilera –4 en la planta no. 1 y 8 en la planta no. 2–, de las cuales 2 de ellas se encuentran embarazadas.

La empresa elabora trapo para cocina, jerga de confección, jerga, hilo y pabilo; cabe mencionar que ningún producto es teñido, por lo que no se genera en ningún momento pérdida de agua. En cuanto a los trabajadores, la directora de RRHH comenta que la forma de aprendizaje de la mayoría de ellos es visual –haciendo referencia únicamente a los trabajadores que se encuentran en el área de proceso–, esto debido a que la comprensión lectora de gran parte de la población de los empleados, es mínima. Por lo que la empresa ha optado por transmitir sus comunicados de boca en boca y/o a través de representaciones gráficas, a pesar de no ser este el mejor recurso para hacerles llegar la información a todos los empleados, ya que comenta RRHH que no pueden tener la certeza de que todos entendieron correctamente los comunicados emitidos y tampoco pueden transmitir mensajes de manera vertiginosa y masiva. Es necesario también mencionar que es una empresa en donde está permitido que se encuentren laborando miembros de la misma familia, así mismo; comenta la directora de RRHH que su trabajador de menor edad tiene 16 años cumplidos y el mayor tiene 63 años, el empleado con mayor antigüedad lleva laborando ahí 42 años. Por lo que puede notarse una gran brecha generacional.

A continuación, se muestran imágenes obtenidas de la página de internet de la textilera, esto con la finalidad de dar a conocer algunas de sus maquinarias, como también los productos que realiza



Imagen 3: Máquinas transformadoras de materia prima en hilo “Cerdas y Open-End”, (Poin, 2018a).



Imagen 4: Máquina transformadora de desechos textiles de todo tipo, en fibras para fabricación de hilo “Deshilachadora”, (Poin, 2018b).



Imagen 5: Máquinas tejedoras de jerga “Telares”, (Poin, 2018c).



Imagen 6: Fibra corta proveniente del procesamiento de materiales textiles “Borras”,
(Poin, 2018d).



Imagen 7: Producidos con borras, ideales para el tejido de productos de consumo popular, “Hilo”, (Poin, 2018e).



Imagen 8: De gran absorción para la fabricación de mechudos (mops) para la limpieza del hogar “Pabilo”, (Poin, 2018f).



Imagen 9: Tela gruesa de gran capacidad de absorción que permite la limpieza de pisos y la absorción de líquidos derramados “Jerga de piso”, (Poin, 2018g).



Imagen 10: Tela delgada para la limpieza de cocinas, cristalería, mesas, automóviles, vidrios, muebles de baño, etc. “Jerga de piso”, (Poin, 2018h).



Imagen 10: Jerga de densidad intermedia y para uso intensivo en el hogar, la oficina, en restaurantes o negocios “Jerga multiusos”, (Poin, 2018i).

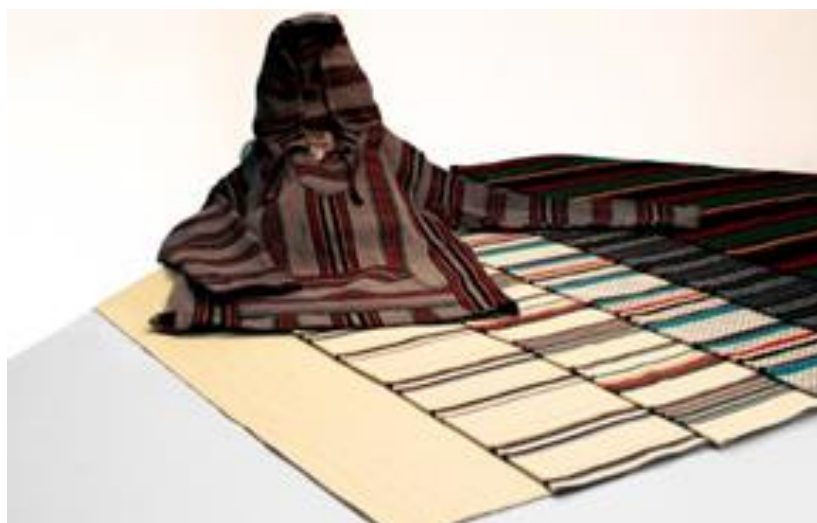


Imagen 10: Jerga de calidad superior, elaborada con hilo torzal, lo que le da una textura ideal para la confección y una gran duración “Jerga de confección”, (Poin, 2018j).

Capítulo 3:

Diseño de investigación.

10. Diseño de investigación:

a) Tipo de investigación:

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizará el método de investigación evaluativa, con el fin de producir conocimiento comunicable, fundamentado en evidencias empíricas y así poder tomar decisiones sobre la proyección que se tiene para la empresa. El método de investigación evaluativa cuenta con un enfoque mixto, el cual implica la recolección, el análisis y la vinculación de datos cuantitativos y cualitativos; así como su integración y discusión conjunta. Utilizando el método mixto se puede lograr una perspectiva amplia y profunda del fenómeno que se investiga. Las etapas en las que se integran los enfoques cuantitativo y cualitativo son: el planteamiento del problema, el diseño de investigación, el muestreo, la recolección de datos, los procedimientos de análisis de datos y/o la investigación de los datos, es decir; los resultados (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). La investigación evaluativa consta de determinar el valor de un programa, producto, procedimiento u objetivo educativo con el fin de conseguir propósitos específicos; se utiliza esta investigación para planificar, mejorar y justificar aquello que se investiga. Con la implementación de este método de investigación, se puede: juzgar la validez de un programa, ayudar en la toma de decisiones y desempeñar una función política (McMillan y Schumacher, 2005).

b) Sujetos de estudio:

Los trabajadores del área de proceso de la empresa poblana con los cuales se ha trabajado han sido aquellos considerados como los líderes informales, los cuales se obtuvieron después de aplicar un método probabilístico; el cual se deduce a partir de un margen de error de 0.05 y un nivel de confianza de 90 % para indicar la cantidad de personas a las cuales se les debe aplicar el instrumento sociométrico y así obtener los líderes informales. De acuerdo a los niveles de confianza y margen de error y con ayuda del software de IBM SPSS, la cantidad de sujetos a considerar es de 110.

A continuación, se muestran los resultados del software mencionado y la fórmula utilizada.

0.05	Margen de error
0.5	Porcentaje estimado de población
90 %	Nivel de confianza
1.645	Z
271	Tamaño de la población

$$\frac{271}{1 + \left(\frac{271}{N}\right)} = n$$

En esta fórmula se sustituyó N , debido a que se tiene una población finita, que es la sumatoria de los empleados de planta 1 y 2. Por lo que queda de la siguiente manera:

$$\frac{271}{1 + \frac{271}{184}} = 110$$

Dando como resultado –como se mencionó anteriormente– 110 sujetos; por lo que el cuestionario sociométrico –el cual consta de una pregunta, la cual es, “¿quién es tu mejor amigo dentro de tu trabajo?”–, se debe aplicar a 110 personas.

Debido a que se tienen dos plantas, la manera de definir la muestra fue a través de una selección proporcional por estratos, en donde cada estrato es una planta. A continuación, el proceso de cada planta.

Planta 1:

$$\frac{100\% - 110}{73.9} - x = 81.29$$

Planta 2:

$$\frac{100\% - 110}{26.1} - x = 28.71$$

Por lo que se entrevistaron a 82 personas de planta 1 y a 29 personas de planta 2. Cada planta tiene distintas áreas, por lo que se usó el mismo procedimiento que se menciona anteriormente para poder seleccionar la muestra, pero esta vez los estratos fueron las áreas de las respectivas plantas. Se muestra un ejemplo del procedimiento realizado en cada área.

$$82 - 100 \% = 41$$

$$X - 50.74 \%$$

Planta 1

Área 1: 41 personas.

Área 2: 26 personas.

Área 3: 15 personas.

Planta 2:

Área 1: 27 personas.

Área 2: 2 personas.

Por lo que después de los cálculos matemáticos realizados anteriormente, se aplicó el método de sociometría, dando como resultado los siguientes datos.

Tabla 1: Líderes informales de planta 1 y 2 según áreas.

Planta	Área	Nombre	Puesto	Frecuencia
1	Tejido	Juan	Obrero	4
		Daniel	Obrero	3
		Andrés	Obrero	3
		Pablo	Encargado	3
	Hilatura	Alejandro	Obrero	5
		Luis	Obrero	3
	Enrollado	Jorge	Obrero	5
		Eduardo	Obrero	3
2	Hilatura	Arturo	Obrero	3
		Carlos	Obrero	3
		Ricardo	Obrero	3
	Empaque	Antonio	Obrero	1
		Miguel	Obrero	1

En la tabla 1 se indican los empleados que fueron mencionados con mayor frecuencia al momento de realizar el cuestionario a la muestra representativa. Así mismo, se presenta la frecuencia con la cual fueron mencionados, se indica la planta en la cual se encuentran y el puesto de cada uno. Cabe mencionar que, para cuidar la integridad y privacidad de cada persona, se sustituyeron los nombres reales por otros que no pertenecen a la empresa. La necesidad de concretar el proceso sociométrico surge debido a que como se mencionó anteriormente, gran parte los empleados del área de proceso de la textilera poblana hablan otro idioma distinto al español, por lo que a través de este método cuantitativo que mide las relaciones sociales entre individuos inmersos en un mismo contexto, se pueden localizar a las personas más valoradas –líderes informales–; los cuales son los bilingües ya que son el medio de comunicación entre los directivos y los compañeros que hablan español y, los que hablan Mazateco, Totonaco o Náhuatl. A estas personas, obtenidas con ayuda del instrumento se les aplicará un cuestionario con la finalidad de conocer sus necesidades psicopedagógicas.

c) Instrumentos:

Para efectos de la investigación se realizará una entrevista de tipo exploratoria dirigida a la directora de RRHH de la textilera, con la finalidad de conocer el contexto social de la empresa. La entrevista consiste en la recogida de información a través de un proceso de comunicación, la persona entrevistada responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador (Buendía, Colás y Hernández, 1998, pág. 127).

Posterior a esto, se realizará un cuestionario a los líderes informales (ver anexo 1) y a RRHH (ver anexo 2) para poder conocer las necesidades psicopedagógicas. Como se mencionó anteriormente, los líderes informales son los detectados a través de la técnica sociometría, la cual revela la existencia de relaciones preferenciales en un grupo, el creador es J. L. Moreno, y él indica que el objeto de la sociometría es el de intervenir para poder mejorar el funcionamiento por un ajuste de las estructuras formales a las redes informales de relaciones reveladas por la investigación. Este método consta de pedir a los miembros, de un grupo ya existente, indiquen con qué participante prefieren estar asociados o a quién elegirían para colaborar o quién es su mejor amigo (Grisez, 1977).

Ambos cuestionarios se formularán tomando como base la información que se presenta en el marco teórico. Los cuestionarios serán divididos en dos variables, pedagogía laboral y psicología organizacional y, se formularán preguntas sobre cada dimensión que se desarrolla de cada variable. Así mismo, las preguntas que se realizarán son de dos tipos, una de hecho y otra de intención, las de hecho también se conocen como preguntas cerradas, estas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido delimitadas; normalmente son más fáciles de codificar y analizar. Mientras que, las preguntas de intención o abiertas, no delimitan las alternativas de respuesta, por lo que estas se pueden categorizar –en teoría– en un número infinito, y puede variar de población en población (Hernández, 2010, págs. 217 y 221).

Cabe mencionar que ambos cuestionarios, antes de tener la versión final, serán aplicados en forma de pilotaje en una empresa textilera poblana, la cual también se ubica en parque industrial. Para este pilotaje participará el encargado de Recursos Humanos de la empresa textil y dos trabajadores que se encuentran en el área de manejo de máquinas en la hechura

de hilo y pabilo. Esta aplicación del pilotaje servirá para realizar ajustes de redacción, con la finalidad de perfeccionar el instrumento, asegurando su completo entendimiento por parte de los entrevistados.

La segunda entrevista por aplicar a RRHH, es de tipo indagatoria, con la finalidad de cruzar la información obtenida a través de los líderes informales y la que se obtuvo previamente por parte de RRHH. Como último instrumento a aplicar será una entrevista final pero esta vez dirigida a los empleados; perseguirá el objetivo de profundizar y detallar la información previamente obtenida.

d) Procedimiento:

El procedimiento a seguir para la realización de la investigación evaluativa en la textilera consta de siete pasos, iniciando por el contexto, el cual consiste en todos los empleados del área de producción de la planta no. 1 y 2 de la textilera. Posterior, se encuentra el paso de objeto de evaluación que serán los trabajadores del área de producción de la planta no. 1 y 2 de la textilera. El diagnóstico previo, que es el tercer paso, se realiza a través de entrevistas con especialistas, identificando la empresa y los trabajadores con los que se desea trabajar durante la investigación; para así poder pasar con los objetivos, los cuales cumplen funciones planificadoras en el proceso evaluativo. El objetivo que persigue el proyecto es el de conocer las necesidades de los empleados de proceso de la textilera a través de una investigación evaluativa con el fin de definir el rol del Psicopedagogo dentro de la empresa.

El quinto paso es el proceso, que es donde se comprueba la correspondencia entre los resultados y los objetivos predeterminados. Para el desarrollo del proyecto, se planea iniciar recabando información de los empleados del área de producción de la textilera, posterior a esto se detectarán las necesidades que tienen los trabajadores a través de la implementación de las técnicas de recogida de datos para realizar una debida evaluación en relación con el ámbito psicopedagógico y al finalizar se entregaran los resultados al departamento de Recursos Humanos. Como sexto paso se tiene los instrumentos de recolección de información, los cuales se utilizan para recoger información proporcionada por los trabajadores del área de proceso de la planta no. 1 y 2 de la textilera, haciendo referencia a las entrevistas y los cuestionarios. Por último, como paso final están

los modelos y diseños de evaluación que son parte de todos los procedimientos utilizados para la recolección y análisis de la información. Tomando la evaluación orientada a la decisión, la cual tiene un alcance amplio e implica una teoría de cambio educativo. Los estudios de este tipo de evaluación pueden realizarse en cualquier punto del proceso de cambio: evaluación de necesidades, planificación del programa, evaluación del método y de resultados (McMillan y Schumacher, 2005, págs. 567 y 568).

Capítulo 4:

Resultados.

11. Resultados de los instrumentos

A continuación, en este apartado se detallarán los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados –anexo 1 y 2– a los líderes informales y a la encargada de Recursos Humanos. Ambos cuestionarios fueron realizados tomando en cuenta la dimensión pedagógica y psicológica que previamente se desarrolló en el marco teórico, por lo que los resultados se encuentran divididos en pedagogía laboral y psicología organizacional.

Con la aplicación del cuestionario dirigido a los empleados (líderes informales), en el área pedagógica, se puede conocer la manera en cómo les enseñan a los trabajadores, en donde se destaca la enseñanza de tipo práctica pero también teórica para algunos temas; estos brindados a través de metodologías didácticas. Así mismo, se muestra en estos resultados que los empleados prefieren aprender de forma práctica y dinámica, dejando a un lado la teoría. Se hace especial énfasis, debido a que se menciona este punto en repetidas ocasiones, en el interés que tienen los empleados en que se respete en todo momento su dignidad como persona, evitando a toda costa cualquier tipo de broma y/u ofensa. También, dentro de este apartado salen a relucir temáticas que han sido enseñadas previamente, tales como; combate contra incendios, cursos de electricidad, qué hacer en caso de sismos, cómo llevar las relaciones con sus compañeros de trabajo, cómo utilizar las herramientas de trabajo, entre otras. Así mismo, los empleados aquí mencionaron aquellas temáticas que tienen inquietud por aprender; mecánica, electricidad, estudios académicos, entre otros.

Respecto al área de Psicología organizacional, destaca que la relación que tiene la motivación y los apoyos económicos, al parecer es crucial, esto debido a que, al tener una atractiva remuneración económica los empleados se sienten motivados y, por ende, satisfechos. De igual forma con estos resultados, se puede considerar que las emociones determinan las actitudes que presentan los empleados y muchas veces, estas actitudes son

decisivas para favorecer la comunicación entre ellos, así mismo se refleja en estos resultados que las actitudes también dependen de la situación personal que presenta cada persona, por lo que es necesario contemplar el ámbito formativo y educativo, con la finalidad de que se contribuya al logro de los objetivos organizacionales. En relación a lo antes dicho, al parecer los empleados consideran también la importancia de la formación personal, debido a que se menciona en distintas ocasiones que es necesario que surjan capacitaciones en ese ámbito.

De igual forma, con la aplicación de este instrumento se deduce que la antigüedad es un factor que impacta mucho dentro de la organización, ya que los empleados mencionan varias veces esta cuestión, por lo que puede notarse que la empresa brinda estabilidad laboral y económica a los empleados, ya que ellos permanecen en la organización.

Por otro lado, se encuentran los resultados del cuestionario realizado a Recursos Humanos, en donde a través del análisis de la variable de estudio de Pedagogía laboral, sobresalen los procesos de enseñanza y aprendizaje, los cuales son dirigidos a personas adultas y, por ende, la didáctica que se implementa dentro de cualquier acción educativa y/o formativa dentro de la empresa debe ser de forma lúdica y visual. Lo segundo debido a que existen diversas culturas y hasta hace poco se logró alfabetizar a toda la planta de personal, gracias a los programas educativos existentes dentro de la organización.

En esta dimensión pedagógica, se destaca la importancia de que se diseñe toda acción educativa antes de implementarse, con la finalidad de poder evaluar el aprendizaje esperado y conocer la eficacia de los procesos de enseñanza que se implementan. Así mismo, dentro de esta dimensión se muestran diversos programas que tienen como fin contribuir a la formación y desarrollo personal de los trabajadores y la importancia y el impacto que tienen estos para contribuir al desarrollo organizacional.

Por último, los resultados del ámbito psicológico, lo que más destaca es el cambio de actitudes y comportamiento que surge después del aprendizaje generado en las capacitaciones. Así mismo para poder lograr este aprendizaje y también, hacer surgir la comunicación dentro de la empresa, es necesario que se implementen estímulos visuales.

De igual forma, sobresale la importancia de la motivación del empleado, la cual se genera a través del reconocimiento de sus emociones y su antigüedad en la empresa.

Cabe mencionar que, la empresa se interesa por velar por el núcleo y estabilidad familiar, por lo que su proceso de selección de empleados se realiza, la mayoría de veces, considerando primero a los familiares de los empleados. En relación con el ámbito familiar, los resultados del instrumento muestran que la empresa también se preocupa por crear capacitaciones orientadas a fortalecer la estructura y las relaciones familiares, con la finalidad de contribuir al desarrollo y formación personal.

En el anexo 3 se muestra una tabla en donde se incluyen los discursos de los empleados, de los cuales se dedujo la información previamente mencionada. La tabla se divide en distintas temáticas, con la finalidad de clasificar el discurso de las personas, el cual se obtuvo con la aplicación del cuestionario. En el anexo 4, se presenta la misma información, pero del discurso de la encargada de Recursos Humanos.

Capítulo 5:

Conclusiones.

12. Conclusiones:

Con el desarrollo de la presente investigación se puede concluir que, la Psicopedagogía organizacional actúa dentro del campo de educación no formal, remitiéndose así, específicamente al ámbito organizacional. En donde la intervención surge, debido a que es necesario atender las necesidades de las empresas, tales como; el aprendizaje de los miembros que la conforman, el desarrollo interno de la organización, la formación continua, los procesos formativos y los diversos campos profesionales de intervención psicopedagógica. De igual forma, sobresale que, la Psicopedagogía organizacional está encargada de guiar diversos procesos formativos, con la finalidad de poder detectar las necesidades del talento humano y así, contribuir a la formación organizacional.

Así mismo, se destaca que, a lo largo de la investigación se han podido conocer a todos los trabajadores y todas las áreas de las plantas 1 y 2 de la textilera, como también, se pudieron conocer sus procesos, su gestión, sus prácticas y los productos que elaboran; esto a través de las visitas de campo a la empresa. Por lo que, con ayuda de estos registros, se pudo determinar el objetivo general de la investigación y cómo se llegaría a él; en donde se planteó que las personas que se evaluarían serían los empleados del área de proceso de ambas plantas y el departamento de Recursos Humanos. Pudiendo así, definir los objetivos específicos que perseguiría la investigación, como también, el método a emplear para poder lograrlo, el cual fue una investigación evaluativa con enfoque mixto. Posterior a esto, se realizó el diseño de los instrumentos, en donde algunos de ellos –los cuestionarios– tuvieron que validarse, esto con la finalidad de lograr una mejor confiabilidad en los resultados arrojados. Así mismo, se realizaron métodos estadísticos para poder decidir a quiénes serían aplicados estos instrumentos, obteniendo así a los líderes informales, que fueron con los que se trabajó en la mayor parte del proceso del presente proyecto.

Así mismo, se realizó un debido análisis a los resultados obtenidos por los ya mencionados instrumentos, esto con la finalidad de poder determinar las necesidades

psicopedagógicas de los empleados, y así, poder llegar al objetivo general planteado al inicio del trabajo.

Con lo antes presentado se puede aceptar la hipótesis planteada, debido a que gracias a que se conocen las necesidades psicopedagógicas de los empleados de una empresa, es posible definir así, el rol que tiene un psicopedagogo dentro de una organización. Por lo que, a continuación, se define el rol que tiene un psicopedagogo en la empresa, y para poder explicarlo, se elabora una descripción y perfil de puesto de este profesionista dentro de una organización.

Cabe destacar, que antes de detallar estos documentos es necesario definir que, la descripción de puesto, es un documento por escrito que contiene las funciones que realiza el ocupante y bajo qué condiciones debe realizar el trabajo (Dessler, 1991, citado en Zelaya, 2006). Así mismo, Zelaya (2006) menciona que, en este documento se lleva el registro de tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo del puesto. Mientras que, el perfil de puesto representa una serie de codificación de las características que debe tener el candidato a ocupar el cargo, este documento tiene la finalidad de que el seleccionador sepa qué debe buscar en los candidatos y en qué cantidad (Chiavenato, 2002, citado en Preciado, 2006).

Por lo que, la descripción y el perfil de puesto que se propone para el psicopedagogo organizacional en la textilera, es el siguiente:

Descripción de puesto					
Fecha:	10/10/2018	Preparado por:	María Fernanda Ramírez Villadonga	Firma:	
Datos generales					
Nombre del puesto:		Psicopedagogo organizacional			
Adscripción:	Textilera "X"	Número de vacantes:	1	Área:	Recursos Humanos
Ocupantes:	1	Puesto al que reporta:	Jefatura de Recursos Humanos	Puestos que le reportan:	Ninguno
Clientes internos:	Recursos humanos, director general, contabilidad, ventas, compras y proceso.		Clientes externos:	Capacitadores	
Proveedores internos:	Recursos humanos, director general, contabilidad, ventas, compras y proceso.		Proveedores externos:	Capacitadores (outsourcing)	
Objetivo fundamental del puesto					
Guiar los procesos de asesoramiento y consultoría del proceso formativo, a través de la planificación, coordinación, evaluación e intervención psicopedagógica, con la finalidad de mejorar la productividad de la organización, aportar a la formación y desarrollo integral de las personas y favorecer la cultura organizacional.					
Actividades principales para alcanzar los objetivos del puesto					
- Realizar evaluaciones sobre clima y cultura laboral, desempeño organizacional, comunicación efectiva entre áreas, nivel de estrés, eficiencia laboral, situación socioeconómica de los trabajadores, entre otros. - Realizar adecuaciones pertinentes de acuerdo a las necesidades emergentes, en relación con los resultados de las evaluaciones realizadas. - Diseñar y aplicar estrategias de intervención que promuevan el desarrollo integral de los colaboradores. - Elaborar instrumentos de diagnóstico, que midan cuestiones afectivas, emocionales, conductuales y académicas del personal de las plantas. - Motivar a los colaboradores la culminación de sus estudios en educación básica, con la finalidad de combatir el rezago educativo existente. - Resolución de conflictos interpersonales. - Procurar la comunicación efectiva entre áreas. - Brindar apoyo y atención a los trabajadores.					

- Planificar e implementar innovaciones que contribuyan a alcanzar las metas organizacionales.
- Realizar visitas rutinarias a las plantas, con la finalidad de estar contacto con los trabajadores.
- Elaborar una estrategia que brinde seguimiento al plan de formación integral de cada empleado.
- Diseñar capacitaciones que atiendan las necesidades de formación.
- Brindar seguimiento individualizado a aquellos trabajadores que presenten situaciones que impidan un desarrollo óptimo dentro de la empresa.

Perfil del puesto							
Nivel de estudios:				Licenciatura	Título obtenido:	Licenciado en Psicopedagogía, o afín.	
Edad:	24 años	A:	45 años	Estado civil:	Sin preferencia	Sexo:	Sin preferencia
Inglés:	No necesario			Otro idioma:	No necesario	Otro:	
Años de experiencia laboral:				Haber trabajado con grupos grandes de personas, de preferencia adultos, y poder comprobar haber estado trabajando mínimo 1 año en alguna organización.			
Experiencia en:				Diseño e implementación de programas educativos y manejo de grupos de personas.			
Conocimientos específicos:				Diseño de la planeación curricular de cursos o talleres y manejo y control de grupos.			
Habilidades o características personales:				Capacidad de relacionarse con las personas, liderar eventos masivos, manejo y control de grupos, resolución de problemas, capacidad de intervenir en situaciones de crisis emocionales en terceras personas y facilidad de palabra.			

Referencias

Abrajan, C. M. G., Contreras, P. J. M. y Montoya, R. S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. En *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14(1), 105-118. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/292/29214108.pdf>

Alcaraz-Armendáriz, A., Sánchez-García, J. E. y Álvarez-Sánchez, I. N. (2016). Educación y motivación para mejorar la productividad en una dependencia de gobierno (Recaudación de rentas del municipio de Ahome, Sinaloa). En *Ra Ximhai*, 12(6), 389-397. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/461/46148194027.pdf>

Aiken, L. R. (2003). *Tests psicológicos y evaluación*. México: Pearson.

Andrade, H. (2011). *Cambio o Fuera. Dirigir en el siglo XXI*. Estados Unidos: Palibrio.

Atalaya, M. P. (2001). El estrés laboral y su influencia en el trabajo. En *Industrial Data Revista de Investigación*, 4, 25-36. Recuperado de: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/6754/5992>

Badia, G. A., Mauri, M. T. y Monereo, F. C. (2006). *La práctica psicopedagógica en educación no formal*. Barcelona, España: UOC.

Bertoldi, S. y Vercellino, S. (2013). Reflexión epistemológica en Psicopedagogía: Relevancia y condiciones de posibilidad. En *Revista Pilquen*, 10, 1-9. doi: 10.4067/S0717-554X2014000100003

Biencinto, C. y Carballo, R. (2004). Revisión de modelos de evaluación del impacto de la formación en el ámbito sanitario: de lo general a lo específico. En *Relieve*, 10, 101-116. Recuperado de: http://www.uv.es/RELIEVE/v10n2/RELIEVEv10n2_5.pdf

Buendía Eisman, L., Colás Bravo, P., Hernández Pina, F. (1998). *Métodos de Investigación en Psicopedagogía*. Madrid: McGraw-Hill.

Cañabate, A. C. (1997). *Toma de decisiones: Análisis y entorno organizativo*. Cataluña: UPC.

Castañeda, D. I. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. En *Estudios gerenciales*, 31(134), 62-67. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/212/21233043007.pdf>

Chiang, M. V., Martín, M. J. R. y Núñez, A. P. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Comillas.

Daniels, H. (2001). *Vygotsky y la pedagogía*. Londres: Paidós.

Díez, S. F. (2006). *Técnicas de comunicación. La comunicación en la empresa*. España: Ideaspropias. Erick, C. (1993). *Diseño de un sistema de evaluación de desempeño*. San Salvador: Instituto Interamericano de cooperación para la agricultura.

Escamilla, M. Á., Küster, I., Villa, N. (2013). La formación en el ámbito de la empresa en general y de las ventas en particular. En *Ciencias*, 2. 3-4. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4817939>

Fernández, C., A. (2007). *Consultor para la Dirección de Recursos Humanos*. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?id=hVst6aKf3roC&pg=PT96&dq=plan+de+formacion+empresarial&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj1-bP0YrXAhXnsFQKHb9pBQQQ6AEITjAH#v=onepage&q=plan%20de%20formacion%20empresarial&f=false>

Fernández-Salineró, C. D. M. y De la Riva B. P. (2016). La Pedagogía Laboral como especialidad profesional en el siglo XXI. En *Revista española de pedagogía*, 265. 559-577. Recuperado de:

<http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=57dca89f-405c-4c85-8fbd-adbaa411fc70@sessionmgr4010>

Flitner, W. (1972). *Manual de pedagogía general*. Barcelona: Herder.

Gairín, S. J. (2010). La Evaluación del Impacto en Programas de Formación. En *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8. 19-43.
Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55119084002>

Gallardo, E. G., Pérez, S. E. y Gomis, J. G. (2015). *¿Cómo gestionar el cambio en una organización?* UOC: Barcelona.

García, M. S. (2010) La empresa: Un reto para los profesionales de la pedagogía. En *Cuestiones pedagógicas: Revista de ciencias de la educación*, 1. 336. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3890506>

Génesi, M., Romero, N. y Tinedo, Y. (2011). Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. En *Negotium*, 6(18), 102-128.
Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/782/78218453007.pdf>

Gil, F., J. (2007). La evaluación de competencias laborales. En *Educación XX1*, 10. 83-106. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70601006>

Grisez, J. (1977). *Métodos de la psicología social*. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?id=IK3oFOWHCqEC&pg=PA79&dq=sociometria+j+l+moreno&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiF_N2F_OTXAhXF7IMKHfNSAFoQ6AEIPzAE#v=onepage&q=sociometria&f=false

Gutiérrez, H. C. (2000). *La evaluación como experiencia total*. Colombia: Magisterio.

Hernández, S. R., Fernández C. C., Baptista, L. P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.

La nación. (1999). Psicopedagogos de empresa. En *La nación*. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/183746-psicopedagogos-de-empresa>

Mallart, J. (2001). Didáctica: concepto, objeto y finalidad. En *Didáctica general para psicopedagogos*, 1, 1-27. Recuperado de: <http://www.xtec.cat/~tperulle/act0696/notesUned/tema1.pdf>

Martínez, G. J. (2016). Inversión para la formación del talento humano en empresas farmacéuticas del estado Zulia-Venezuela. En *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(76), 642-652. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/290/29049487005.pdf>

Martínez, G. M. C. (2012). *Motivación*. Madrid: Díaz de Santos.

McMillan, J., Schumacher, S. (2005). *Investigación educativa*. España: Pearson.

Mejía, G., A. y Jaramillo, A., M. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. En *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 4. 43-81. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1053/105316847004.pdf>

Mendoza, Y. L. J. y Mamani, J. E. G. (2012). Estrategias de enseñanza-aprendizaje de los docentes de la facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano-Puno 2012. En *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 3, 58-67. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/4498/449845035006.pdf>

Miret, L., Fuster A., Peris, E., García, D., Saldaña, P. (s. f.). El perfil del psicopedagogo. En *Jornades de Foment de la Investigació*, 1. 8. Recuperado de: http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/79846/Forum_2002_41.pdf?sequence=1

Morris, C. G., y Maisto, A. A. (2005). *Introducción a la psicología*. México: Pearson.

Olleros, M. I. (2005). *El proceso de Captación y Selección de Personal*. Barcelona: Gestión 2000.

Ortiz, E. y Mariño, M. (2014). Una comprensión epistemológica de la psicopedagogía. En *Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*, 49, 22-30. doi: <http://doi.org/10.4067/S0717-554X2014000100003>

Ospina, H. F., Narodowski, M. y Martínez, A. B. (2006). *La escuela frente al límite. Actores emergentes y transformaciones estructurales*. Buenos Aires: Novedades Educativas.

Pineda, P. H. (2009). *Gestión de la formación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Planas, C., J. (2015). El papel de la empresa en la formación de los trabajadores en España. En *ResearchGate*, 1. 126. Recuperado de http://www.revistaeducacion.mec.es/re338/re338_09.pdf

Preciado, S. A. C. (2006). *Modelo de evaluación por competencias laborales*. México: Publicaciones Cruz O., S.A.

Robbins, S., P. y Judge, T., A. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.

Rubio J., y Varas J. (1997). *El análisis de la realidad en la intervención social. Modelos y métodos de investigación*. España: Concepción Hernanz.

Ruíz, J. (07 de marzo de 2017). Empresa textilera Poín. (M. F. Villadonga, Entrevistador)

Salcedo, A. F. (2008). *Anatomía de la persuasión. De los clásicos a la Programación Neurolingüística*. Madrid: ESIC.

Sapién, A. A. L., Piñón, H. L. C. y Gutiérrez, D. M. C. (2014). Capacitación en la empresa mexicana: un estudio de formación en el trabajo. En *Civilizar. Ciencias Sociales y humanas*, 14(27), 123-134. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1002/100235716007.pdf>

Sarramona, J. y Marques, S. (1984). *¿Qué es la Pedagogía? Una respuesta actual*. Barcelona: CEAC.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2014). *Ley Federal del Trabajo*. Recuperado de: http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/junta_federal/secciones/consultas/ley_federal.html

Vargas, T. J. A. (2011). Organización del trabajo y satisfacción laboral: un estudio de caso en la industria del calzado. En *Nova Scientia*, 4(7), 172-204. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/2033/203320117008.pdf>

Zelaya, L. J. (2006). *Clasificación de puestos*. Costa Rica: EUNED

Fotografías:

Google Maps (2018a). Imagen 1: Fábrica textilera planta 1 [fotografía]. Recuperado el 10 de agosto de 2018 de: <https://www.google.com.mx/maps/place/Poin,+S.A.+de+C.V./@19.082272,-98.1789655,14z/data=!4m8!1m2!2m1!1spoin+sa+de+cv!3m4!1s0x85cfc1c322501a5d:0xf2463f88f0e52713!8m2!3d19.082272!4d-98.161456>

Google Maps (2018b). Imagen 2: Fábrica textilera planta 2 [fotografía]. Recuperado el 10 de agosto de 2018 de: <https://www.google.com.mx/maps/place/Poin,+S.A.+de+C.V./@19.082272,-98.1789655,14z/data=!4m8!1m2!2m1!1spoin+sa+de+cv!3m4!1s0x85cfc1c322501a5d:0xf2463f88f0e52713!8m2!3d19.082272!4d-98.161456>

Poin S.A. de C.V. (2018a). Imagen 3: Máquinas transformadoras de materia prima en hilo "Cerdas y Open-End" [fotografía]. Recuperado el 02 de septiembre de 2018 de: <http://www.poinsa.com.mx/>

Poin S.A. de C.V. (2018b). Imagen 4: Máquina transformadora de deshechos textiles de todo tipo, en fibras para fabricación de hilo "Deshilachadora" [fotografía]. Recuperado el 02 de septiembre de 2018 de: <http://www.poinsa.com.mx/>

Poin S.A. de C.V. (2018c). Imagen 5: Máquinas tejedoras de jerga "Telares" [fotografía]. Recuperado el 02 de septiembre de 2018 de: <http://www.poinsa.com.mx/>

Poin S.A. de C.V. (2018d). Imagen 6: Fibra corta proveniente del procesamiento de materiales textiles "Borras" [fotografía]. Recuperado el 02 de septiembre de 2018 de: <http://www.poinsa.com.mx/>

Poin S.A. de C.V. (2018e). Imagen 7: Producidos con borras, ideales para el tejido de productos de consumo popular "Hilo" [fotografía]. Recuperado el 02 de septiembre de 2018 de: <http://www.poinsa.com.mx/>

Poin S.A. de C.V. (2018f). Imagen 8: De gran absorción para la fabricación de mechudos (mops) para la limpieza del hogar “Pabilo” [fotografía]. Recuperado el 02 de septiembre de 2018 de: <http://www.poinsa.com.mx/>

Poin S.A. de C.V. (2018g). Imagen 9: Tela gruesa de gran capacidad de absorción que permite la limpieza de pisos y la absorción de líquidos derramados “Jerga de piso” [fotografía]. Recuperado el 02 de septiembre de 2018 de: <http://www.poinsa.com.mx/>

Poin S.A. de C.V. (2018h). Imagen 10: Tela delgada para la limpieza de cocinas, cristalería, mesas, automóviles, vidrios, muebles de baño, etc. “Jerga de piso” [fotografía]. Recuperado el 02 de septiembre de 2018 de: <http://www.poinsa.com.mx/>

Poin S.A. de C.V. (2018i). Imagen 11: Jerga de densidad intermedia y para uso intensivo en el hogar, la oficina, en restaurantes o negocios “Jerga multiusos” [fotografía]. Recuperado el 02 de septiembre de 2018 de: <http://www.poinsa.com.mx/>

Poin S.A. de C.V. (2018j) Imagen 12: Jerga de calidad superior, elaborada con hilo torzal, lo que le da una textura ideal para la confección y una gran duración “Jerga de confección” [fotografía]. Recuperado el 02 de septiembre de 2018 de: <http://www.poinsa.com.mx/>

Anexos

a) Anexo 1: Cuestionario aplicado a líderes informales.

Pedagogía laboral	
Dimensión:	Preguntas:
Enseñanza	1. Hecho: Dentro de la empresa, ¿han tenido programas donde les enseñen algo? ¿Qué les han enseñado? ¿Cómo se los enseñaron? 2. Intención: ¿A tus compañeros les gustaría que la empresa les enseñara algo? ¿Qué cosa? ¿De qué forma les gustaría que se los enseñaran?
Aprendizaje	3. Hecho: ¿Tus compañeros consideran que aprenden en las capacitaciones, cursos, talleres y/o programas educativos que imparte la empresa? Si / No ¿Por qué? 4. Intención: ¿Qué crees que les gustaría a tus compañeros que cambiara en las capacitaciones, cursos, talleres y/o programas educativos que imparte la empresa para que ellos aprendan mejor? ¿A qué crees que se deba?
Formación	5. Hecho: ¿En Poín hay programas que contribuyen a su desarrollo personal? ¿Cuáles son? ¿Cada cuánto tiempo se realizan? ¿En qué aspectos les han ayudado en el desarrollo personal de tus compañeros?

	6. Intención: ¿Qué programas les gustaría que existiera dentro de la empresa para que les ayude en su desarrollo personal?
--	--

Psicología organizacional	
Dimensión:	Preguntas:
Aprendizaje	1. Hecho: ¿Ha mejorado la calidad de tu trabajo después de una capacitación, curso, taller y/o programa educativo impartido en la empresa? Si No ¿Por qué?, ¿cómo? 2. Intención: ¿Cómo te gustaría o qué propondrías para que las capacitaciones, curso, taller y/o programa educativo dentro de la empresa te permitieran mejorar la calidad de tu trabajo?
Motivación	3. Hecho: ¿Tus compañeros se sienten motivados para trabajar en la empresa? Sí / No ¿Por qué? 4. Intención: ¿Qué tendría que hacer la empresa para que se sientan motivados dentro de su jornada laboral? ¿Por qué?
Emociones	5. Hecho: ¿Cuáles son las principales emociones que han presentado durante el horario de trabajo? ¿Por qué?

	6. Intención: ¿Les gustaría que la empresa hiciera algo para cambiar su estado emocional? Sí / No ¿Qué cosa? ¿Por qué? ¿Cómo proponen que se realice?
Percepción	7. Hecho: ¿Qué piensan tus compañeros acerca de la empresa donde trabajan en relación a su labor diaria? ¿Por qué crees que piensan eso? 8. Intención: ¿Consideras que la empresa tiene que realizar acciones para que tus compañeros tengan una buena percepción de ella? ¿Qué acciones debe realizar?, ¿por qué?
Capacitación	9. Hecho: ¿Tus compañeros han tomado capacitaciones, talleres, cursos y/o programas educativos en la empresa? *En caso de que sí, ¿cuáles fueron y qué ayudaron a mejorar? *En caso de que no, ¿Crees que necesiten tomar alguno? ¿Por qué? 10. Intención: ¿Tus compañeros consideran que la empresa debe realizar capacitaciones? ¿En qué les gustaría? ¿Por qué?
Eficacia de liderazgo	11. Hecho: ¿Tus compañeros consideran que los jefes ayudan a que las metas de ellos se cumplan? Si / No ¿Por qué?

	12. Intención: ¿Qué les gustaría a tus compañeros que sus jefes hicieran para que mejoren su trabajo? ¿Por qué?
Satisfacción laboral	13. Hecho: ¿Tus compañeros se sienten satisfechos trabajando en Poín? Menciona razones. 14. Intención: ¿Consideran que la empresa implementa acciones para que tus compañeros estén satisfechos en su trabajo?
Toma de decisiones individual	15. Hecho: Cuando se presenta un problema en la empresa que les afecta a tus compañeros directamente, ¿cómo lo atienden para darle solución? ¿Qué pasos siguen? 16. Intención: Cuando se presenta un problema en la empresa que les afecta a tus compañeros, ¿cómo les gustaría atenderlo para darle solución? ¿Por qué proponen eso?
Evaluación de desempeño	17. Hecho: ¿La empresa evalúa su desempeño como trabajadores? En caso de que sí, ¿de qué manera? 18. Intención: ¿Cómo les gustaría que la empresa evaluara su desempeño?
Actitudes a) Medición de las actitudes b) Cambio de actitudes	19. Hecho: ¿Qué actitud tienen al venir a trabajar a la empresa? ¿Por qué?

	20. Hecho: ¿Tus compañeros consideran que la actitud que tienen sus superiores repercute en cómo trabajan? 21. Intención: ¿Les gustaría que la actitud de sus superiores cambiara? ¿Si / No ¿Por qué? 22. Intención: ¿Les gustaría cambiar la actitud que tienen al venir a trabajar a la empresa? Si / No ¿Por qué? ¿Cómo la cambiarían?
Selección de empleados	23. Hecho: Al momento de ingresar a trabajar a la empresa, ¿les solicitaron una serie de requisitos? 24. Intención: ¿Les gustaría que cuando exista una vacante el proceso de selección sea diferente?
Estrés laboral	25. Hecho: ¿Se ha sentido estresado por cuestiones relacionadas con su trabajo en la empresa la empresa? Menciona razones. 26. Hecho: ¿Qué sugerencias harías para que disminuyera tu estrés generado por la empresa? 27. Intención: ¿Consideras que podrías estresarte en algún momento por trabajar en la empresa? ¿Qué lo provoca?

Cambio de cultura	28. Hecho: ¿Tus compañeros han notado en algún momento un cambio radical en la empresa y/o en las formas en cómo se realizan las cosas? 29. Intención: ¿A qué creen que se deban los cambios dentro de la empresa? ¿Por qué creen eso?
Comunicación	30. Hecho: ¿Tus compañeros consideran que hay una buena comunicación entre ellos? ¿Por qué? 31. Intención: ¿De qué manera se comunican tus compañeros entre ellos y con los directivos? 32. Hecho: ¿Cómo se enteran de comunicados por parte de RRHH? ¿Consideran que es el medio más adecuado? Menciona tus razones. 33. Intención: ¿Les gustaría que RRHH se comunicara con tus compañeros de alguna forma en específico? Menciona cuál.
Toma de decisiones de grupos	34. Hecho: ¿En algún momento tus compañeros han tenido que tomar decisiones en grupo? 35. Intención: ¿Les gustaría poder tomar más decisiones en grupo?

b) Anexo 2: Cuestionario aplicado a Recursos Humanos.

Pedagogía laboral	
Dimensión:	Preguntas:
Enseñanza	1. Hecho: Cuando hay programas para enseñarles algo a los empleados, ¿se sigue una secuencia didáctica en donde se planteen los objetivos a seguir y las estrategias a implementar? En caso de que sí, muéstralos. ¿Quién los diseñó? 2. Hecho: ¿Cuáles son las estrategias de enseñanza y aprendizaje utilizadas? Explicar cada una. ¿Por qué utiliza esas estrategias? 3. Hecho: ¿Evalúa cada programa educativo implementado? ¿Cómo? 4. Intención: ¿Considera que debería llevar a cabo algún programa educativo para los empleados? Si / No ¿Por qué? 5. Intención: ¿Considera necesario que antes de alguna capacitación, curso, taller y/o programa educativo es necesario realizar una planeación en donde se indique el proceso de enseñanza y las estrategias a seguir? Si / No ¿Por qué?

	6. Intención: ¿Cómo podría mejorar los programas educativos aplicados en la empresa? ¿Por qué?
Aprendizaje	7. Hecho: Durante las capacitaciones, cursos, talleres y/o programas educativos, ¿Evalúan el aprendizaje esperado? ¿Cómo lo evalúan? 8. Intención: ¿Le gustaría que el nivel de aprendizaje por parte de los empleados después de asistir a una capacitación, curso, taller y/o programa educativo mejorara? Si/No ¿Por qué?
Formación	9. Hecho: ¿Existe algún plan que dé seguimiento al desarrollo personal de los trabajadores? En caso de que sí menciónalo (s). 10. Hecho: ¿Existen programas que les ayuden a los empleados a desarrollarse como personas más allá del trabajo? Si / No ¿Cuáles son? ¿De qué trata cada uno? ¿Cuáles han sido los resultados alcanzados? 11. Intención: ¿Les gustaría implementar algún programa que atienda las necesidades personales (más que lo laboral) de sus empleados? Si / No ¿Por qué? ¿Cuáles serían?

Psicología organizacional	
Dimensión:	Preguntas:
Aprendizaje	1. Hecho: ¿Cree que existen cambios en los empleados después de que asisten a una capacitación, taller, curso y/o programa educativo? Mencione el por qué. 2. Intención: ¿Qué considera que necesitarían los empleados para mejorar la calidad de su trabajo? ¿Por qué?
Motivación	3. Hecho: ¿Considera que los empleados se sienten motivados para venir a trabajar a la empresa? Menciona las posibles razones. 4. Hecho: ¿Han implementado algún programa de motivación dirigida a los empleados? En caso de que sí, mencione el objetivo de dicho programa y muestre evidencias. 5. Intención: ¿Considera necesario realizar alguna acción para favorecer la motivación en los empleados? Mencione razones.
Emociones	6. Hecho: ¿Qué emociones considera que presentan los empleados? ¿Cómo lo sabe? ¿Por qué cree que se sienten así? 7. Intención: ¿Le gustaría realizar alguna acción para mejorar el estado

	emocional de estos trabajadores? Si / No ¿Por qué? ¿Cómo?
Percepción	8. Hecho: ¿Qué percepción tienen los empleados sobre la empresa? ¿Por qué piensas eso? *¿La empresa ha hecho algo por atender esa percepción negativa? ¿Qué ha hecho? 9. Intención: En caso de que los empleados tengan una mala percepción; ¿Te gustaría cambiarla? Si / No ¿Cómo?
Capacitación	10. Hecho: ¿Qué capacitaciones se han brindado dentro de la empresa? ¿Con qué fin? ¿En qué han consistido y cuándo y dónde se han impartido? 11. Intención: ¿Te gustaría que los empleados tuvieran más capacitaciones? Mencione sus razones y los temas en los cuales le gustaría se impartieran dichas capacitaciones.
Eficacia del liderazgo	12. Hecho: ¿Considera que los jefes de los trabajadores los ayudan a que estos últimos logren sus metas? Si / No ¿Por qué? 13. Intención: ¿Qué cambios le gustaría realizar en los jefes de estos empleados para que estos últimos puedan alcanzar las metas esperadas? ¿Por qué?
Satisfacción laboral	14. Hecho: ¿Los empleados se encuentran satisfechos con su trabajo? Si /

	No ¿Por qué piensa eso? ¿Ha realizado algo al respecto? 15. Intención: ¿Considera necesario mejorar la satisfacción laboral de los empleados? ¿Por qué? ¿Cómo lo haría?
Toma de decisiones individual	16. Hecho: Cuando hay problemas con los trabajadores, ¿qué procesos toma para poder darles solución? 17. Intención: Cuando hay problemas con los trabajadores, ¿cómo le gustaría atenderlos para solucionarlos?
Evaluación del desempeño	18. Hecho: ¿Se evalúa el desempeño de los empleados? ¿De qué manera? ¿Quién lo evalúa? ¿Se entrega retroalimentación? 19. Intención: ¿Cómo le gustaría que se evaluara el desempeño laboral de toda la empresa?
Actitudes	20. Hecho: ¿La empresa ha implementado alguna actividad y/o programa, con la finalidad de hacer que los empleados cambien de actitud ante su trabajo? Si / No ¿Cuál? ¿Funcionó? 21. Intención: ¿Le gustaría implementar estrategias para hacer que los empleados cambien ciertas actitudes? ¿Qué actitudes le gustaría cambiar? ¿Cómo lo realizaría?

Selección de empleados	22. Hecho: ¿Utilizan algún proceso para seleccionar empleados cuando existe una vacante? 23. Intención: ¿Le gustaría implementar, o en su defecto, mejorar algún proceso existente en relación con la selección de empleados?
Estrés laboral	24. Hecho: ¿Ha evaluado el estrés de los trabajadores? ¿Por qué? 25. Hecho: ¿Cuáles han sido los resultados? ¿Qué acciones se han tomado para atender esos resultados? ¿Qué resultados se han obtenido al respecto? 26. Intención: ¿Cree que es importante conocer si los trabajadores presentan estrés laboral? Mencione razones. ¿Se tiene pensado realizar un diagnóstico al respecto?, ¿por qué?
Cambio de cultura	27. Hecho: ¿En algún momento se ha suscitado algún cambio radical dentro de la empresa? En caso de que sí, ¿cuándo? 28. Intención: ¿Consideras que los cambios dentro de la cultura de la empresa, lo perciben también los empleados? Menciona tus razones.
Comunicación	29. Hecho: ¿Existe una buena comunicación entre áreas y entre los empleados? ¿De qué manera lo hacen?

	30. Intención: ¿Le gustaría implementar alguna estrategia para facilitar la comunicación organizacional? ¿En qué ha pensado? 31. Hecho: ¿A todos los empleados les llegan los comunicados emitidos por parte de RRHH? 32. Intención: ¿Considera que los medios implementados para la comunicación interna son los adecuados para favorecer que todos los empleados puedan enterarse de comunicados? ¿Qué cambiaría en este proceso? Mencione razones.
Toma de decisiones de grupos	33. Hecho: ¿Las decisiones que se toman dentro de la empresa, las toma un grupo de directivos o solamente una persona en particular? 34. Intención: ¿Qué decisiones de la empresa le gustaría que se tomaran en grupo?

c) Anexo 3: Discurso líderes informales.

Pedagogía laboral	
Dimensiones	Discurso
Enseñanza	<u>Evidencia de la enseñanza dentro del entorno laboral</u> - Sí, nos han enseñado. - Sí, nos han enseñado así con el fuego, a apagar la lumbre, de bomberos. Y pues nos los enseñaron con cursos. - Operar el montacargas, a partir del desempeño laboral que tengo yo como chofer estamos usando el montacargas. - Nos lo enseñaron por medio de pláticas y por simulacros. - Poner a prueba. - Sí, cursos de electricidad, pues nos han enseñado electricidad y cosas de incendios, así de extintores. Y nos lo enseñan viendo. - Nos los enseñaron teóricamente. - Sí, cursos de los incendios y de esos. No los enseñaron pues había una persona e iba a explicarnos más que nada. - Cómo podemos hacer las cosas. Y pues han venido a enseñarnos. - Sí, pues ahorita nos han estado impartiendo cursos de electricidad, y pues en general el uso del equipo de protección dentro de. Y nos lo enseñan... Pues primero nos dan todo lo escrito, o sea las medidas, de hecho, a veces nos hacen que lo apliquemos y que hagamos el uso correcto. - Sí, nos han enseñado, valores, trabajo en equipo. Y nos lo han enseñado tanto didácticamente... Pues sí, didáctico. - Sí, cosas de electricidad. - Y pues quien nos enseña es el instructor que nos viene a enseñar cómo se debe hacer o qué no se debe hacer en caso de incendio o cuando un cable está de lado. - Pues sí, por ejemplo, la seguridad y todo eso y nos lo enseñan a base de cursos.

	- Pues yo creo que sí pero no sabría yo realmente. Y pues para mí me gustaría que nos lo enseñaran teórico y práctico. - A mí parecer yo me imagino que sí. -Sí, lo de la mecánica <u>Temáticas abordadas: cuestiones formativas</u> - Sí, nos han enseñado así con el fuego, a apagar la lumbre, de bomberos. Y pues nos los enseñaron con cursos. - Operar el montacargas, a partir del desempeño laboral que tengo yo como chofer estamos usando el montacargas. - Sí, cursos de electricidad, pues nos han enseñado electricidad y cosas de incendios, así de extintores. Y nos lo enseñan viendo. - Sí, cursos de los incendios y de esos. - Sí, pues ahorita nos han estado impartiendo cursos de electricidad, y pues en general el uso del equipo de protección dentro de. - Sí, nos han enseñado, valores, trabajo en equipo. - Sí, cosas de electricidad. - Y pues quien nos enseña es el instructor que nos viene a enseñar cómo se debe hacer o qué no se debe hacer en caso de incendio o cuando un cable está de lado. - Pues sí, por ejemplo, la seguridad y todo eso y nos lo enseñan a base de cursos. - Sí, lo de la mecánica - Yo digo que sí, muchas piensan en electricidad - Pues todos han tenido diferentes cosas, por ejemplo de electricidad, de mecánica, muchas cosas... Y pues a mí se me pasó un programa que me gustaría haber ido, pero pues se me pasó. - Pues lo eléctrico - Claro que sí, pues para que salga la producción - Si, primero que nada, el comportamiento, el segundo es; cómo debe de ser una empresa de ordenada y cómo tratar al personal como debe de ser.
--	---

	<u>Frecuencia de los programas dentro de la empresa</u> - No es muy constante, es como una vez al mes o dos meses. - pues no sé, que haya más horarios para que podamos venir. <u>Forma de enseñanza</u> - Y pues sobre todo que nos enseñen con el debido respeto que uno se merece y que nos expliquen y que por ejemplo si uno no entiende y pregunta pues que nos respeten. - Luego nos dan pláticas acá o por medio de simulacros para saber bien cómo organizarnos todo. - por capacitaciones, que nos dieran la oportunidad. - Y de forma pues, por lo regular primero es lo teórico y luego práctico, en sí la práctica es lo que se te queda más que lo de la teoría. - de forma didáctica. - que nos capaciten bien, de las cosas, cómo se debe hacer. Y pues, me gustaría que me capacitaran de mecánico. Nos gustaría que nos lo enseñaran con práctica.
Aprendizaje	<u>Temáticas abordadas</u> - Cómo llevarnos con los compañeros y cómo tratarlos. - cómo operar una máquina, cómo usar el equipo de protección o cuando hay sismos qué hacer. - Sí, hemos visto lo de la electricidad y pues depende de lo que digan los encargados. - Sí, cómo podemos llevarnos. - Y nos ha ayudado porque nos enseñaron cómo debe de ser el uso de equipo y la seguridad de uno mismo. <u>Deseos por aprender</u> - Y mi punto de vista a mí sí me gustaría aprender otra cosa como por ejemplo un poco de mecánica.

	- Yo creo que sí, como cosas para mejorar los aspectos donde trabajamos, cosas de electricidad está bien porque así conocemos mejor las máquinas. - Sí, porque bueno no todos, pero sí porque aprenden. - Es como yo, bueno a mí me gustaría ser mecánico, yo no tengo muchos estudios, pero pues me gustaría aprender. <u>Formas de aprendizaje</u> - Y más que nada primero nos explicaron de cómo se tiene que operar y todo eso y ya después de eso nos comenzaron a poner a prueba. - Si, hemos tenido prácticas de cómo se trabaja. - Pues, yo digo un poquito, de trabajo más que nada, tener más... Estar atentos a lo que sacan, al producto y estar atento a lo que se hace y estar pendiente de la máquina. <u>Intereses en forma de aprendizaje</u> - Ser más dinámicos, con dinámicas yo creo que se aprende mejor, porque no es lo mismo que estarlo escuchando. Yo digo que a veces escrito o cuando te lo leen no se te queda tan bien como cuando te hacen ejercicios, se te queda más. - Pues yo considero que solamente sería retroalimentación. - Pues es como te digo, no se puede cambiar nada porque si en verdad te gusta una cosa debe de echarle ganas y enfocarte mucho a eso. - Les gustaría yo pienso que, un trato más humano más que nada yo pienso. <u>Aprendizaje significativo</u> - Sí, sí lo aprenden nada más que muchas de las veces uno no lo pone en práctica, va dependiendo del curso que a uno le den.
--	--

	- Yo digo que sí porque yo digo que sí han de poner atención de lo que se platica y se tiene que hacer, entonces yo digo que sí aprenden lo que se debe hacer aquí en la empresa y lo que se le enseña a uno. - Sí, pues depende si aprendes algo ya acá te quedas ya no te vas a otro lado. - Pues sí, pero a veces es cuestión de cada persona que adopte eso como algo cotidiano y que lo haga como un hábito. Y pues diario aprendemos algo nuevo, nunca dejamos de aprender y por decir en cuestión de las máquinas, un servidor no tiene noción que ajustándole algo pues trabaja mejor, y pues diario aprendemos algo nuevo. - Sí, porque veo que como que si se aplican un poquito más y lo empiezan a llevar a cabo. <u>Interés en el aprendizaje</u> - Pues es como la escuela, cuando te interesa algo pues levantas la mano, luego luego se nota quién pone atención y quién no. - Pues hay unos que, si ponen mucha atención, pero otros no, porque hay unos que nada más van a echar relajo y ahí andan haciendo señas y pues a uno le gana la risa a veces. - Pues para salir adelante. Y cambiar pues algo, un trabajo fijo, de la empresa, del eléctrico o de mecánica. - Yo creo que hacer las cosas, para aprender mejor es hacerlo acá.
Formación	<u>Actividades deseadas dentro de la empresa</u> - Sí, pues algo de deporte o algo así, que tengan un equipo. - Pero pues sería ese de control de salud, sobre todo. - Yo opino que hubiera un campo de fútbol, de hecho, había antes, pero se peleaban y pues lo quitó el patrón. Me gustaría que hubiera cosas para hacer deporte, lo quitaron hace como 5 años, unos dicen que se peleaban y otros dicen que no, pero no sé qué pasó. <u>Crecimiento en la organización</u>

	- Bueno en la manera de crecer en el trabajo, va de cada quien porque por ejemplo supongamos que yo soy un obrero y al ratito yo quisiera meterme a alguna otra área, hay las posibilidades, pero siempre que uno quiera. <u>Programas dentro de la empresa que apoyan la formación del trabajador</u> - Bueno hay varios tipos de programas, bueno yo lo he visto en ocasiones como de motivación y pues si eso. - Los programas son de diferentes áreas, bueno aquí en la empresa pues serían de tanto supervisor, encargado o como le puedo decir... De eso. - Pero pues si el cuidado para asearse uno mismo para estar limpio cada compañero. - Y nos ha ayudado porque nos enseñaron cómo debe de ser el uso de equipo y la seguridad de uno mismo. - Ahí nos enseñaron la importancia de lo que es amarse a uno mismo y cuidarse de sí, cómo también cuidarse físicamente - Sí, por ejemplo, trabajos en equipo, las clases gratuitas que son programas de la empresa, lo de secundaria y prepa abierta. - Sí, hubo un tiempo, bueno creo que todavía se hace, que te salías media hora a hacer ejercicio afuera, para activar el cuerpo y si se sigue haciendo y todos se pueden salir media hora. Se practica los lunes, miércoles y viernes creo. Y fíjate que nos ayuda, pues es como yo, me gusta mucho el deporte y pues me ha ayudado mucho digamos que, para activar el cuerpo para no aburrirse, te distraes un rato haciendo ejercicio. - Pues aquí nos han enseñado cómo llevarnos bien con los compañeros para que no tengamos ningún problema, cómo trabajar sin que no estemos muy estresados, y nos han dado pláticas de eso. Y sí, sí me gustaría que nos las siguieran dando. <u>Programas educativos</u>
--	--

	- Los programas educativos ayudan porque tienden a superarse ellos mismos. - Sí, por ejemplo, trabajos en equipo, las clases gratuitas que son programas de la empresa, lo de secundaria y prepa abierta. <u>Frecuencia de los programas dentro de la empresa</u> - Sí y pues no sé hay varios, se realizan pues... Sí tardan un poco. Y pues yo creo que con los cursos se aprende un poco más. - Se realizan cada dos meses. - Apenas tuvimos un curso y de hecho ahí nos enseñaron la importancia de lo que es amarse a uno mismo y cuidarse de sí, cómo también cuidarse físicamente, y por lo regular lo que es de seguridad nos lo enseñan cada 2 meses, ahí sí dependiendo porque por los nuevos es por lo que nos vuelven a dar la capacitación. - Y lo de la escuela se lleva a cabo una vez al año. - Sí, hubo un tiempo, bueno creo que todavía se hace, que te salías media hora a hacer ejercicio afuera, para activar el cuerpo y si se sigue haciendo y todos se pueden salir media hora. Se practica los lunes, miércoles y viernes creo. Y fíjate que nos ayuda, pues es como yo, me gusta mucho el deporte y pues me ha ayudado mucho digamos que, para activar el cuerpo para no aburrirse, te distraes un rato haciendo ejercicio. - Sí tardan un poco. Y pues yo creo que con los cursos se aprende un poco más. <u>Aportaciones de los programas de formación</u> - Pues esos de amarse a uno mismo pues están bien, porque te ayuda a conocerte a uno mismo. - Nos ayudan como unos que no tienen estudios, como yo que no tengo estudios y nos ayudan a algo en tu vida.
--	--

	- Y a mí favor lo que me ha ayudado fue de que yo estuve de obrero y yo me pedí mi cambio para chofer y ellos me apoyaron económicamente para sacar mis documentos y andar de chofer. - Y nos ha ayudado para prevenir y pues es indispensable por el material que trabajamos, por ejemplo, en el de extintores se enfoca a que nosotros dominemos y sepamos usarlo. - Los programas educativos ayudan porque tienden a superarse ellos mismos. - Sí, hubo un tiempo, bueno creo que todavía se hace, que te salías media hora a hacer ejercicio afuera, para activar el cuerpo y si se sigue haciendo y todos se pueden salir media hora. Se practica los lunes, miércoles y viernes creo. Y fíjate que nos ayuda, pues es como yo, me gusta mucho el deporte y pues me ha ayudado mucho digamos que, para activar el cuerpo para no aburrirse, te distraes un rato haciendo ejercicio.
--	--

Psicología organizacional	
Dimensiones	Discurso
Motivación	<u>Apoyos económicos</u> - Que nos diera una gratificación. - No sé, pues incentivos, la mayoría son económicos en relación a producción y pues así de alguna manera al trabajador lo motivan a realizar mucho mejor su trabajo, así se enfoca más. - Pues lo económico, darles un premio de productividad. - Para que esté uno contento, un salario más alto, para mí más que nada; porque yo a lado de Luis y otros chavos pues tienen otro salario más alto entonces es a veces lo que siento medio no tan motivado, porque a pesar que yo le he echado ganas luego me pongo a pensar, yo a lo que vengo, a trabajar.

	- Pues depende de cada quien porque hay chavos que sí le echan ganas, como te vuelvo a repetir, si hubiera un apoyo económico pues vienes motivado. - Pues depende de cada quien porque hay chavos que sí le echan ganas, como te vuelvo a repetir, si hubiera un apoyo económico pues vienes motivado. - A veces sí y a veces no, a veces sí porque muchas de las veces por ejemplo un curso tiende en ellos a subir su autoestima; muchas veces no porque luego ellos empiezan a trabajar y muchas de las veces su productividad no se reflejado en la cuestión económica. - Yo pienso que un premio, un bono o algo. Por ejemplo, llega mayo y nunca hay nada entonces vendas mucho o vendas poco pues prácticamente es lo mismo. <u>Empeño en la labor diaria</u> - No sé nos motiva a seguir trabajando a que le echemos ganas y todo eso. - Pues motivarlos, no sé de qué forma, pero motivarlos. <u>Comportamiento en los empleados dependiendo su motivación</u> - Pues hay veces que cambiamos de humor, pero pues todos nos motivamos diciendo qué podemos hacer y que sea como un contagio con todos. - Yo siento que la empresa no tanto, el que tiene que hacer sería uno, uno como trabajador tiene que venir motivado a su trabajo, si a mí me gusta mi trabajo no tengo que estar diciendo cuanta cosa si no me gusta mi trabajo pues mejor paso a retirarme. - Pues yo siento que lo hacen como una obligación prácticamente porque pues es la necesidad la que te obliga. - A veces sí y a veces no, a veces sí porque muchas de las veces por ejemplo un curso tiende en ellos a subir su autoestima; muchas veces
--	---

	no porque luego ellos empiezan a trabajar y muchas de las veces su productividad no se ve reflejado en la cuestión económica. - Depende de cada quien. - Nada porque les gusta su trabajo y pues tampoco no se sienten con eso de estar tan presionados en el trabajo y que se les exija y les llamen la atención. - Yo digo que sí, porque si no, no quisieran venir a trabajar. - Si, porque nos llevamos todos cuando estamos en la mesa. - Yo en mi área a lo que yo vengo, no vengo a echar relajo o a estar con el celular o andar aquí platicando, yo tengo que sacar lo que se va a entregar porque yo prefiero primero el tiempo, como debe de ser. <u>Apoyos solicitados por los empleados</u> - Pues es que esto ha sido tiempo atrás, yo llevo 10 años y prácticamente no han metido un premio ni nada. - Yo pienso que un premio, un bono o algo. Por ejemplo, llega mayo y nunca hay nada entonces vendas mucho o vendas poco pues prácticamente es lo mismo. - Pues que nos apoyaran con la producción, con el desgaste físico, con eso estaríamos bien. Y ya si te dan un apoyo pues ya le echas más ganas y ahí se ve la diferencia. - No pues yo siento que, como un apoyo, ¿no? sí que nos apoyaran un poco más... No sé es que hay muchas cosas... Si uno que llegue a faltar acá pues uno no se quiere quedar porque no trae suficiente comida o cualquier cosa... Son varios detalles, pero pues no sé más o menos como qué razón o motivación más o menos que los compañeros tengan. - La empresa debería de hacer que todos estén unidos porque he estado primer turno, segundo y tercero y veo que no, que no están unidos... <u>Capacitaciones para motivación</u>
--	---

	- Yo digo que quizá en lo personal todos tenemos una iniciativa, nosotros nos motivamos para estar mejor. Y yo digo que la empresa a lo mejor tendría que hacer una capacitación para estar motivados. - Pues sí, pero hay unos que dicen “ay para qué” y es cuando ahí se agüita todo esto, más que nada pues sería dar cursos donde vean el bienestar de uno, como programas de salud, que se enfoquen más; porque de alguna manera a ellos los concientiza más, porque esas cosas tienen un fin, no es nada más llegar y ya pues de algo te ha de servir como los cursos de primeros auxilios, ayudar al prójimo. - Pues es que hay muchas maneras, ¿no? ya sean incentivos o motivarlos igual de alguna forma. Incentivos porque por ejemplo allá donde estamos no les dan ninguno por producción, o sea no nos dan bonificación. Y ¿por qué? pues porque la mayoría se va a más a lo que gana en lo económico. - La empresa debería de hacer que todos estén unidos porque he estado primer turno, segundo y tercero y veo que no, que no están unidos... <u>Antigüedad en la empresa</u> - Sí, porque veo que muchos llevan muchos años acá.
Emociones	<u>Trabajadores contentos</u> - Pues sí, pues porque están contentos, más que nada yo los he visto a veces. - Sí, de hecho, sí, porque casi la mayoría están contentos y dicen “me gusta lo que se hace”. Y pues yo creo que si algo no le gustara se habrían ido a la primera. - Si, porque nos llevamos todos cuando estamos en la mesa. - Yo digo que sí, porque si no, no quisieran venir a trabajar. - La verdad si, pues más que nada porque les gusta su trabajo y pues tampoco no se sienten con eso de estar tan presionados en el trabajo y que se les exija y les llamen la atención. - Se siente feliz, porque vengo a que nos veamos acá dentro del trabajo.

	- Nos sentimos felices, a lo mejor tenemos problemas allá afuera, pero pues ya llegando acá pues platicas con tus compañeros. - Pues cuando, por ejemplo, cuando no llegó el material pues a veces estamos contentos porque la verdad hoy vamos a descansar media hora menos, pero cuando nos dieron un producto más que nos piden, nos presionan la cantidad mucho pues a veces sentimos que estamos ahorcados, no nos da tiempo. - Pues en todo, en el trabajo me siento feliz, porque si no vienes con ganas de trabajar pues acá te pueden pasar muchas cosas. Y me siento feliz por mi trabajo. - Bueno pues mis compañeros no sé qué piensen de su trabajo o su área, pero me imagino que se sienten a gusto y todo eso porque pues no los veo ni enojados, ni tristes, ni nada por el estilo. - Pues están contentos, no digo que sea la mejor empresa, pero si te sientes contento porque tus pagos son fijos. <u>Trabajadores depresivos</u> - Pues yo los veo más como depresivos. Muchos de los compañeros llegan más por obligación obviamente como toda persona, pero no realmente no les da ese gusto de trabajar “ay ya vine a trabajar”. Más que nada eso ya es personal, no sé si tengan problemas en su casa. - Es que hay uno que otro compañero que son agresivos, bueno casi la mayoría son... Están en su trabajo pues. Pero siempre hay uno o dos que son deprimidos por cosas equis, porque no sé a lo mejor en su casa han de tener problemas y ya llegan acá y pues. - Pues implica muchas cosas, y parece que están depresivos por el tipo de material que se trabaja. Uno que está al frente a lo mejor los trata de presionar, pero muchas de las veces pues está por demás, no pueden dar lo que uno se les va exigiendo por el tipo de material, muchas de las veces hay muchos detalles, que el material no se presta para trabajar, no sé hay muchas circunstancias.
--	---

	<u>Trabajadores motivados</u> - Pues yo me siento motivado, no me siento ni triste, ni enojado ni nada por el estilo; pues desde mi punto de vista como yo la mayor parte del día me la paso entregando pedidos pues no me estresa mi trabajo tampoco. - Tenerlo todo, entregarlo a tiempo, para nosotros es eso todos los días, si nosotros no tenemos esas cosas pues algo va mal. Y pues ahí donde estamos pues estamos activos, no podemos estar tristes ni nada. - Compañerismo, solidaridad, todos somos un equipo porque de alguna manera como convivimos, lo que predomina es la comunicación. <u>Problemas familiares</u> - Yo pienso que eso viene familiar, a veces vienes bien a veces vienes mal, arrastrando prácticamente lo de la familia luego lo vienes arrastrando, ahora sí que uno no quisiera involucrar prácticamente, pero es muy difícil. <u>Trabajadores tristes</u> - Pues yo digo que cuando son así es cuando se llegan a enfermar y pues se sienten mal. <u>Formas de ayuda</u> - Pues sería a lo mejor también cuestionarlos, como que a fondo como preguntarle por qué está así. Y pues de entrada pues entrevistarlos y ver si de alguna forma se les puede ayudar. <u>Estados emocionales</u> - Pues no sé luego los compañeros vienen en un distinto emocional y no sabemos muy bien si todos vienen igual. <u>Propuestas que favorecen la estabilidad emocional</u>
--	---

	- Sí, porque habría mejor comunicación. Y propongo que nos unimos en el trabajo y en el área donde estamos nosotros. - Pues yo digo que sí, que hacer unas terapias, porque luego mucha gente pues que no viene con muchos estímulos y no entienden a veces las razones.
Percepción	<u>Reglas para cuidar al personal</u> - Por ejemplo, ahorita se está llevando a cabo el tipo de protección de seguridad y es muy difícil, por ejemplo, en ciertas áreas andar con el cubrebocas y cuando se les empieza a aplicar pues sí lo resienten. <u>Trabajo por necesidad</u> - No, porque trabajan por necesidad. <u>Bonos/premios</u> - No sé, hay muchas cosas. Yo he visto en otras empresas hay muchas cosas, despensas, bonos, motivaciones, no sé, algo sencillo, pero hace que tú mismo seas más. - Yo digo que sí, como lo acabo de decir hace un momento, un premio de productividad, hay muchos trabajadores que sí reflejan su productividad, pero muchas de las veces no se ven reflejado o no es tomado como tal aquí a nivel empresa. - Sí, porque se ven mayores beneficios, mayor productividad y vuelvo a repetir, aquí muchas de las veces se ven reflejado en la autoestima, en la autoestima se ve reflejado en que si la empresa les da un premio de productividad. <u>Apoyos económicos</u> - Pues bueno ahorita lo que nosotros queremos es que nos aumentaran el sueldo, pero pues apenas se está viendo eso con el sindicato. - Hay unos que sí y hay unos que no, unos que sí porque el trabajo dice que es más relax y otros que no les gusta que porque mucho polvo o no pagan bien o no sé. Los compañeros lo que quieren ahorita es que

	les aumenten el salario porque a lo que gana uno pues ya casi no alcanza. - Pues es que hay muchas maneras, ¿no? ya sean incentivos o motivarlos igual de alguna forma. Incentivos porque por ejemplo allá donde estamos no les dan ninguno por producción, o sea no nos dan bonificación. Y ¿por qué? pues porque la mayoría se va a más a lo que gana en lo económico. - Pues algunos bien, y otros pues obviamente igual y no como en todo. Pues te digo yo lo he visto por los años que llevo, porque se van más a lo monetario, a los que les pagan poco, a los que sí les pagan bien, unos igual y es mucho, otros se quejan que no... De todo un poco. - Pues que piensan... Pues es un trabajo yo pienso. Y pues yo pienso que ellos piensan porque ven otro sistema de trabajo en otros lados y yo he platicado y lo ven... Por ejemplo, ahorita llega mayo y hay utilidades, hay esto y esto, y acá; pues llega mayo van \$1,000 o ten esto... O sea, no ves ese entusiasmo de viene mayo y vamos a ganar esto o vendimos tanto o le echamos tantas ganas. - Pues depende, te digo los puntos de vista que tiene cada uno, cada cabeza es un mundo cómo piensa. Yo digo que lo que debe hacer es reforzar la parte de los incentivos. <u>Apoyo por parte de la empresa</u> - Porque hay empresas que ya teniendo mucho tiempo trabajando pues te dan vacaciones y acá pues hasta diciembre nada más. Y pues que nos apoyaran cuando quieras un permiso o cuando tengas un problema y pues ahorita nunca he pedido uno porque nunca he tenido un problema, pero me gustaría que si se presenta el problema me apoyaran. - Una vez pasó eso, fue cuando se incendió esta parte y pues tomar medidas, ¿no? Se prendió esto y pues, ¿ahora qué hacemos? y pues puso de su parte el patrón para no despedir a nadie, o sea tratar de ver
--	--

	por dónde se pueden utilizar esas manos y ha habido parte de la empresa pues cooperación. - Para que esté uno contento, un salario más alto, para mí más que nada; porque yo a lado de Luis y otros chavos pues tienen otro salario más alto entonces es a veces lo que siento medio no tan motivado, porque a pesar que yo le he echado ganas luego me pongo a pensar, yo a lo que vengo, a trabajar. - No pues yo siento que, como un apoyo, ¿no? sí que nos apoyaran un poco más... No sé es que hay muchas cosas... Si uno que llegue a faltar acá pues uno no se quiere quedar porque no trae suficiente comida o cualquier cosa... Son varios detalles, pero pues no sé más o menos como qué razón o motivación más o menos que los compañeros tengan. - Pues sí, que tengamos nosotros un ayudante más. Entre más compañeros nos cansamos menos. - Y pues piensan eso porque la empresa nos ha tratado bien y no nos ha dejado solos, cualquier cosa pues nos apoya la empresa. <u>Estabilidad por trabajar en la empresa</u> - Pues yo me imagino que sí, porque es un trabajo muy tranquilo no te presiona, ni tampoco te vigilan, ni nada de eso. - Los que estamos ahí pues porque tenemos la necesidad de colaborar con la familia. - Yo considero y así desde mi punto de vista pienso que, al menos desde que entran y salen se van más o menos satisfechos y siempre tienden a estar en que todo esto va a llevar un buen rumbo, un buen camino, porque a final de cuentas están aquí por necesidad. - Pues muchos piensan que es un poco mejor que otras empresas porque pues yo nunca he visto que pongan un cartel de “se solicita”, siempre vienen recomendados, porque si les interesa aquí la empresa. - Bueno pues mis compañeros no sé qué piensen de su trabajo o su área, pero me imagino que se sienten a gusto y todo eso porque pues no los veo ni enojados, ni tristes, ni nada por el estilo.
--	---

	- No pues yo no platico con la mayoría, pero yo creo que se sienten bien trabajando y pues que está bien la empresa laborando acá. Y pues no sé por qué piensan eso. Pues están contentos, no digo que sea la mejor empresa, pero si te sientes contento porque tus pagos son fijos. - Yo no pienso nada, yo ta bien así. - A algunos sí les gusta su trabajo y a otros pues no. Pero de la empresa pues nunca he tenido problemas con ellos, desde que entré hace 5 años pues nunca he tenido problemas con ellos, la empresa pues le está echando muchas ganas y está saliendo adelante. Y pues piensan eso porque la empresa nos ha tratado bien y no nos ha dejado solos, cualquier cosa pues nos apoya la empresa. <u>Quejas de los empleados</u> - porque un ejemplo es lo de la mascarilla, como nosotros lo vivimos a diario a veces decimos “es que no me funciona porque de alguna manera penetra polvo fino” y ellos dicen “no pues esta es la que me marca la norma y esto lo otro” y pues uno es el que lo vive diariamente y pues tratar de sentir empatía por el trabajador, como dicen comúnmente ponerse en los zapatos del otro para que puedan entender. No nada más, es decir, si no hacerlo, que el patrón o las gentes allegadas a él que se pusieran un día para que vean que es lo que realmente necesita uno, porque ya estando ahí en los trancazos pues a lo mejor no satisface todas las necesidades de uno, entonces esa parte deberían de ser más empáticos. - Hay unos que sí y hay unos que no, unos que sí porque el trabajo dice que es más relax y otros que no les gusta que porque mucho polvo o no pagan bien o no sé. Los compañeros lo que quieren ahorita es que les aumenten el salario porque a lo que gana uno pues ya casi no alcanza.
--	---

	- No digo nombres, pero hay supervisores que le dicen “tiene una falla la máquina” y nomás te regañan o responden lo peor, cuando ellos tienen la obligación de responder y de checar las máquinas. - Pues a lo mejor sí, es como ahorita, las mascarillas, nos la dan cada mes y la verdad pues se ensucia mucho, que la empresa se enfoque más en eso, porque a mí una vez me dio una infección por la mascarilla que nos daban antes, sudábamos mucho y me salieron muchos granos y tardé mucho para recuperarme. <u>Propuestas externadas por los empleados</u> - Sí, que ellos se involucraran más en el sistema de manejo de la materia prima para tratar de que ellos vean cuál es la manera en la que estamos trabajando. Y pues propongo que hagan un mayor esfuerzo para que todo esto salga adelante. - Pues solo decirles si necesito algo, pues necesito esto para estar más activos para tener más rapidez. Y pues si me dan esas cosas yo soy más activo. - Y pues es lo que me gustaría que hicieran porque luego, pues acá hay muchas cosas, ahorita el sindicato y el supervisor no se llevan no sé por qué, pero pues no se llevan. Entonces para mejorar esto pues se tienen que unir, bueno es lo que pienso yo, unirse para sacar la producción que el patrón quiere. - Pues que nos apoyaran con la producción, con el desgaste físico, con eso estaríamos bien. Y ya si te dan un apoyo pues ya le echas más ganas y ahí se ve la diferencia. <u>Motivación</u> - Y en otros lados prácticamente yo he visto otro tipo de trabajo te van motivando, te van ganando, te vas entusiasmado y acá pues tú cumples con tu trabajo nomás. Pues yo, me encantaría que metieran ese tipo de para ser mejor persona, pero como patrón sabes que le echaste muchísimas ganas, ahí te va esto, te lo ganaste.
--	---

	<u>Antigüedad en la empresa</u> - Sí, porque veo que muchos llevan muchos años acá. <u>Comunicación con jefes</u> - Yo digo que sí, pues primero con los jefes y los de en medio, ¿no? pues para platicar bien. <u>Cuestión personal</u> - Pues la empresa... Bueno yo digo que no... Yo digo que la empresa no debe hacer nada porque en este aspecto pues cada quien... Bueno yo diría que no. <u>Comodidad en el área</u> - Sí, ver porque estemos mejor en el área de trabajo de la empresa. - Sí, porque luego se quejan de limpieza y esto. <u>Operar maquinaria</u> - Pues sí, porque, por ejemplo, así como nosotros manejamos el montacargas, así debe dar explicación a los demás, fíjate como está teniendo el lugar bien y todo eso, entonces así deben trabajar ustedes iguales. - No, fíjate que no, porque ya todos sabemos lo que debemos hacer, es como yo, ya sé qué es lo que tengo que hacer del diario y los compañeros igual. <u>Formación</u> - Pues yo creo que si la persona no se sintiera a gusto pues se iría, y pues la empresa no. -Hablar de la persona, porque si tú mejoras a la persona pues lógicamente paso a paso o poco a poco irás mejorando el tipo de mentalidad y se va centrando más allá de la obligación, que ya lo vean
--	--

	mejor como algo necesario, que es bueno para su salud como los cursos de protección.
Capacitación	<u>Capacitaciones en cosas técnicas</u> - Pues sí, pensándolo ahorita, pues fue la capacitación de seguridad e higiene y pues si a veces realmente en lugar de ir dirigido a las empresas va a uno mismo. - Pues sí, pensándolo ahorita, pues fue la capacitación de seguridad e higiene y pues si a veces realmente en lugar de ir dirigido a las empresas va a uno mismo. - Pues la mayoría, pues sí, todos. Unos de, pues cómo usar los extintores, rescate, bomberos. Y pues cuando hay un pequeño siniestro pues ya te apoyan en todo. - Sí, sí han tomado cursos. Han tomado cursos contra incendios, para electricidad, curso de montacarguistas, los cursos de capacitación para andar en las alturas. Y ayudaron... Pues el de alturas si veo que lo están haciendo, porque luego suben para las lámparas y están arriba. - Si, pues lo de los sismos, de cómo usar las máquinas y de cómo ser limpios, organizados y ayudaron en muchas cosas, hay un poco más de limpieza. - Unos que otros, fueron de eléctricos y ayudaron... Pues unos no sé dónde se les da todavía porque estuvieron un mes o dos semanas. -Y hemos tomado de electricidad y yo digo que si ayudan. - Sí, pues todo por ejemplo de seguridad, de incendios y todo eso. - De incendios, de montacargas y nos ayudan a reaccionar a saber qué hacer. Y pues hemos tenido de primeros auxilios para ayudar al compañero, porque a lo mejor hay una situación en donde tengas que hacerlo, así como las capacitaciones contra incendios en donde puedes ver la dimensión y que es serio porque estamos hablando inclusive de vidas humanas. De seguridad e higiene pues apenas nos lo acaban de dar y es para que el trabajador esté al cien y así tratar de prevenir un accidente.

	- Si lo han tomado, de seguridad y todo eso del taller, de mantenimiento. Y pues están más que nada más conscientes de lo que estamos haciendo y de la seguridad y todo eso. <u>Formación</u> Apenas tuvimos un curso y de hecho ahí nos enseñaron la importancia de lo que es amarse a uno mismo y cuidarse de sí, cómo también cuidarse físicamente, y por lo regular lo que es de seguridad nos lo enseñan cada 2 meses, ahí sí dependiendo porque por los nuevos es por lo que nos vuelven a dar la capacitación. Y nos ha ayudado para prevenir y pues es indispensable por el material que trabajamos, por ejemplo, en el de extintores se enfoca a que nosotros dominemos y sepamos usarlo. - La empresa debería de hacer que todos estén unidos porque he estado primer turno, segundo y tercero y veo que no, que no están unidos... - más que nada pues sería dar cursos donde vean el bienestar de uno, como programas de salud, que se enfoquen más; porque de alguna manera a ellos los concientiza más, porque esas cosas tienen un fin, no es nada más llegar y ya pues de algo te ha de servir como los cursos de primeros auxilios, ayudar al prójimo. - Entonces pues que hagan más que nada capacitaciones de la persona y valores. - Si de hecho sí. Pues hasta ahorita la empresa siempre nos ha dado capacitaciones, sobre todo en el cómo debemos tratar a nuestros compañeros y cómo ellos deben tratarnos a nosotros... Sobre todo en los valores. - Si, el de yo quiero, yo puedo y todos esos - Sí, de trabajo en equipo, valores, decisiones, no recuerdo bien pero sí han sido varios. Y ayudaron en que en un principio su autoestima se elevó y empezaron a trabajar como debe de ser, pero luego pues no.
--	---

	- Pues algunos, en pues... Es que aquí nos dan nuestras capacitaciones por lo mismo de la empresa, como te vuelvo a repetir; en cómo tratarnos entre compañeros y todo eso, por lo regular es lo que más. Y yo digo que sean de calidad humana, para que empezaran por ellos mismos. Vuelvo a repetir, empezar a ver por la persona y el cuidado de sí mismo para prevenir y evitar un accidente, el tapabocas para evitar a largo plazo una enfermedad o asma, no sé. <u>Diversos programas</u> -Bueno si hay programas, pero de diferentes cosas. <u>Importancia de la frecuencia</u> -Sí tardan un poco. Y pues yo creo que con los cursos se aprende un poco más. - Pues es de siempre, pues seguir haciendo cursos porque son muy importantes. - Tenemos que tener cursos o pláticas porque vamos a mejorar al trabajar. <u>Capacitaciones en motivación</u> - Y yo digo que con cursos de motivación personal. - Sí, por ejemplo, luego nos dicen tal día va a haber curso, hay que echarle ganas y nos dan motivación. <u>Opiniones sobre las capacitaciones</u> - Pues sí, pero hay uno que dicen “ay para qué” y es cuando ahí se agüita todo esto, - Pues yo creo que no porque lo que yo he escuchado es que dicen ellos “no para qué nos sirve, no nos sirve de nada” pero yo digo que no, porque sí sirve, todo lo que nos dan es bueno.
--	---

	- Pues a veces no se prestan mucho, pero yo digo que sí, a veces es por el tiempo, pero pues ya es por la persona, que debe poner un poquito de su tiempo. - Pues unos dicen que si, otros dicen que no porque prácticamente es como le digo, a lo mejor si no tienes cubrebocas te castigan, pero hay personas que no lo tienen y no los castigan. <u>Programas, cursos y capacitaciones propuestos por los empleados</u> - Yo creo que sí, yo digo que más cursos, más pláticas. - Sí necesitan tomar cursos, que les ayude a mejorar las cosas. - Sí uno que otro, pero como le decía nada más es un solo horario, entonces no todos pueden a la misma hora. Y hemos tomado de electricidad y yo digo que si ayudan. <u>Educación</u> - Educativos en cuestión de lo que es la primaria y la secundaria, ha habido programas de esos y también capacitaciones. - Sí, es como yo, terminé mi secundaria acá. - Muchos compañeros pues pueden terminar la secundaria, es como yo que quiero terminar la prepa ahora y la puedo terminar acá. <u>Deseos de capacitaciones técnicas</u> - Si, y pues dependiendo, pues para mí yo me voy más a lo mecánico o lo eléctrico porque igual y aprendo más. - Si, que les enseñaran otro trabajo como de eléctrico o cómo se manejan las máquinas porque pues nos harían salir adelante. - Sí, pues depende... De las fallas mecánicas y maquinaria para aprender. - Sí, capacitaciones como en montacarguista porque yo creo que a lo mejor ganan un poco más. - Si porque el personal cambia. Y pues ya nos dieron la mayoría de las capacitaciones y yo he visto que varios han aprendido algo de las
--	--

	capacitaciones y pues todos tienen diferentes inquietudes, pero por ejemplo en electricidad. - Sí, pues hay muchos temas, por ejemplo, en mi área, conocimiento de telares e inclusive hasta capacitación de lubricador, manejo de aceites; porque muchas de las veces desconoces, no es el método adecuado en la manera en cómo se capacitan. - Pues unos dicen que sí, otros dicen que no porque prácticamente es como le digo, a lo mejor si no tienes cubrebocas te castigan, pero hay personas que no lo tienen y no los castigan. Y las capacitaciones no sabría decirle en qué... Seguridad yo pienso, acá ven mucho lo de seguridad.
Eficacia del liderazgo	<u>Satisfacción del apoyo brindado por parte de los jefes</u> - a veces él nos apoya y pues a veces yo creo que se cansa y pues nos dice “aaay” y pues me gustaría que él apoyara. Pero sí de hecho sí nos apoya, pero a veces no sé qué le pasa que nos dice de cosas. - Sí, pues yo he visto que el jefe ha ayudado a muchos compañeros, bueno... Me platican. - Si, porque ellos como encargados ellos están capacitados para ordenar al personal de su área, por ejemplo, si ellos tienen un propósito de “tal día tienen que sacar tanto de producción” pues el encargado no les va a decir de mal manera, ¿no? Él acerca a los compañeros a decirle “tenemos tanto de producción y vamos a mejorarlo”. - Pues hay muchos que sí, pues los encargados cualquier cosa que no sabemos les preguntamos y ellos nos dicen y si lo tienen lo saben. - Sí porque a veces el jefe echa la mano y nos ayudamos. - Sí, porque ellos están apoyando algo del trabajo. - Sí, porque nuestro jefe de área siempre nos apoya en diferentes aspectos. - Sí, sí ayuda porque la empresa para que se vaya reconociendo poco a poco que sí se puede. - Si, yo soy encargado y tenemos que... Todos los días tenemos que llegar a las metas, tenemos que sacarlo y si podemos quedarnos un

	poquitito más nos quedamos, porque si no mañana tengo más trabajo, la meta es dejarlo bien. - Sí, porque al menos de mi parte estoy al pendiente de todos. - Sí porque el que está ahorita de encargado nos ha ayudado porque hay veces que tenemos problemas y él va con el patrón a hablar y pues nos ayuda. - Sí, sí ayudan porque son una de las personas que preguntan qué te hace falta, que están al pendiente. - Pues por lo regular pues cualquier encargado de área pues ya le preguntamos y nos dice y si tiene la respuesta nos ayuda o nos dice cómo hacer las cosas. - De hecho, el que está ahorita, estamos bien con él porque nos asesora, de qué se debe de hacer y pues hemos trabajado bien, no hemos tenido problemas. - Pues no, no sabría decirle, yo de ahí el jefe que tengo, prácticamente es accesible a todo eso. <u>Falta de apoyo</u> - Pues sí pero no como debe de ser <u>Buena comunicación entre jefes y subordinados</u> - La verdad no sé. Pero no, yo digo que no, porque como le digo, acá platicamos y nunca hemos tenido un problema con el jefe y pues trabajamos bien. <u>Malos tratos</u> - No digo nombres, pero hay supervisores que le dicen “tiene una falla la máquina” y nomás te regañan o que responden lo peor, cuando ellos tienen la obligación de responder y de checar las máquinas. <u>Motivación</u> - Pues motivarlos, no sé de qué forma, pero motivarlos.
--	--

	<u>Opiniones sobre eficacia de liderazgo</u> - En este aspecto, bueno sería de que como jefes que son de área, que tampoco se tomen ese papel de qué porque sean jefes, encargados o supervisores ellos van a hacer lo que ellos quieren. Por ejemplo, que ellos anden platicando por aquí o anden haciendo otras cosas por allá que no favorezca a la empresa, pues no. <u>Acciones que deben realizar los jefes para favorecer el buen ambiente dentro del trabajo</u> - Pues que estemos juntos, cómo trabajamos a veces, ir juntos, trabajar juntos, porque si no uno se queda y otro más arriba. - Pues eso, cursos de capacitación. - Yo creo que la igualdad porque yo creo que es importante. - Pues simplemente la ayuda entre todos, el compañerismo, pues nos hemos acoplado todos. Si no nos echamos la mano todos no puede salir todo esto. - Pues escuchar las necesidades que tengamos, algo en general no te puedo decir pero te digo que hubiera unas juntas donde manifestáramos cómo estamos y a lo mejor él también está en su derecho y diga “si ya escuche esto, ahora que hayan resultados” o sea que vaya de la mano, así como un debate para llegar al mismo fin, para que la empresa nos escuche de viva voz y los mismo, nosotros también entender esa parte. No nada más es pedir sino nosotros también poder dar. - Pues yo creo que atención y dedicación hacia ellos porque muchas de las veces como ser humano es lo que a veces necesitamos, atención. <u>Apoyos económicos</u> - Pues un mejor salario y un vale de despensa porque no lo tenemos.
Satisfacción laboral	<u>Rutina</u> - Que a veces es algo pesado, ¿no? Diario lo mismo, a veces yo digo que faltará que nos rolaran de las máquinas y así que se pase rápido el

	tiempo porque a veces es aburrido. Y yo creo que la rutina hace que lo veas aburrida y pues si cambias de máquina a lo mejor es otra forma de trabajar y te vas a lo mejor desarrollando diferente y a lo mejor eres más capaz en otra máquina y a lo mejor al rato la fábrica ve esas actitudes de personas y es cuando a lo mejor pueden llegar a un alto puesto, no sé. - Pues sí, para mejorar esto y que se te haga más rápido, porque luego a veces como que es chocante y todo eso y se te hace más largo, y pues no sé, si hay diferencias pues tratar de platicarlo, que haya comunicación, más que nada, no nada más con los superiores, sino que con todos <u>Trabajadores satisfechos</u> - unos que sí porque el trabajo dice que es más relax - Si, porque pues están a gusto en sus trabajos, les gusta su trabajo. - Hay personas que hasta los vas a ver y te saludan y te hablan muy bien. - Sí, de hecho, sí, porque casi la mayoría están contentos y dicen “me gusta lo que se hace”. Y pues yo creo que si algo no le gustara se habría ido a la primera. - La mayoría sí, porque gracias a ellos sobreviven o subsisten - Sí, porque nunca he visto que se estén quejando. - Pues sí, pues porque están contentos, más que nada yo los he visto a veces <u>Trabajadores insatisfechos</u> - Hay unos que no les gusta que porque mucho polvo o no pagan bien o no sé. - Pues yo creo que no porque pues más que nada por ejemplo en planta 2, pues el área en la que yo estoy se ha ido varios por lo mismo, a lo mejor por trabajo, o la cargada, o por el sueldo, o porque no tienen lo que debe de ser.
--	--

	-Los que no, son de las personas que dan muchos problemas, faltan, ausencia de trabajo. <u>Actitudes positivas que motivan al empleado</u> - Pues hay veces que cambiamos de humor, pero pues todos nos motivamos diciendo qué podemos hacer y que sea como un contagio con todos. - Sí, por ejemplo, luego nos dicen tal día va a haber curso, hay que echarle ganas y nos dan motivación. <u>Actitudes negativas</u> - Algunos no, por lo mismo porque hay personas que son negativas y personas que no. <u>Cuestión económica</u> -Los compañeros lo que quieren ahorita es que les aumenten el salario porque a lo que gana uno pues ya casi no alcanza. - No creo, pues de alguna manera lo que están percibiendo a la semana pues no les llega a satisfacer sus necesidades primarias. - La mayoría sí, porque gracias a ellos sobreviven o subsisten - No creo porque por lo regular se van más por lo que ganan, entonces de alguna manera a veces tratan de ver de dónde se puede sacar un poquito más hablando económicamente. - Yo considero y así desde mi punto de vista pienso que, al menos desde que entran y salen se van más o menos satisfechos y siempre tienden a estar en que todo esto va a llevar un buen rumbo, un buen camino, porque a final de cuentas están aquí por necesidad <u>Opiniones sobre satisfacción laboral</u> - Pues de que, porque la verdad yo en mi área a lo que yo vengo, no vengo a echar relajo o a estar con el celular o andar aquí platicando, yo
--	---

	tengo que sacar lo que se va a entregar porque yo prefiero primero el tiempo, como debe de ser. -Porque veo en otro tipo de empresas, no estamos ni muy bajo ni muy hasta arriba. <u>Acciones realizadas por la empresa</u> - Sí, pues tiene que revisar la empresa cómo se va a manejar eso... Tenemos que ser equipo. - Yo digo que sí. Cualquier cosa, un problema, ellos te ayudan directamente.
Toma de decisiones individual	<u>Sindicato: resolución de problemas</u> - Pues lo ven con el sindicato y pues los pasos, se habla con el sindicato y si es cuestión de maquinaria ya se manda a llamar al mecánico. - ¿cómo lo solucionan? yo creo que por parte del sindicato. <u>Supervisores/encargados: resolución de problemas</u> - Bueno llega el supervisor o el encargado de la planta y ve qué tipo de problema es y si se puede solucionar ahí pues lo solucionan y si no pues ya varía del tipo de problema. Y pues si es un problema de reporte ahí en la misma empresa de esos mismos compañeros ahí lo solucionan.... Más que nada llaman a los dos trabajadores de por qué empezó, por qué los están reportando y le dan una solución. - Tenemos que avisar al jefe de área o a recursos humanos que tenemos este problema y ya al jefe de área le hablan de recursos humanos y ya platicamos con el jefe. Y no seguimos pasos. - Los que están a cargo, los jefes de área son los que resuelven el problema. Y sí siguen pasos, nos dicen las medidas de lo que se debe de hacer. - Hablando con el jefe inmediato. Y no seguimos pasos.

	<u>Acciones que debería tomar la empresa ante una situación problemática</u> - No pues organizarnos, ¿no? y trabajar en equipo para resolver ese problema. Y pues... Pues no sé, por lo regular pues solamente hacemos trabajo en equipo. - Reunirnos y decir “saben qué... Está pasando esto, ¿sugerencias?, ¿qué está pasando?” <u>Falta de unidad del grupo de trabajo cuando se presentan problemas</u> - Pues en esos casos no todos están unidos, luego cuando un compañero tiene un problema de cualquier cosa, luego uno que otro se acerca y le dice “¿Oye te puedo ayudar en algo? Pero no seguimos pasos. <u>Acciones implementadas por la empresa cuando existe un problema</u> - Bueno por lo regular cuando pasa un problemita por ahí, siempre hablar con ellos para tratar de oír y que entiendan esa parte. Y pues de pasos, cuando hablamos con ellos pues tratan también de poner de su parte, en un momento dado, sabes que nos ponemos de acuerdo y... “Tú le avisas a fulano, mengano y sultano para ponernos de acuerdo en qué medidas se va a tomar” y tratar de darle seguimiento también. - Por medio de ideas, y los pasos, pues primero recurren al responsable de área, luego de ahí se suben a recursos humanos, posteriormente si no hay una solución sigue a personas administrativas. - Pues platicando con el jefe y haciendo reuniones. Y sí, si se siguen pasos, cuando hay problemas acá en la empresa pues ellos nos tienen que decir. Es como ahorita, pues ahorita hay muchos trabajadores que faltan mucho y pues nos afecta a nosotros y pues hablando con ellos pues ya para no faltar pues.
--	--

	- Pues como la empresa lo maneja, prácticamente uno... Pues creo que luego llegan a un acuerdo, pues si llegando a acuerdos. Y no sabría decirte si siguen pasos. <u>Propuestas para solucionar problemas</u> - Pues si hubiese algún problema de algún compañero conmigo, antes de avisarle a los compañeros, hablaría yo con la persona y le digo y sino pues ya... Tampoco con violencia, sino con el encargado y ya él sabrá qué hacer. Y pues eso para que nuestros compañeros no vayan a decir que anda uno de llorón con el supervisor y así. - Organizarnos un poco más y saber más o menos cómo está para arreglar el problema y así sabríamos un poco mejor. - Pues estar unidos y así nos ayudamos. Porque a veces prende o algo, un detalle aquí en la empresa. - Pues yo digo que estuviera un personal a cargo de eso, de los problemas. Porque a lo mejor te mandan con otra persona y te dicen otra cosa y pues no tienen el tiempo necesario para atender problemas. - Me gustaría que todos se reunieran para platicar y resolver el problema. Y pues porque ya de todo se quejan, y pues a mí me gustaría que nos reuniéramos para ir a ver a la Licenciada. - Pues hablar directamente con Recursos Humanos. Porque es el que lleva las órdenes y es el que debe apoyar y sacar adelante cómo debe de tener al trabajador. - Pues hablando con los jefes para solucionarlo para que me solucionen porque los compañeros no me van a solucionar nada. - Pues más que nada ponerse primero de acuerdo con la empresa para poder hablar con ellos. - Y pues yo creo que nos gustaría, no sé, tratar de resolverlo lo más rápido posible para no estar con la incertidumbre. - Pues lo más práctico posible, porque de momento si se suscita un problema... Pues lo más pronto posible, la línea más corta.
--	--

	- Pues, así como se hace, platicando acá en la oficina con la Licenciada o con el ingeniero. Y porque a veces hay problema personal y a veces hay problema acá con los mismos compañeros.
Evaluación del desempeño	<u>Evaluación de desempeño en cuanto a producción</u> - Yo digo que sí, y no sé cómo lo hace. - Sí, depende, van viendo el trabajo y la calidad. - Pues sí, porque se va dando cuenta diario. - Sí, pues viendo la producción. - Sí, pues en una máquina dónde saquemos producción pues ahí nos recompensan en algo o cualquier cosa. - Hasta ahorita a lo mejor... Lo evalúa sacando el trabajo. - No pues ellos lo evalúan con el pesaje de los carros, y pues de hecho realmente ahí si no me meto, porque por lo regular ellos ven lo de la producción. <u>Evaluación de desempeño en cuanto a desarrollo</u> - Yo me imagino que, si lo debe de evaluar y viendo el desarrollo del trabajador, ellos mismos van viendo cómo se va desarrollando el trabajador, van viendo que el trabajador va echándole ganas a su trabajo y de eso mismo se agarran y pues ya va uno subiendo. <u>Evidencia de la falta de evaluación del desempeño</u> - No. - Creo que no. - Pues yo digo que sí, pero pues de hecho no se da la evaluación porque si te evaluarán y todo como trabajador a lo mejor como te digo, hubiera un premio o algo... Sabes qué, tú eres una persona que lo está haciendo bien pues ahí te va a fin de mes un bono o algo, sería diferente. <u>Formas de evaluación que les gustaría a los trabajadores</u> - Pues nos habían dicho que nos iban a hacer un examen o algo así de lo que sabemos.

	- Que me vean trabajando y que digan a saben que... Si trabaja bien. - Tomando en cuenta la hora de la entrada y salida para checar si llego o no llego. - Pues a lo mejor que nos dijeran cómo estuvimos esta semana. - Por medio de productividad, de eficiencia.
Actitudes	<u>Actitudes positivas</u> - Pues yo digo que positiva porque nos gusta el trabajo. - Tienen buena actitud. No sé por qué. - Hay unos que vienen en un muy buen estado, con ánimos, - Positiva, siempre vienen contentos y pues si tienes problemas, mejor ni vengas. - Buena porque venir a lo que es, responder con ganas. - Positiva, por lo mismo que ser positivo todos los días porque allá no tenemos a nadie, no hay relevos entonces tiene que ser positiva porque todos los días tenemos que entregar nuestra área y dejarlo completo y lo menos posible para el siguiente día - Pues digamos que buena, porque luego luego se ve al inicio de labores. <u>Actitudes negativas</u> -Yo digo que hay unos que no; luego hay unos que están como molestos, contentos, regular... - Negativa porque vemos nosotros las telas. - Pues de algunos porque pues algunos son muy negativos. <u>Actitudes positivas y negativas</u> - Buena y mala, porque hay veces que hay presión. <u>Relación entre actitudes y la vida personal del empleado</u> - Pues a veces disponible, yo digo que ahí interviene lo que es la vida personal de uno, pues si tienen problemas a lo mejor vienen con

	diferente actitud, a veces vienen más disponibles que otros días y pues tratar de entender esa parte, ese lado humano de ellos también. - Yo creo que va dependiendo de cada persona porque por ejemplo el hecho de que lleguen al trabajo enojados, hayan tenido problemas adentro o afuera de la empresa, pues ellos tendrían que dejarlo muy atrás. - Pues es diferente cada persona, cada ser humano es diferente, yo si contigo no me meto no me gustaría que se metieran conmigo; entonces pues no. - No hay que confundir las cosas personales con las laborales. <u>Trabajo por necesidad</u> - Te digo pues mi trabajo me gusta y pues la actitud es la de venir a trabajar porque pues como yo tengo mi familia pues de aquí sale para la semana. - Pues la actitud de venir a trabajar por necesidad. <u>No hay relación entre la actitud de los superiores y el desempeño del trabajador</u> - No, en mi aspecto no nos afectaría, porque el problema que tengan ellos pues es muy aparte, uno como trabajador está en su área y está enfocado en lo que uno está haciendo. - Yo digo que no, pues no creo que tengan la culpa de cómo vengan... - No, porque lo que les gusta a unos a otros no les gusta. - No porque mientras nosotros a lo que estamos, no nos molesta ningún supervisor, los demás no sé cómo. - No, porque no se meten con nosotros, nuestra área es nuestra área. - La verdad no sé. Pero no, yo digo que no, porque como le digo, acá platicamos y nunca hemos tenido un problema con el jefe y pues trabajamos bien. - Pues no, yo desde mi área pues no, pues su actitud no me ofende, no nada.
--	---

	- No, porque no nos afecta. - Pues ahorita que yo sepa no ha habido ningún problema, pero pues todo es trabajo, no porque me caiga mal no voy a trabajar, lo que es, ¿no? No hay que confundir las cosas personales con las laborales. - Pues yo digo que está bien porque andan todos tranquilos. <u>Relación entre la actitud de los superiores y el desempeño del trabajador</u> - Sí porque si es muy prepotente o algo, lógicamente va a reaccionar, ni modo que te estés sobajando a cada rato. - Sí, porque muchas de las veces si venimos de mal humor, empezamos a hablar inclusive con palabras obscenas y ellos lo toman a mal, o a lo mejor ellos vienen con una actitud positiva y al ser tratado de esa manera pues repela. - Pues sí, porque uno que no te habla bien uno que si te habla bien. - Pues sí porque si esa persona o un compañero viene a trabajar, pues debe venir y trabajar con todo amor y no desquitar con la empresa. - Sí, porque vuelvo a lo mismo, si a nivel departamento se ve reflejado eso yo creo que, a mí, siento que a nivel personal administrativo también se ve reflejado hacia nosotros. - Un poquito porque a veces, a veces él nos apoya y pues a veces yo creo que se cansa y pues nos dice “aaay” y pues me gustaría que él apoyara. Pero sí de hecho sí nos apoya, pero a veces no sé qué le pasa que nos dice de cosas. <u>Propuestas de cambio de actitudes</u> - Los que son negativos sí, porque pues así ves las cosas más ligeras. Y yo digo que con cursos de motivación personal. - Sí, por mis compañeros que hay como dos o tres que sí me gustaría que cambiaran y pues sería dándoles cursos o una terapia. <u>Permanencia en las de actitudes</u>
--	---

	- Yo creo que no porque pues es ya la motivación que uno tiene de venir todos los días de venir a trabajar y estarle echando ganas al trabajo. - Pues ahora sí que mi actitud yo vengo pues normal yo vengo a mi trabajo, pues no. Pues como mi actitud es... Vengo trabajo, normal sí que... Yo mi actitud no vengo enojado ni nada de eso... De los compañeros pues quien sabe, ¿verdad? porque nunca les pregunto - Pues no porque no, no la cambiaría. - Te vuelvo a repetir todos los días venimos diferente, hoy puedo estar al 100, mañana a lo mejor vengo al 90 por alguna u otra cosa. - Pues no, porque siempre cuando vengo, vengo con ganas.
Selección de empleados	<u>Documentos requeridos</u> - Sí, el comprobante de domicilio, el CURP, número de afiliación, el acta de nacimiento. - Mi acta de nacimiento, mi credencial, los documentos de un trabajo. - Papeles, identificaciones. - Sí, documentos. - Sí, documentos. - Si, me pidieron documentos, todo lo necesario. - Sí, papeles, bueno casi que cuando yo entré no pedían nada llevo aquí más de 20 años. - Sí, pues la solicitud elaborada, lo que es el CURP, acta de nacimiento, antecedentes no penales, correo electrónico, número de cuenta Bancomer si es que teníamos, lo del SAT, el RFC. - Sí. - Sí, pues estudio, mi credencial, antecedentes no penales, CURP, RFC. De estudios me pidieron primaria. - Pues sí, lo que es lo básico, llevo aproximadamente como 10 años. <u>Mantener el proceso de selección actual</u> - No, está bien. - Así está bien.

	- Yo digo que así está bien. - No, así está bien. <u>Propuestas de cambios en el proceso de selección</u> - Yo diría que sí, pero va dependiendo porque si hay un puesto disponible no creo que vaya a ser nada más una persona que quiera estar ahí, ¿no? van a ser varias y ya si acaso van a ser unas tres o cuatro personas y pues van a ver su desempeño laboral. - Pues a lo mejor sí me gustaría, ¿no? pero ahí dependiendo de los encargados, cómo lo vean y cómo tengamos la actitud de trabajo. - Tendría que cambiar un poco, porque pues te piden estudios altos, ahorita ya quieren la secundaria terminada y lo de los antecedentes, y pues ahorita ya está más difícil, más complicado. Y pues me gustaría cambiar eso, que pudieran entrar, aunque no tengan la secundaria, porque hay chavos que si son trabajadores. - Pues sí, la verdad sí, porque avanzar un poquito más rápido para encontrar a esa persona. - Sí, porque muchas veces tenemos la tendencia a elegir personas de una cierta zona de... Por ejemplo, ahorita muchas de las veces entran personas del Estado de Oaxaca, cuando sabiendo que aquí en Puebla tenemos mucha gente que es capaz de cualquier cosa. <u>Rotación de puestos</u> - De alguna manera ahorita ha estado pues entre comillas bien, pero si hay veces que tienes que evaluar mucho a la persona, cómo es y cómo se desempeña. Porque hay veces que hay gente que me ha tocado cambiarlos de lugar y sí me ha tocado que funcione mejor que en un principio, pues buscarle un lugar donde se pueda desenvolver y desempeñar bien. Si me ha tocado que a lo mejor lo mueves de un lugar a otro y se han desarrollado, pero hay otros que si de plano, le das
--	---

	chance acá o allá, y pues de plano pues pa fuera, porque por más que le busques lugar pues no se lo gana, o sea no es discriminación ni nada de eso, pero eso se evalúa. - Sí, pues me gustaría que cuando haya chance me gustaría irme de mecánico. Pero el proceso no, no me gustaría que cambiara. <u>Opiniones en la forma en cómo se seleccionan a los empleados</u> - Pues sí, yo pienso que si porque no sé... Acá cada quien el que es más barbero es el que va subiendo y así es como prácticamente lo manejan acá, el que hace mucho la barba es al que van jalando, prácticamente hay personas que no son así.
Estrés laboral	<u>Estrés por carga de trabajo</u> - En ocasiones, más que nada por la carga de trabajo. - Hay veces que sí, porque hay veces que tenemos trabajo, mucho trabajo y pues hay veces que la gente o el proveedor, el que compra y todo eso a veces ya lo tenemos ahí y no lo hemos hecho nosotros y pues eso estresa. - Pues yo digo que como con cosas extra, porque el trabajo y la máquina pues ahí está. A lo mejor te mandan no sé, un curso de esto o del otro y pues se te encima y es estrés y pues ya solo es buscar tiempo para que también no queden paradas las máquinas. - Sí, porque a veces por tratar de sacar el trabajo muchas de las veces no se me presta por las diferentes razones del material. - Sí, porque a veces sacan materiales que no te trabajan y te decepcionas y te aburres. - Pues hay de estrés a estrés porque hay veces que hay un poquito de estrés, un poquito menos, ha diferenciado, puedo tener un poquito de estrés hoy, mañana no puedo tener a lo mejor casi nada. Y pues no sugiero nada, porque en esa área no puede disminuir porque como te vuelvo a repetir hoy tengo este día mucho trabajo y mañana menos y después más y más. - Si, pues por la carga de trabajo.

	- Pues cuando, por ejemplo, cuando no llegó el material pues a veces estamos contentos porque la verdad hoy vamos a descansar media hora menos, pero cuando nos dieron un producto más que nos piden, nos presionan la cantidad mucho pues a veces sentimos que estamos ahorcados, no nos da tiempo. <u>Falta de evidencia de estrés en el entorno laboral</u> - Hasta ahorita no. - Pues no. - No. - No, nunca. - Pues no. - Pues no. - No, como todo, ¿no? hay veces que trabaja la máquina y hay veces que no y pues no hay tanto estrés tampoco. - Pues bueno yo de mi parte pues yo me meto a mi trabajo y pues no. - Yo diría que no. <u>Estrés por relaciones interpersonales</u> - A veces porque a veces uno no te habla y el otro no te saluda. <u>Estrés debido a la maquinaria</u> - Pues de estrés si debe haber estrés en todos lados, ¿no?, te digo que a veces nuestra máquina no jala bien y es lo que... <u>Estrés por ausentismo de compañeros</u> - A veces sí, porque cuando, por ejemplo, si el compañero que no llegó pues se preocupa uno y dice “no llegó este compañero ahora yo tengo que hacer este trabajo”. <u>Apoyo entre trabajadores para disminuir el estrés</u>
--	---

	- Pues yo digo que, si todos jalamos parejo, la carga de trabajo disminuye. - Que sea abierto para platicar y así unidos. - Pues un apoyo, que me den un compañero. - Pues que la otra área prepare bien los materiales para que así las máquinas jalen bien. - Pues a veces tengo problemas en casa y vengo aquí y me desestreso con el trabajo. <u>Motivación para disminuir el estrés</u> - Pues animar a los compañeros. - Pues si es estresado, pero luego haces tu labor y se olvida, cuando sales del trabajo ya, adiós. <u>Sugerencias para disminuir el estrés</u> - Como te comentaba yo al principio, un campo de fut para tratar desestresarse. - Pues yo considero que, nos proporcionen la herramienta adecuada. <u>Otros factores que originan el estrés</u> - Pues yo creo que sí y lo provoca la rutina. - Sí, lo mismo... De que el material a veces no nos ayuda y luego a veces nosotros tenemos la incapacidad de solventar el problema. - A veces sí, lo genera cuando pienso mucho. - Pues yo digo que a veces son los problemas que traes arrastrando, a veces vienes estresado o no muy bien.
Cambio de cultura	<u>Cambios en la empresa</u> - todas las cosas que nos han puesto más o menos, las diferencias que han cambiado en la empresa a como antes era y ahora pues es diferente, hay movilidad de las cosas. - Pues si he visto cambios acá.

	- Sí, cambios de lo que sea, hay veces que viene... Por ejemplo, el material, viene bien, viene mal. <u>Cambios en maquinaria</u> - Pues en cambio de maquinaria y las estructuras de la fábrica. - Sí, porque hemos cambiado lo que les hacen falta a las máquinas. <u>Ausencia de cambios</u> - Hasta ahorita no. - No, en el tiempo que llevo no. - No. - No. <u>Cambio en personal</u> - Pues de hecho cuando mandaron al otro ingeniero fue cuando se dio el cambio, porque anteriormente como que venían las cosas para abajo y ya que llegó esta persona pues ya mejor. De hecho siempre nos escucha, nos dice “¿qué le falta?, ¿qué tiene?, ¿qué necesita para trabajar bien?” Por esa parte ese ingeniero ha tratado de ver todas las partes, y como dicen, pues todos ganamos. Tú trabajas menos, produces más, el patrón gana más. Y pues de alguna manera pues te cansas menos. - Los cambios a lo mejor han sido de personal, cuando sale uno, son cambios necesarios que tienen que hacerse. <u>Motivo de los cambios</u> -Pues para mejorar porque se ve. - Los cambios que se han hecho son sobre todo por no hacer caso a las reglas que tiene uno aquí dentro de la empresa, por ejemplo, cuando uno no anda con el uniforme o con todo el equipo de trabajo. - Para mejorar todo.
--	--

	- Para mejorar, porque antes las máquinas fallaban mucho y ahorita ya no fallan. - Pues la empresa hace lo posible con tal de que empiecen a probarla... Y pues los cambios son por conveniencia de la empresa. - Pues ya depende, luego hay veces que nosotros no podemos opinar, pero pues no sé a qué se deben los cambios. - Para mejorar bien. - Porque a lo mejor la persona que los dirige trata de escuchar todas las partes para buscar el mejoramiento porque pues se está atendiendo las necesidades. - Pues son medidas que toman desde la dirección y cada medida que se toma es siempre por un porvenir, no trata de perjudicar a alguien. - No sé, la verdad no sé. - Para ser mejor empresa se podría decir, para mejorar.
Comunicación	<u>Comunicación a través del sindicato</u> - Y pues le hemos dicho a la empresa, pero pues no sé, porque como tenemos sindicato acá no sé si han hablado, nosotros le decimos al sindicato y el sindicato le tiene que decir a la empresa. - Pues supuestamente el protocolo es “¿quieres algo?” vas con el sindicato y sindicato ya se va con el jefe inmediato o la encargada de la fábrica. <u>Diferencias entre los empleados</u> - No con todos, como en cualquier lugar porque tienen sus diferencias. - No creo porque pues veo muchas cosas diferentes, y como yo siempre he mencionado “sabes que, oye si tienes este problema o tienes esto pues avisa para que se controle todo lo que estás pensando. <u>Buena comunicación</u> - Sí, porque tienen buena comunicación entre ellos y no se andan diciendo de cosas ni nada. - Sí, porque tenemos comunicación.

	- Para mí sí, porque entre los compañeros a veces nos hablamos bien. - Sí, sí la hay, porque prácticamente luego platica uno esto o lo otro o equis cosa. <u>Motivos para tener buena comunicación</u> - Tienen que tener buena comunicación entre ellos porque nosotros tenemos que tener muy buena comunicación, porque si no hay comunicación las cosas se hacen mal. <u>Mala comunicación</u> - Por lo regular, hay unos que sí y unos que no, unos que sí se llevan bien y unos que no... Como todo el trabajo. - No... Es que acá existe la crítica y la falta de respeto. - No, no todos se comunican porque unos se llevan mal. - No creo porque hay muchas divisiones, unos nomás vienen a trabajar. Si esto fuera más, no de amigos, pero sí de más cercano, pues... <u>Formación</u> - Y yo creo que a veces para algunos no es fácil porque no saben ceder, volvemos a lo mismo enseñarles a ellos valores para que los comiencen a desarrollar, un curso de valores para que comiencen a ver qué es importante. <u>Comunicación y desempeño</u> - Sí, porque por aquí sucede algo y luego luego se manifiesta en su labor. <u>Formas de comunicación</u> - Con el respeto que cada persona se merece. - Pues hablando. - Pues depende como les vayas a hablar, si les vas a pedir un favor pues les hablas bien, pero si vas con la mala pues no. Pero pues se
--	---

	comunican hablándolo, aunque no lo quieras saber, le tienes que pedir el favor para que te ayude. - Entre compañeros salimos hablando como sea, así medio pesaditos. Ya entre directivos hay más respeto. - Con el sindicato. - Con los directivos casi no, nosotros estamos en nuestra área. - Pues por medio de uno, como representante te dicen las necesidades y tenemos que ir con el patrón para resolverlo. De hecho, ha hecho mucho hincapié en “díganme qué necesitan y vemos cómo le podemos hacer”. - Verbalmente. - Aquí haciendo una juntita. - Pues verbalmente se podría decir. Esto o esto y van con el jefe, sabes qué, está pasando esto o lo otro. <u>Emisión de comunicados: anuncios</u> - Ah porque ponen los anuncios. Y pues si es un medio adecuado porque por lo regular lo ponen donde pasamos todos los días y ya la gente y el personal ya sabe y cuando ponen algo pues ya se asoman y empiezan a leer. - Primero hacen llegar el aviso allá a oficina y ya lo ponen en el cartelón que pegan. Y pues yo creo que sí, porque si fuera un aviso personal pues ya se lo dirían a la persona. - Dejan una nota pegada ya sea afuera o allá arriba en tejido. Y pues a veces sino ponen van y nos avisan, ya sean los encargados o la de recursos humanos; y yo creo que sí porque todo mundo lo ve cuando pasamos o allá en vigilancia. - Por los letreros. - Ponen los papeles ahí en el tablero. Y yo digo que no es el medio más adecuado, tiene que tener un personal a cargo que diga “se va a hacer esto”.
--	--

	- Dejan los anuncios. Y sí es el medio más adecuado porque si lo ponen un mes antes pues ya van con la idea y dicen “no pues tal día va a haber curso”. <u>Emisión de comunicados: compañeros</u> - Por medio de algún compañero. No es el medio más adecuado porque lo deben de comunicar en conjunto. Ha habido y ha habido por medio de Moy, que es quien nos dice y pues sí, sí está bien. - Porque se lo mandan a uno de los chavos y ya ahí él nos avisa. Yo creo que no es el mejor medio porque si es Recursos Humanos pues debe de tratar con la gente, porque si yo nomás pongo una hoja y ahí nos vemos pues no. La persona de Recursos Humanos debe entender que...Pues por eso es “Recursos Humanos” debe tratar con las personas y convivir con ellas en el aspecto de comunicarse no de que esté las 8 horas de lleno acá. Tratar de que nos conozca y conocerla también. - Pues lo ha hecho, a veces con un compañero que se llama Moi, es al que le manda las indicaciones y ya nos avisa o yo personalmente les aviso al sindicato y el sindicato ya los junta a todos y les avisa. - Pues no cuando no llegan a poner eso les avisan al área de encargado y encargados nos avisan qué es lo que tenemos que hacer o qué va haber. <u>Emisión de comunicados: correo</u> - Por el correo... - Incompletos, aquí tenemos periódico mural entonces a veces es cierto que cuando hay una disposición se pega en el periódico mural, pero hay veces que no se lleva como tal. Y pues sí, es el medio más adecuado a pesar de que no se enteren todos, porque tenemos tendencias a que hay personas muy que se distraen con poca facilidad y a veces por las tendencias de origen.
--	--

	Oscar: Ponen un anuncio y sí, si es el medio más adecuado porque ponen un anuncio allá en la entrada y pues ya sabes cuándo vas entrando. - Por parte de los volantes que ponen o nos lo mandan por mail. Y pues sí es el medio más adecuado porque, por ejemplo, poner una hoja, pues todos llegamos a leer y lo vemos. - De hecho, tenemos un correo donde ella nos manda información por cualquier cosa, y así está bien. <u>Formas en las que los empleados quieren que se les comuniquen los avisos</u> - Pues me imagino que va a ir dependiendo de qué tipo de comunicación o qué tipo de aviso le vayan a dar a él. - Sí, de forma en: “¿en qué les podemos ayudar?”, así. - Sí, que sea en equipo, que nos junten a todos. Lo que aquí me he dado cuenta, vamos a suponer que si vamos a ver esto nunca he escuchado como en otras empresas, sabes que, mira vénganse todos les presento a este muchacho él es el que los va a ordenar. Entonces qué es lo que pasa con esto, ya cuando se entera uno, bueno por lo que he visto, entonces nos preguntamos “¿bueno quién nos presentó?” entonces ahí o siempre lo he dado, he mencionado “¿cuándo nos presentaron?” entonces eso, ¿no? Porque en otras empresas llega uno y sabes que, hacia uno de nuevo ingreso llega y le dicen “va a ser el compañero nuevo”. <u>Mantener la forma de comunicación existente</u> - No está bien, así como está. - Verbalmente, no nomás una hoja y ya. - No, pues yo siento que así está bien.
Toma de decisiones de grupos	<u>No se toman decisiones en grupos</u> - No. - No, hasta ahorita no.

	- No. - No. -No. - No. - Pues no. - No. - No. <u>Momentos de toma decisiones en grupos</u> - Pues sí, por ejemplo, en un incendio. - Pues sí, para ponerse de acuerdo en una fecha o una junta. - Solamente cuando hay capacitación. <u>Motivos de consideración de toma decisiones en grupos</u> -Podría ser porque así hay diferentes puntos de vista y es bueno tomarlos en cuenta. - Pero me imagino que va a ser dependiendo de qué tipo de situación, pero me imagino que sí nos gustaría para también proponer nuestras necesidades. - Pues por lo regular dependiendo de las decisiones que se tome uno en las empresas. - Sí, porque pues se aprende en grupo. - Sí, pues así trabajas más a gusto, te sientes contento, porque se hace en conjunto. - Sí, porque yo creo que lo hacemos por la necesidad de nosotros para reunirnos entre grupo e ir a hablar alguna cosa que no nos parece. - Si claro que sí, pues para estar enterado más qué es lo que hace. - Pues a veces sí nos gustaría, pero otras que deben elegir los patrones. - Pues sí, porque al tomar decisiones en grupo se fortalece. Tratar de hacer de esto un equipo y tratar de remediar los problemas y que haya más convivencia.
--	--

	- Pues sí, porque siempre, al menos desde que yo como encargado de área, siempre si se va a tomar una decisión es para mejoría, no para empeorar las cosas. - Sí, porque así en grupo se hacen bien las cosas. - No, pues no, porque hay mucho... No se da se podría decir.
--	---

d) Anexo 4: Discurso Recursos Humanos.

Pedagogía laboral	
Dimensiones	Discurso
Enseñanza	<u>Enseñanza a adultos</u> -Sí, los diseño yo y la secuencia didáctica, bueno viene desde la parte de la andragogía, cómo vamos a aplicarlo con el personal. Entonces, bueno la parte de la aplicación de la educación en el adulto es muy compleja entonces se hace lúdica, se hace temática. - Por medio de actividades es cómo vamos a ir armando, entonces siempre que se arma un programa con ellos (...) hay que hacer como más rebuscados en esa parte. - se hace lúdica, se hace temática. <u>Metodología aplicada en el proceso de enseñanza</u> - Pero sí se plantea y se hace una ficha para el tema, cómo se va a desarrollar así punto por punto, y que vaya siendo desde lo más mínimo hasta todo lo que requiere de información. <u>Forma de aprendizaje de los empleados</u> - La población que tenemos su aprendizaje si es un poco más lento entonces si hay que hacer como más rebuscados en esa parte. <u>Enseñanza lúdica</u> - Tiene que ser la parte de la lúdica. <u>Enseñanza visual</u> - bueno la visual con ellos también se bombardean <u>Enseñanza cognoscitiva</u> - utilizamos más bien, la cognoscitiva, como tal con ellos no hay otra.

	- pero más bien es la cognoscitiva y se utiliza esa porque para mí es más fácil esa herramienta, porque los puedo llevar de una manera un poquito más ordenada y hemos visto como que se les da más, como que, si se les quedan las cosas, aunque ellos digan que no, pero sí. <u>Evaluación de lo enseñado</u> Sí, sí se evalúan, cada término de sesión se les entrega una ficha o más bien se hace una experiencia de aprendizaje con tres preguntas, ¿qué aprendiste hoy?, ¿qué no te gustó? Y, ¿qué quieres compartir?, entonces es una forma muy rápida de evaluar realmente los contenidos que se dan en las sesiones o en la parte formativa. <u>Programas educativos para los empleados</u> De hecho, sí, sí deberíamos de llevar un programa educativo porque es una forma, la parte de formación laboral, que deberíamos generar con ellos, <u>Diseño de planes educativos</u> No existe un diseño con el cual diseñemos un plan educativo con ellos, siguen aprendiendo sí, pero de una forma, lo que requiero que aprendas, que apliques y lo eches a funcionar y como que a ellos los desequilibra mucho luego a veces la parte de su aprendizaje. <u>Importancia del diseño de una metodología didáctica antes de impartir un programa educativo en la empresa</u> Sí, porque a veces diseñamos de acuerdo al tema que tenemos que dar pero no hay una planeación, no hay una ejecución, no hay una revisión misma de lo que diste y sobre todo no hay un control de lo que se está dando, y si no realizamos como esos cuatro puntos administrativos, realmente a lo mejor al momento de capacitar llegamos al momento de que no se alcanzó lo que teníamos pensado con el aprendizaje en este caso de mis trabajadores, entonces si planeamos cómo lo vamos a
--	---

	hacer, cuáles son las condiciones, cómo lo vamos a controlar , cómo lo vamos a saber cuál es el impacto después de haber generado la capacitación, cómo lo vamos a medir también para ver si lo tenemos que reforzar y en qué punto lo tenemos que reforzar con ellos. <u>Propuesta para mejorar los programas educativos que se aplican en la empresa</u> Diseñar un instrumento muy sencillo como una ficha descriptiva educativa que tenga el objetivo, la meta, cómo vas a llevar la sesión, cómo lo vas a evaluar, y en esa parte darles recomendaciones bibliográficas, porque luego siempre se nos olvida sobre cuál es tu referéndum, digo en algunos aplica pero la mayoría cuando son ya más especializadas las capacitaciones no te lo dan, entonces deberíamos de hacer una ficha, un cuadrito o algo así que te sirva de base para llevar o conducir el aprendizaje de los adultos.
Aprendizaje	<u>Forma de evaluación del aprendizaje esperado en los programas educativos</u> Sí lo evaluamos, es la evaluación participativa, solamente se hacen 3 preguntas, ¿qué aprendí?, ¿qué no me gustó? Y ¿qué me gustaría aportar? Y sobre esas 3 preguntas es de manera más participativa y es uno por uno. <u>Funcionalidad de evaluar el aprendizaje esperado en los programas educativos</u> a mí me sirve para saber cuál es el aprendizaje, la experiencia vivida, el desarrollo de la persona durante el curso y qué era lo que al inicio se esperaba y terminó al concluir la capacitación y es de forma verbal. <u>Intención de que mejore el aprendizaje adquirido en los programas educativos en la empresa</u> De hecho, si me gusta que mejore porque de hecho ellos mismos me piden un cierto nivel de aprendizaje, o sea cuando los mando a un curso

	y ellos me retroalimentan de los cursos que se les van dando porque les gustaría incrementar el nivel para ser más competitivos o tener más conocimiento dentro de algo en específico. <u>Certificación por puesto de trabajo</u> Mi tirada en la manera particular es poderlos certificar por puesto de trabajo en la parte de competencias de conocimiento, entonces ellos mismos ahí van cayendo en este juego de la retroalimentación y también empiezan ellos a buscar cursos en línea o cursos que están a nuestro alcance que les gustaría participar y buscamos la manera de apoyarlos para que entren dentro de esos procesos.
Formación	<u>Diseño de puestos de trabajo</u> Sí, el primero que se desarrolla es como la detección de las necesidades del puesto, lo que debe tener como el cuerpo general o el esqueleto general de cada trabajador en su puesto de trabajo. <u>Desarrollo de competencias laborales</u> después viene la parte en donde nosotros empezamos a generar lo que es el desarrollo de las competencias específicamente laborales <u>Desarrollo personal de los trabajadores</u> -Y luego viene la parte donde nosotros como empresa de manera muy muy particular queremos el desarrollo humano de la persona, entonces hacemos otro tipo de implementaciones que a lo mejor no va con un contexto laboral de cómo de que me gano yo como empresa en monetariamente ni productivamente, sino que estamos en la parte del descubrimiento de la persona cómo se valora, cómo se lleva, cómo sociabiliza dentro de la empresa <u>Consecuencias de potenciar el desarrollo personal de los trabajadores</u>

	- Y eso a nosotros nos ha dado mejor resultado porque se vuelve más productivo, porque vamos a que primero me interesas como persona, posteriormente vamos muy de la mano con la parte de tu puesto que tienes a desarrollar. - Eso a nosotros nos generó muchísimas cosas, teníamos un problema de rotación de personal, ausentismo muy alto y eso nos bajó casi un 80%. Las personas se volvieron más permanentes, se estableció un canal, un puente de comunicación ya no jerárquica sino ya horizontal, donde ya llega el trabajador, todavía sigue teniendo esa parte de no me abro tanto, pero ya hay esa confianza de decirnos oiga hoy me siento así, no puse atención en esto, la regué, lo reconozco, pero estoy aquí y asumo la consecuencia y eso a nosotros nos ha servido mucho. - Entonces eso cuando lo empezamos a implementar porque ven esa parte ellos lo empezaron a aplicar en sus familias y eso creó un vínculo más estable, mejor comunicación, realmente que hubiera existencia de ellos, y a nosotros nos benefició porque disminuimos en muchísimas cosas con ellos. Lo tomaron todos, entonces eso suena a trabajadores felices, eso sí nos ayudó muchísimo y yo considero que sí debería de haber este proceso. <u>Forma de potenciar el desarrollo personal de los trabajadores</u> En esto nosotros lo desarrollamos con una fundación que se llama C&A, que nos apoyó ahorita con capacitarnos, con una parte la de yo puedo yo soy, que es manejo precisamente del conocimiento de sí mismo, la parte productiva y cómo se encuentra él emocionalmente dentro del trabajo. <u>Forma de trabajo de la fundación con la está vinculada la empresa para potenciar el desarrollo personal de los empleados</u> Y es un programa interno y externo de la empresa o sea nosotros nos fuimos a capacitar y son 18 sesiones y son 18 sesiones que se le aplica al trabajador, una por semana, casi es una hora y media, entonces está
--	--

	padre, porque rompe con el esquema de capacitación, o sea no voy y recibo la capacitación, sino juntos creamos la capacitación, entonces por ejemplo es una mesa redonda de plano, no hay estructura de mesas ni nada, nos sentamos en círculo , y empezamos a tocar el tema, por ejemplo vamos a hablar de lo que es el equipo de protección personal, entonces comenzamos a hablar el por qué es importante utilizar el equipo, entonces vamos a la parte de apelar a su conciencia o a la parte de razonable, no porque yo como empresa tengas una obligación que si tienes que cumplir al momento en que yo te doy las cosas, sino como que viene más la parte de ok si vamos a cumplir pero te explico qué es lo que está pasando. <u>Programas formativos existentes en la empresa que impacten el desarrollo personal</u> por ejemplo ahorita hicimos un programa con ellos que era la formalización de sus relaciones parentales, que es casarse, el tema de compromiso, o sea aquí les decimos compromiso a los muchachos, la mayoría de la planta son varones, salieron corriendo, les dimos la plática, les empezamos a hacer un diagnóstico, los concientizamos de lo que era lo que nosotros buscábamos, nosotros buscábamos lo que era una estabilidad social, tener un matrimonio bien estructurado porque luego al final de día fallecen por condiciones ajenas a la empresa o tienen un accidente y mueren, entonces no podemos hacer el finiquito a su pareja, a alguien, solamente a sus papas, si es que viven sus papás entonces aunque esté su pareja no podemos, entonces quedan desprotegidos en esa parte, nosotros comenzamos a darles ese taller, a buscar esa parte, nos apoyamos con el DIF estatal, nos dieron la parte de la capacitación de tanatología, el por qué la parte del compromiso y todo lo demás, se les dio un taller de paternidad o sea como para sensibilizar más ese proceso y bueno cuando pudimos concluirlo, tenemos una masa impresionante, tenemos... Bueno en ese entonces teníamos una plantilla de 180 personas, estamos hablando de que casi
--	---

	125 no estaban bajo el régimen de casamiento, obviamente les comentamos que el proceso era voluntario no era forzoso, quien gustaba lo tomaba, de hecho hicimos muchas gestiones para que nosotros como empresa poder condonar algunos costos con ellos, y la verdad tuvimos aproximadamente de esas personas fácil unas 18 si no mal recuerdo que se casaron y fue padre porque ya pudieron formalizar ellos de una manera más cómoda para ellos su matrimonio y ahora bueno esa parte. Algo que nos llamó mucho la atención que pensábamos, bueno generamos como el cliché era de que el hombre era el no se quería casar, pues no, la sorpresa es de que la mujer sus parejas no quiere formalizar la relación. Entonces fue muy difícil, es muy difícil, queremos saber si para 2019 volver generar las mismas condiciones para ver si se animan otro poquito, porque tenemos problemas muy importantes, tienen a sus hijos y no pueden ingresar a su sistema médico, porque es la concubina y demás, entonces ya hicimos gestiones también con el seguro social nos pasó unos tips de que sí pueden entrar los hijos y la concubina, pero hay que hacer estas gestiones. <u>Desarrollo de la empresa a través del desarrollo de los trabajadores</u> - Entonces eso es para nosotros buscar cosas que a lo mejor no nos competirían, es decir aquí están mis derechos y obligaciones y yo estoy obligado a hacerlas y cumplirlas y punto, no, lo que queremos es ir más allá de lo que nos corresponde, cuando llegan y nos dicen es que tengo esta situación a ver bueno busquemos cómo poderte apoyar y que puedas salir adelante. - Entonces más o menos es lo que hemos realizado, entonces buscamos programas que no tengan que ver con la empresa porque hablan de la productividad, el liderazgo y pues sí pero también son personas. - Los vamos haciendo ahorita, los vamos generando poco a poco y por cultura no lo tienen y de hecho no son tan participativos, y ahorita es
--	--

	nuestro reto para el 2019-2020, empezar a hacer otro tipo de programas. - Sí, la verdad sí, eso viene de la dirección, es algo que plantea año con año, porque parte de lo que es la visión de Poín es que nos interesa la familia, nos interesa la gente que trabaja dentro de Poín independiente del trabajo que ellos vienen a desarrollar. Pero nos interesan más las personas que podamos desarrollar nosotros. - Por ejemplo, hace año y medio hicimos lo de tener una vida sana, come sanamente, eso lo generamos con la Secretaría de Salud, y la verdad nos funcionó bastante, estuvimos ahí como varias cosas con ellos. Por ejemplo, ahora tenemos planeado hacer un programa para las mujeres, como autovaloración, cómo llevan el liderazgo dentro de la casa, si son matriarcados, pero cómo podemos vincular esa parte. - Se nos están volviendo cibernéticos, entonces queremos hacer como un sistema de convivencia de manera cibernética, porque se está perdiendo en la parte de la comunicación, la convivencia en familia, todos platicamos y no estamos con el teléfono, ni nada, ese vínculo que se restablezca con ellos. - Queremos hacer un evento aquí dentro de la planta, es muy masivo, la idea es que sea masivo, es como un día con Poín, nosotros le ponemos el día Poín, así lo tenemos pensado, donde vengán y aprendan, donde haya actividades con niños, actividades para los papás y para las mujeres dentro de la empresa, se va a correr como una locura los tres al mismo tiempo, o las tres instancias al mismo tiempo, lo que queremos es que al regresar platiquen y digan me gustó esto y concursar, que concursen, porque también queremos que esos talentos a ver qué tienen, estamos hablando de un poco comida tradicionalista, estamos hablando que a las mujeres queremos darles una capacitación que se llama <i>terapia para el amor</i>, que es como la parte donde ellas se reencuentren y esa parte donde está ese vínculo, que los papás se sientan involucrados en esa parte de bueno, me involucro en la casa y cómo me involucro, y por medio de juegos, como un rally, y los chavos
--	---

	y sus hijos que también estén en el rally, que sea muy masivo pero muy cuidado para que todas la familia intervengan, habrá concursos mamá y papá, en ambos géneros, luego hijo y mamá, hija y papá, para que esa parte se dé, para que precisamente pues tuvimos una experiencia juntos nos caímos, nos reímos, nos pasó de todo, ese momento es muy importante que queremos nosotros hacer, queremos generar esa parte con ellos, queremos ir más allá de la persona. <u>Importancia de las emociones en el trabajador</u> porque los distrae mucho su parte emocional entonces están más al pendiente de los problemas que tienen que no los pueden resolver entonces nosotros podemos ser como el vínculo para ayudar a resolverlos, entonces tenemos un trabajador que esté bien y más concentrado en su trabajo. <u>Alfabetización dentro de la organización</u> Y tenemos también lo de la ley de educación para el adulto, una cosa es que la ley nos dice, nos invita a hacer un cumplimiento, pero la verdad es súper difícil hacerlo con adultos, muy difícil. Primero Poín hizo, se generó aquí con un centro de alfabetización, solamente interno para los trabajadores, estábamos hablando de nuestra rotación, tenía 4 personas que de plano no sabían leer ni escribir, en toda nuestra membresía, todos tenían trunca alguna parte de más, y ahorita gracias a Dios ya no tenemos ninguno en rezago cero. <u>Programas educativos dentro de la empresa</u> se generó aquí con un centro de alfabetización, solamente interno para los trabajadores, estábamos hablando de nuestra rotación, tenía 4 personas que de plano no sabían leer ni escribir, en toda nuestra membresía, todos tenían trunca alguna parte de más, y ahorita gracias a Dios ya no tenemos ninguno en rezago cero, ahorita están en la primaria, secundaria, ahí van, vamos muy lentos, pero vamos ahí, y la
--	---

	verdad si nos ha apoyado mucho el INEA y ahora esta semana les vamos a abrir la convocatoria para la prepa, porque ya se acercaron y nos empezaron a decir “quiero cursar la prepa, hay posibilidad de apoyo, de ayuda y demás”, y dijimos déjanos checarlo para ver cómo podemos hacer la gestión, porque la idea es que de aquí de la planta no tengan que transportarse, ni de más; nosotros cubrimos las becas de ellos al trabajador no le cuesta, buscamos la manera de que les costará quizá un poco de tiempo, una vez a la semana pero absorbemos el costo de ello y salen con beca en esa parte, son de esos programas que ahorita tenemos muy fuertes y ya muy sólidos. <u>Conservación de las diversas culturas existentes dentro de la empresa</u> Como estamos en un proceso de integración laboral, por las características muy propias de Poín, nosotros queremos esa reinserción laboral con ellos, porque estábamos hablando de comunidades indígenas, entonces es bien complicado porque hay un mundo muy diferente de donde vienen, hay oportunidades diferentes y también traen sus propias mañas y condiciones, y lo que nosotros queremos es conservar un poco esas costumbres, pero estás en mundo laboral donde está girando muy rápido, la globalización nos está arrastrando, pero si nosotros queremos implementar otro tipo de programas con ellos donde podamos atenderlos de otra manera. <u>Programas formativos dirigidos a las mujeres que trabajan en la empresa</u> - Ahora tenemos planeado hacer un programa para las mujeres, como autovaloración, cómo llevan el liderazgo dentro de la casa, si son matriarcados. - estamos hablando que a las mujeres queremos darles una capacitación que se llama <i>terapia para el amor</i>, que es como la parte donde ellas se reencuentren y esa parte donde está ese vínculo.
--	--

Psicología organizacional	
Dimensiones	Discurso
Aprendizaje	<u>Cambios después de una capacitación impartida en la empresa</u> Sí, sí hay un cambio, ellos luego nos lo dicen que son por tres días, pero luego los cachábamos y vemos que sí, que sí se acuerdan de todo, y que hacen todo, entonces si hay ese cambio. - Entonces ellos sí lo tienen de manera permanente y sí lo recuerdan y sí lo tienen arraigado. <u>Consecuencias del aprendizaje logrado</u> Tuvimos la experiencia que se aplicó el código de conducta, y bueno son unos delatores ¡bueno impresionantes! delatores positivos, no negativos, dicen si es que en el código de conducta lo vi o lo leí o no sé dónde o cómo me explicaron, y les digo a ver vamos a checar, yo tengo el código, ¿dónde dices que está?, ah sí... Tienes toda la razón, entonces vamos a empezar a aplicar esta parte. Me gusta esa parte porque según ellos dicen ya no nos vamos a acordar el resto de la vida. No, sí se acuerdan, pero fingen demencia un poco los muchachos, y si tienen esos cambios y sí son como muy constantes. <u>Acciones que contribuyen al logro del aprendizaje esperado</u> - Y sí hay que estarlos bombardeando muchísimo. - A ver esto a ver lo otro, pláticas, a ver se acuerdan que hubo esto.
Motivación	<u>Reflejo de motivación en los empleados</u> Sí, porque no tenemos con ellos problemas de que me lleguen tarde, ni nada, no porque no está reflejado estadísticamente con ellos, o sea llegan puntual a su hora, toman las indicaciones, se meten a la parte de la medidas de seguridad y todo, y no nunca hemos tenido una parte donde están en activo los buzones y donde ellos a lo mejor nos digan

	esto no me parece, en el momento donde se les da una indicación o hay una nueva o se va a establecer una política dentro de las áreas, es el momento donde todos empezarían a hacer el ataque de que no estoy de acuerdo, pero no, no hemos tenido esa parte. <u>Incentivos económicos para motivar al empleado</u> hacemos el premio Poín, entonces ellos postulan sus propuestas de mejora dentro de la empresa y tiene una remuneración económica, también nosotros quisiéramos darles un mucho más, pero no está dentro de las posibilidades de la empresa, pero sí hacemos ese reconocimiento económico. <u>Antigüedad en la empresa como motivante</u> El hecho de que gracias por trabajar con nosotros en Poín, se les mantiene bombardeado por los años de servicio que llevan, o sea tengo gente que tiene, o sea la empresa va a cumplir 50 años, este año cumple 50 años, y tengo gente que tiene 38 años trabajando con nosotros, ininterrumpidos, regresan y vienen y nos saludan cuando hay la fiesta Poín, no les negamos ni el acceso ni nada, pero eso también nos da a nosotros la parte en que están motivados a regresar, y nos preguntan de qué... <i>“Oiga habrá oportunidad de que regrese a trabajar”</i> y nosotros, con la pena pues no podemos aceptarte porque hay lineamientos. <u>Arraigo a la familia como factor motivante</u> - Por ejemplo hacemos mucho lo que es la licencia de paternidad, les damos 5 días, generamos la parte de <i>oye es que quiero asistir a los eventos de mi hijo, que se va a graduar o va a salir en el baile de la primavera</i> o alguna cosa rara en la que ellos se involucran con sus hijos, y ok cuánto o cuántas horas quieres o cómo va a estar, no es que quiero faltar ese día, ahh ok está bien, pero esa parte nosotros no les afectamos económicamente, les pagamos el día como si hubieran
--	---

	venido a trabajar, buscamos formas de que no salgan afectados en esa parte en la medida de nuestras posibilidades, queremos implementar otros motivadores, no sabemos cuáles nos van a autorizar pero ya tenemos ahí una propuesta. - Si yo creo que sí, la primera acción que queremos con ellos o tenemos pensado es cómo algo que si nos dicen, nos tocan mucho es la parte de su familia, o sea ahora queremos hacer por ejemplo, es que el día de su cumpleaños trabajen media jornada, la media jornada la pagamos nosotros y que se vayan a festejar su cumpleaños con su familia, que lleguen a comer, dos a lo mejor cuando se casen, a ver si te ayudamos con un pequeño apoyo económico, entonces estamos viendo cómo podemos implementar ciertas cosas para que esté más motivado. Todavía no está implementado y estamos en la propuesta y queremos saber si nos lo autorizan y se presta el presupuesto de nosotros.
Emociones	<u>Impacto de las emociones en la labor diaria del empleado.</u> Incertidumbre, porque no sabes, aquí se les capacita en tipo pares, pero a veces siento que cuando ya los dejamos solitos, y así como que con mucho temor, así como que no sé si estoy haciendo las cosas bien o no, y son muy buenos, o sea luego descubrimos gente que es muy buena, pero luego si los veo muy inseguros, otra cosa la parte de la confianza, porque vienen ellos y me piden algo y me dicen oiga pero es que, cuando se comienzan a poner nerviosos dices bueno algo necesita, pero no tiene la suficiente confianza de llegar <i>oiga licenciada necesito esto..</i> Con una tranquilidad y facilidad, entonces siento como esa parte, entonces siento que son las únicas dos como tal. <u>El idioma como factor principal de las emociones externadas</u> Y yo creo que se sienten así porque son muy penosos y aparte les da pena expresarse porque no hablan bien español entonces se siente al principio como que me van a juzgar porque no hablo bien español y no me entiende, entonces les decimos a ver despacito y con calma, para que él se sienta así de tengo todo el tiempo del mundo, no hay

	problema, espero a que lo termines de decir entonces ya cuando van viendo eso así como ok va todo bien, y esa parte es como el inicio por la parte de no hablar bien el español. <u>Interés por cambiar el estado emocional de los trabajadores</u> Sí, sí me gustaría, que la tengo ahorita pensado o planeada o en próximas fechas no lo tengo, pero si estaría muy abierta de ver qué podemos hacer con ellos. Y me gustaría porque al yo tener a una persona 100 % estable o que se encuentre bien, me va a dar el 110 % dentro del trabajo. <u>Motivos por querer trabajar la parte emocional de los trabajadores</u> a mí primero es, primero persona eres muy importante para mí independientemente en lo que trabajes, pero si no te tengo bien, no vas a responder a las necesidades que nosotros tenemos dentro de la empresa y eso viene desde la dirección hasta el último administrativo que tenemos dentro de la empresa, que es lo que buscamos hacer.
Percepción	<u>Creencias por parte de RRHH de lo que los trabajadores opinan sobre la empresa: Apoyo de necesidades</u> - Que es una empresa que los apoya, que está mucho más ligada con sus necesidades, con la parte de las personas, que se pueden encontrar lo apoyos que ellos requieren, que no están solos. - A ellos les importa más la parte del lineamiento de la empresa que al sindicato <u>Instrumentos aplicados para conocer la percepción de los trabajadores.</u> - Y pues no es algo que crea... En el clima laboral que hicimos, salió esa parte, salió mucho más inclinado esos tópicos que en la parte que nosotros pensamos que les iba a salir bastante bien la parte de sindicalizados, no, a ellos les importa más la parte del lineamiento de

	la empresa que al sindicato, y eso nos llamó muchísimo la atención y eso salió así con el clima. - Ese clima lo hicimos con estudiantes que es organizacional con Salvador, él lo hizo, fue externo totalmente, nosotros no nos involucramos, nosotros les dijimos aquí está levanten su diagnóstico y los dos climas que se hicieron salieron así. Ese clima debe tener fácil un año y medio el último. <u>Interés por cambiar la mala percepción de los empleados hacia la empresa</u> Sí, porque a lo mejor es un malentendido o a lo mejor no estamos siendo claros en los mensajes, y primero a lo mejor detectar esa área de oportunidad para nosotros, para poder corregirlo en perspectiva del trabajador. Me gustaría cambiarla dependiendo de lo que se detectara - En la rama textil hay empresas con muy malas prácticas. <u>Motivos de cambiar la mala percepción de los empleados hacia la empresa</u> para que yo pudiera tomar las acciones, para poder hacer el cambio poco a poco, uno para que él lo madure y vaya encontrando ese cambio de manera proactiva y se sienta que sienta un ambiente agradable dentro de la empresa.
Capacitación	<u>Capacitaciones que se imparten en la empresa</u> - Damos capacitaciones de seguridad, de adicciones, de salud, de pautativa, de lo que pueden hacer en casa y no, eso es lo que más o menos nosotros tratamos, esos son nuestros rubros. - pláticas de seguridad y en eso trabajamos y en temas del hogar también. <u>Motivos de realizar capacitaciones en seguridad</u> La finalidad, por la parte de seguridad porque es la permanente que tenemos en la empresa

	<u>Motivos de realizar capacitaciones en salud</u> porque nos interesa, tienen unos hábitos impresionantes, digo también la zona donde está la empresa no son como las más idóneos, no tenemos comida sana, entonces comen muy pesado, eso nos ayuda a que suben mucho de peso y eso nos trae afectaciones posteriores de salud; por ejemplo ahorita tenemos la campaña de mucha agua, pues ahí va, ellos en su momento nos dijeron <i>oiga no nos agrada el agua que nos dan en la empresa</i>, ah bueno por ejemplo eso hicimos un cambio, nos dijeron <i>no nos gusta</i>, porque veíamos que el consumo no era como óptimo, y dijimos qué está pasando, hablamos con la dirección, dijimos sabes que necesitamos cambiar de proveedor de agua, bueno ahora, beben con singular alegría, a ellos les gustó eso porque dijeron <i>sí me atendieron algo que yo requería</i>. <u>Motivos de realizar capacitaciones en adicciones</u> Por ejemplo, entonces todas esas por la parte de adicciones sí, porque entendemos que son fumadores, muy pachangueros y demás y sabemos que les gusta ser muy sociables y muy fumadores, entonces eso le va a ir mal en condiciones de salud, entonces vamos trabajando de poquito con ellos. <u>Cantidad de capacitaciones brindadas al trabajador</u> En promedio un trabajador promedio recibe al año 5 capacitaciones, porque también se les va dando pláticas de seguridad y en eso trabajamos y en temas del hogar también. <u>Interés de crear capacitaciones en relación a la familia</u> En cuanto a temas, por ejemplo, ahorita tenemos, bueno, me gustaría mucho el tema de cómo llevar a sus hijos, cómo educarlos, cómo llevar esa experiencia de vida con sus hijos, que no sea de yo llego como papá, llego y regaño o castigo, sino más bien que a ver, qué vamos a
--	--

	hacer como papás padre e hijo o en una tarde familiar como padre e hijo. <u>Motivos por crear capacitaciones en relación a la familia</u> Porque realmente eso si hemos visto, bueno si lo tengo muy presente, salen de aquí de trabajar, cuando son los días sábados, se van y echan el cotorreo con los cuates y llegan más tarde a su casa, entonces realmente no hay esa convivencia de núcleo familiar, el querer estar en su casa, entonces yo creo que hay algo que tenemos que trabajar, es un área muy grande de oportunidad. Es algo que tenemos que hacer esta parte, o sea vincularlos forzosamente, no forzosamente sino que, de verdad encuentren por qué debes estar en tu casa, que no sea una obligación, sino una pertenencia, vamos nos encontramos, jugamos, no perder momentos claves, al final sus hijos tendrán familias. <u>Forma de capacitación</u> - Aquí se les capacita en tipo pares - Hicimos lo del programa de fundación C&A y es el que a nosotros nos funcionó. Nos dieron la capacitación, nos dieron el manual, te vamos a decir cómo lo vas a operar, cómo lo vas a avaluar, cómo te vas a retroalimentar, ellos nos dieron el material, fichas, todo lo que se necesita para aplicar el programa, y viene así con su fichita de cómo vas a realizar todo el proceso.
Eficacia de liderazgo	<u>Trabajo en equipo entre los jefes de área y los empleados</u> - Sí, les ayudan bastante, ellos son los primeros que siempre nos dicen quiénes son los buenos, que áreas de oportunidad tienen. - Los jefes de cada área les dicen qué hacer, porque llevan un tablero de seguimiento por producción de semana, entonces ellos dejan las indicaciones, y están en contacto vía telefónica, dentro de la empresa se les proporciona un teléfono para que tengan directamente, hay dos por área para que se comuniquen con el trabajador, supervisor o mecánico del turno

	<u>Jefes de área como puentes de comunicación entre RRHH y los empleados</u> - pero los jefes de área siempre me dicen <i>oiga lic., no hay manera de ayudarles</i>, o también cuando tienen algún otro apuro, entonces cooperamos todos en ese apuro sea en especie o con uno o dos pesos y solventamos el apuro, sí tienen mucho contacto con ellos y eso es algo muy bueno. <u>Resultados de la eficacia de liderazgo</u> No ninguno, porque meta que se establece meta que se alcanza.
Satisfacción laboral	<u>Satisfacción de los empleados en su área de trabajo</u> Lo que yo percibo es sí, nunca he tenido con ellos algo así como de <i>oiga no estoy a gusto</i>, queja o algo así. Uno no he tenido quejas, dos cuando les pedimos apoyo para sacar algún proyecto, aunque sea chiquito, a lo mejor que en ese momento tenemos que sacar. - nos dijeron <i>oiga no nos agrada el agua que nos dan en la empresa</i>, ah bueno por ejemplo eso hicimos un cambio, nos dijeron <i>no nos gusta</i>, porque veíamos que el consumo no era como óptimo, y dijimos qué está pasando, hablamos con la dirección, dijimos sabes que necesitamos cambiar de proveedor de agua, bueno ahora, beben con singular alegría, a ellos les gustó eso porque dijeron <i>sí me atendieron algo que yo requería</i>. <u>Satisfacción de los empleados por remuneración económica</u> Realmente nosotros como empresa somos de los que mejor tienen un tabulador dentro de lo que es esta rama, de lo que nosotros realizamos, que les paga muy bien, reflejo de ello es, que se va el trabajador va a prueba, no le gusta ni el trato ni las condiciones ni el pago y regresa con nosotros, no nos podemos deshacer de ellos, entonces yo creo que hemos sido muy asertivos, porque lo primero que les interesa a ellos es la parte económica, la hemos tratado de cubrir en la mejor medida de

	sus posibilidades, la parte de seguridad que nosotros les brindamos dentro de la empresa, también a ellos les gusta. <u>Satisfacción de los empleados por reconocimiento de emociones</u> - La parte donde nos acercamos y les preguntamos cómo están, eso para ellos, es al menos me dijo buenos días, entonces eso es algo que a ellos los mantiene y la apertura misma del trabajador. <u>Satisfacción de los empleados por las actividades dentro de la empresa</u> - Sí, porque de hecho hacen su equipo de fútbol, se llevan con sindicalizados, arman sus juegos, de hecho ellos son el equipo de la empresa, no nos fue bien esta temporada, pero bueno, están en una liga, iban bien hasta que se enfermó el portero que era Jesús; el 11 de marzo se van a Aventurex, se van a ir varios chicos de entre empleados, se van al Filobobos y se van, de ellos salió y nosotros hicimos como un convenio, yo llegué a Aventurex y les dije, <i>hola quiero hacer un convenio con ustedes</i> y en algún momento los chavos tendrán que ir, y pues ya van, año con año, ahorita me gustó porque van varios de la planta a su actividad muy de ellos. Quien quiera exactamente, viaje con ustedes, les hacen un descuento y se van, es como su momento de ellos, y me gusta porque es de muchas áreas, son de ambas plantas. <u>Trabajo en equipo entre RRHH y empleados</u> - Por ejemplo, el tema de autogestión que vamos a tener auditoria, yo soy la que administro la auditoría, pero les digo <i>oigan nos falta esto y esto</i>, me dicen <i>oiga espérese nosotros tenemos esto y esto</i>, <i>ahorita lo armamos</i> y cualquiera de los empleados que tenemos, entonces eso está padre, porque al final somos un buen equipo, al final entre todos y todos nos comprometemos con esa parte del proyecto.
--	---

Toma de decisiones individual	<u>Acciones que toma la empresa ante una situación problemática</u> - Una parte es como el tener un diálogo amigable sobre este proceso, primero, dos viene la parte mientras no tengamos una, se pueda esto solucionar de la mejor manera posible sin que tenga que intervenir el proceso legal, primero esa parte, si está dependiendo el tipo de falta que el empleado cometa, es cómo tenemos que hacer el análisis, para ver si tiene alguna afectación legal para nosotros y también para el trabajador, entonces buscamos cómo conciliar ambas partes, cuando no, entonces tenemos que tomar la decisión que se tiene que tomar, dejándole claro al trabajador que no es personal, es laboral y que somos muy puntuales en esta parte, no es como le caigo mal, no, a ver está pasando esto, te soy clara por esto y esto, se sienta con él y se le explica los pros y los contras. Y sobre eso cuál es la decisión que se tomó. - Escuchar ambas partes, tiene el derecho de réplica el trabajador. <u>Acciones de los líderes de proyectos</u> - Entonces el líder de proyecto se nombra y será el responsable de todas las acciones, se nos da un tiempo determinado para ver cómo se va y demás.
Evaluación de desempeño	<u>Forma de evaluación de desempeño de los trabajadores</u> - Sí, se evalúa por las metas que se tiene, ahorita se evalúa sin herramienta solo por las metas que se tiene, y cómo se alcanza. <u>Persona que evalúa el desempeño de los trabajadores</u> - Quién lo evalúa depende de cada dirección, está la dirección de producción y está la dirección de todo lo que son, suministro y gerencia de personal, son las dos direcciones como tal, eso es cuando a nosotros ya nos reportan se alcanzó esto, se ponen metas. <u>Remuneración de acuerdo a la evaluación de desempeño</u>

	- Obviamente a fin de año, así como es de, está padre porque nos dan bonificación de ello, entonces al final de año es como la compensación de ello. <u>Retroalimentación por parte de directivos en relación al desempeño en cuanto a producción</u> - En cuanto a la retroalimentación, si se entrega, ellos nos la entregan y demás, siempre por lo regular siempre ocupan un externo para el acompañamiento y el seguimiento de ello y entonces ya viene la retroalimentación de, estamos fallando en esto, hay que hacer esto, tomar previsiones, correcciones, porque se les reporta paso a paso de lo que va pasando. <u>Forma en que a RRHH le gustaría evaluar el desempeño</u> - Haciendo una matriz.
Actitudes	<u>Renuencia por parte de los trabajadores a usar el equipo de protección</u> - Una sería la renuencia de por qué tengo que ponerme mi equipo de protección de personal, o sea al principio cuando ingresan a la empresa sí están muy renuentes a usarlo, porque vienen de empresas que como te comentaba, de malas prácticas donde ni siquiera les dan tapones ni cubre bocas, ni lo mínimo, entonces ellos dicen, yo estoy bien, pero puedo trabajar así, entonces como que son muy renuentes a protegerse, - Les comentábamos, y dicen no quiero, tú por qué me vas a mandar, y les decimos no es una opción es una indicación, ayer les comentábamos cuando les dábamos la capacitación en polvos, les comentábamos por qué el cubre bocas y las consecuencias que pueden tener no ahorita sino a largo plazo. Entonces como que dijeron entonces mejor si me lo pongo, pero están muy renuentes a no me lo quiero poner, les damos, por ejemplo, las botas y solo las quieren usar para dominguear, no se protegen, esas son como sus actitudes, piensan que son superhombres, tenemos mucho problema con esa parte de la seguridad, como que no

	visualizan la importancia o la consecuencia que puede ser más grave, gracias a Dios, nuestro sistema o flujo de proceso no los expone a tal grado, pero no dejan de estar expuesto por cualquier condición. <u>Acciones para lograr el cambio de actitudes</u> - No sé cómo lo realizaría, es más en la sensibilización o contarles la historia de alguien o que ellos sepan, que sea más la transferencia empírica, así de esto es real te puede pasar.
Selección de empleados	<u>Proceso de selección de empleados</u> - Aquí el proceso es súper familiar, ellos recomiendan a su familia, el proceso es que en 30 días, eso sí, checando cómo se desarrollan en el puesto, estamos muy pegados fiscalizando el proceso, esa parte es cuando nosotros decimos si tienes el perfil o no lo tienes y vas para atrás. - Sí, les ayudan bastante, ellos son los primeros que siempre nos dicen quiénes son los buenos, que áreas de oportunidad tienen, ellos mismo me promueven a la gente cuando sale una vacante, porque las vacantes dentro de la empresa primero son internas, antes de tocar al exterior, ellos promueven al mismo personal, hemos tenido gente que los hemos promovido a ser jefe de área, a ser supervisores, que cambian su tabulador y no son por tales, una puede ser por escalafón y la otra por la recomendación que también el mismo jefe hace y que nos sustenta, porque no es de cuates, sino a ver susténtame porque lo quieres y demás, se les da un periodo de prueba, vemos que si es la persona óptima y se les da seguimiento de una manera muy tajante con ellos para que vean que no es favoritismo, entonces también tienen la apertura de que si hay vacantes se postulen. - Si hay una vacante, y necesitas tener esto y esto y esto para que tú puedas postularte para esta vacante, el horario se te asignará, ser como muy claro con ellos porque luego dicen yo quiero venir en la mañana, no quiero venir en la tarde.

	<u>Ventajas de que la selección de empleados sea familiar</u> - Eso también nos han dado esa apertura para que nos tengan confianza el trabajador, porque no todas las empresas dan esa oportunidad de trabajo.
Estrés laboral	<u>Evaluación del estrés laboral en los trabajadores</u> - No, no lo hemos hecho. Porque no ha salido hasta ahorita que lo mencionas, lo hemos pensado, yo lo he pensado, pero no he tenido el tiempo de hacer esa parte, pero tal vez sería bueno. - No se ha evaluado. - No tengo un parámetro para evaluarlo. <u>Diagnóstico para medir estrés laboral</u> - Un diagnóstico, yo creo que sí, próximamente sí para saber ahorita cuáles son las condiciones, y sobre qué tendríamos que trabajar y si no para descartarlo para futuras referencias.
Cambio de cultura	<u>Cambio de actividades del puesto de RRHH</u> - No con los trabajadores, sí con mi puesto, entonces por ejemplo ahora yo voy a llevar todo lo que es empresa y la calidad, entonces es un cambio muy radical, sí voy a llevar Recursos Humanos pero ya no seguridad, siempre seguridad y recursos humanos llevan siempre lo mismo, entonces ahora vas a llevar calidad y lo de empresa socialmente responsable. Yo voy a seguir llevando Recursos Humanos - Es como el cambio más radical que han tenido. <u>Motivos por los cuales no se dan los cambios radicales en la empresa con los trabajadores</u> - Con ellos no, porque son cambios, pero los tenemos muy pausaditos para que ellos no sientan como que, qué les pasas porque si no se me vuelven como locos.
Comunicación	<u>Comunicación efectiva entre direcciones</u> - No sé, yo creo que tenemos luego a veces, es muy buena nuestra, entre direcciones es muy buena la comunicación

	<u>Comunicación entre colaboradores</u> - Sí, porque son muy comunicativos, bueno están al día, si se tuvieran ventanas estarían ahí pegados, se dan cuenta perfectamente de todo, quién entró, quién salió, cómo venían vestidos. <u>Necesidad de fortalecer la comunicación con la dirección</u> - Pero cuando llegamos con la dirección mayor fracasamos porque no sabemos qué onda entonces luego dicen vamos a hacer este cambio y cuándo pasó a nadie le avisaron, pero luego a veces a la dirección se les olvida avisarnos. - Entre nosotros acordamos, tenemos una junta semanal, acordamos lo que tenemos que sacar esta semana, felices, nos mandan a traer y nos dicen la dirección acaba de ajustar esto, entonces cambio de planes, nadie nos avisó, nos faltaría como poder hacer esa parte de mejora, porque luego cuando tienen una decisión nos avisan de que se va a aplicar, ah ok, si a todos nos cambian todo, pero es que íbamos tan bien, y bueno ya no vamos a ir tan bien, a todos nos lo comunican en ese mismo momento, es como de grupo, así de vamos todos. <u>Forma de comunicación entre direcciones</u> - Entre nosotros acordamos, tenemos una junta semanal. <u>Comunicación a través de correo electrónico</u> - Sí, a su cuenta de correo. Es su cuenta de correo propia de ellos, ellos nos dicen ya cambié de correo, y ah bueno pues pásanos tu cuenta de correo y demás, utilizan su teléfono inteligente, y ya tienen esa parte, a veces vienen y nos dicen “no puedo abrir mi correo”, a ver te explico, ya está en tu teléfono y ya puedes abrirlo. <u>Impacto del idioma en la forma de comunicación</u> - No hay ningún problema con que no hablen español... Se van a tardar en leerlo y luego vienen a que les expliquemos. Y de hecho todavía les
--	--

		ponemos avisos para que ellos así de “va a haber esto”, entonces vienen y nos dicen “lic., me puedo apuntar a esto” <u>Comunicación visual</u> - Porque luego si transfieren la información no la transfieren bien, entonces preferimos como pegárselas.
Toma de decisiones de grupos	de	<u>Apertura de los directivos en la toma de decisiones de los encargados de área</u> - Pues la forma cómo trabajamos nosotros dentro de la empresa, no hemos tenido ningún problema en ese aspecto, ellos nos dan la dirección de hacia dónde queremos ir, punto, el cómo llegaremos, tienen la apertura de que nos escuchan porque viene la contrapropuesta, entonces dicen queremos llegar a “A”, pero para llegar a “A”, tenemos que hacer estos pasos, entonces nosotros analizamos con ellos la propuesta y empezamos a retroalimentar la propuesta, entonces la parte de la apertura es muy importante de ellos porque dicen ok, creen que funcione, y decimos pensamos que puede funcionar entonces hacemos la prueba y si no llega a funcionar, nos volvemos a sentar y retomamos otra vez el tema, para ver si hay otra estrategia en ello, entonces esa apertura es plena, porque nos dejan tener ese liderazgo. <u>Toma de decisiones de grupos que favorecen el liderazgo</u> - Nos dejan tener ese liderazgo, tú liderazgo has las acciones que requieran para que todos lleguemos al objetivo, pero nos van acompañando o van también cubriendo la parte de <i>requiero esto</i>, ok., te lo proporciono para que lo puedas trabajar. Esa parte sí, es como dicen hoy queremos que Poín sea acá, entonces cómo vamos a llegar acá, aquí hay un abanico de situaciones, entonces nosotros hacemos el abanico de las oportunidades, decimos tenemos esto tenemos lo otro, o cada quien empieza, así como que, a involucrarse, y está padre porque en el proceso nos vamos involucrando.

	<u>Toma de decisiones de grupos que favorecen la pertenencia del empleado a la empresa</u> - Nos vamos involucrando todos en asumir algo dentro del mismo proyecto, entonces en lugar de ser el proyecto de la dirección, es el proyecto de la empresa. Eso sí ha cambiado mucho y no lo cambiaría, porque sí nos ha funcionado. Nos dicen tenemos el proyecto y todos decimos yo me comprometo en sumarme en esto o yo no puedo porque tengo esto, pero voy a hacer esto entonces el proyecto se vuelve nuestro proyecto.
--	---