



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
GUADALAJARA

EL PEDAGOGO COMO AGENTE CAPACITADOR
EN UN CORPORATIVO.

MARIA TERESA CASILLAS ALCALA

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

Zapopan, Jal., Julio de 1994



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
GUADALAJARA

EL PEDAGOGO COMO AGENTE CAPACITADOR
EN UN CORPORATIVO.

MARIA TERESA CASILLAS ALCALA

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

Zapopan, Jal., Julio de 1994

CLASIF: _____
ADQUIS: 47459 _____
FECHA: 08/08/02 _____
DONATIVO DE _____
\$ _____



EL PEDAGOGO COMO AGENTE CARACTERIZADOR
EN EL PLAN CORPORATIVO

MARIA TERESA CASTELLAS ALCALA

Este material de texto edita por el libro de licenciado en
Pedagogía con reconocimiento de Validez Oficial
de la Oficina de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
según acuerdo número 21127 con fecha 18 - III - 87.

Zapopan Jalisco Julio de 1994



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

PROLONGACION CALZADA CIRCUNVALACION PONIENTE No. 49

CD. GRANJA 45010 ZAPOPAN, JAL. MEXICO

TELS: 679-07-08 679-07-07 FAX 679-07-09

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

Srita. María Teresa Casillas Alcalá.

Presente

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titulación en la alternativa **Tesis** titulado "**El Pedagogo como agente Capacitador en un Corporativo**" presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar diez ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

Atentamente.

A handwritten signature in black ink, reading "Jesús Antonio Eng Duarte". The signature is written in a cursive style with a large initial 'J'.

LIC. JESUS ANTONIO ENG DUARTE
EL PRESIDENTE DE LA COMISION



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

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

Julio 13, 1994.

Lic. Jesús Antonio Eng Duarte
Presidente de la Comisión de
Exámenes Profesionales
Universidad Panamericana, Guadalajara
Presente

La que suscribe **Lic. María Cristina Niño de la Selva**, hace constar que la Tesis "**El Pedagogo como agente Capacitador en un Corporativo**" presentada por la señorita **María Teresa Casillas Alcalá**, para optar por el titulo de Licenciado en Pedagogia, ha sido concluída en esta fecha, por lo que se presenta a usted para su debida revisión ante la Comisión de Exámenes Profesionales.

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

Atentamente.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Lic. María Cristina Niño de la Selva'.

LIC. MARIA CRISTINA NIÑO DE LA SELVA.
ASESOR DE TESIS

DEDICATORIAS

A Dios, por ser mi guía, por haberme dado
a oportunidad de vivir y por iluminar
mi camino, sin desampararme
en ningún momento.

A María Santísima, por no dejarme desfallecer
en los momentos más difíciles y
por estar presente siempre a lo largo
de mi vida y mi carrera.

A mis padres, por darme la vida, su ejemplo
y su amor, por la gran oportunidad que me
brindaron para terminar mi licenciatura;
ya que sin ellos no lo hubiera logrado.

A mis profesores, que fueron grandes amigos,
que colaboraron junto conmigo
para que al transcurrir de cuatro años
alcanzara la culminación de mis estudios universitarios.

A Cristina Niño de la Selva, por brindarme
su ayuda con entusiasmo, esmero y
dedicación para alcanzar una meta
importante en mi vida,
por ser amiga y colaboradora en la
realización de este trabajo tan significativo.

Al Licenciado José de Jesús Casillas Aceves
por ser un ejemplo en el campo laboral,
por darme la oportunidad
de trabajar dentro del Corporativo
y por ser jefe y amigo.

A todos mis amigos que me han brindado su cariño
por saber alentarme en los momentos más difíciles
y por su apoyo para terminar mi tesis.

Al lector de esta tesis, por brindarme un poco de su tiempo
leyendo este trabajo, espero que le sirva tanto como a mí.

I N D I C E

INTRODUCCION.....	1
-------------------	---

CAPITULO I

EL PEDAGOGO

1.1 ¿QUIENES?.....	13
1.2 CONDICIONES NECESARIAS PARA SER UN BUEN PEDAGOGO.....	15
1.3 CAMPOS DE TRABAJO.....	26
1.3.1 EN LA COMUNIDAD.....	26
1.3.2 EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.....	28
1.3.3 EN LA FAMILIA.....	29
1.3.4 EN LA EMPRESA (CORPORATIVO).....	31

CAPITULO II

EL CORPORATIVO

2.1 EL DESEMPEÑO DEL PEDAGOGO DENTRO DEL CORPORATIVO.....	47
2.2 DEPARTAMENTO DONDE SE DESENVUELVE EL PEDAGOGO DENTRO DEL CORPORATIVO.....	48
2.2.1 CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	49
2.3 RELACION QUE TIENE DENTRO DEL CORPORATIVO CON LOS EMPLEADOS Y LOS DIRECTIVOS.....	50
2.4 EL PEDAGOGO A DIFERENCIA DE OTROS PROFESIONISTAS.....	52
2.5 PUESTOS QUE PUEDE OCUPAR EL PEDAGOGO DENTRO DEL CORPORATIVO.....	56
2.5.1 COORDINADOR DE PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO.....	56
2.5.2 CAPACITACION Y DESARROLLO.....	62

2.5.3	ASESOR INTERNO O EXTERNO EN PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.....	68
2.5.4	DIRECTIVO EN AREAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.....	74
2.5.5	SUPERVISOR DE INSTRUCTORES.....	81

CAPITULO III

DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

3.1	INTRODUCCION.....	88
3.2	INSTRUMENTO DE MEDICION.....	92
3.3	GRAFICAS.....	101
3.4	CONCLUSIONES GENERALES DE LA ENCUESTA.....	109

CAITULO IV

LA CONDUCTA, LAS ACTITUDES Y LA MOTTVACION

4.1	INTRODUCCION.....	114
4.2	PROGRAMA DE CAPACITACION.....	117
4.3	CUESTIONARIO DE EVALUACION.....	121
4.4	MATERIAL QUE SE ENTREGARA A LOS PARTICIPANTES.....	123

	CONCLUSIONES GENERALES.....	144
--	-----------------------------	-----

	BIBLIOGRAFIA.....	151
--	-------------------	-----

	ANEXO.....	157
--	------------	-----

INTRODUCCION

Cuando una persona ha decidido llevar a cabo un trabajo de investigación de cualquier índole, ha de realizarlo primero, con todos los conocimientos que requiere, y a la vez, ha de reforzarlo con todos los recursos que se encuentran a su alcance para alcanzar la culminación de éste y con éxito. Necesita de mucho esfuerzo y dedicación, para poder demostrar la hipótesis que se ha planteado desde que se comenzó con su elaboración.

La presente tesis tiene por objeto demostrar que un Pedagogo es capaz de desenvolverse dentro del ramo empresarial, pues existe un conocimiento erróneo acerca de los campos de trabajo del Pedagogo; se ha llegado a creer que el único campo de trabajo en el que se puede desenvolver es dentro de la escuela y por si fuera poco, la única labor que es capaz de desarrollar, es la de ser maestro de la escuela preescolar.

Se ha hablado mucho acerca de lo que es el Pedagogo dentro de una Institución educativa, y las actividades que debe desempeñar dentro de ella, pero no se ha profundizado acerca de las funciones que puede desempeñar dentro de una empresa.

Esta fue la primera inquietud que me motivó a realizar este trabajo.

Después de haber hecho mis prácticas profesionales dentro de una empresa, me dí cuenta que es muy importante que exista un Pedagogo en ella. Ya que también allí se lleva diariamente un proceso de Enseñanza-Aprendizaje con cada una de las personas, dentro de cada uno de los diferentes puestos y diferentes departamentos en los que laboran.

Para alcanzar mi objetivo fue necesario conocer el campo laboral empresarial, hacer un trabajo de investigación de campo; de detección de necesidades, hacer diariamente observaciones y tener un contacto directo con las personas de todos los niveles, desde intendencia y vigilancia, hasta directores y sub directores, pasando por todos los

departamentos, Recursos Humanos, Contaduría, Finanzas, Informática, Auditoría, etc. que existen en esta empresa (Corporativo).

Dentro del capítulo I, para poder darle un seguimiento ordenado a este trabajo, primero fue necesario decir quién es el Pedagogo, dando definiciones históricas y actuales; una vez aclarado este punto, se incluyeron las condiciones necesarias para ser un buen Pedagogo, estas condiciones no son un requisito indispensable para ser buen Pedagogo, sino que lo ideal sería que todos los Pedagogos las tuvieran, o las desarrollarán.

Deben desarrollar unas técnicas para poder llevar a cabo y con más facilidad sus funciones.

Por ser quien tiene contacto directo con el demás personal de la empresa, es muy importante que sepa y tenga la habilidad suficiente para poder llevar a cabo cualquier tipo de entrevistas obteniendo de ésta un buen resultado. A la vez debe saber evaluar tanto el desempeño de los empleados, como sus relaciones humanas, es por eso que se han incluido los puntos más importantes con los que deben contar las evaluaciones que realice.

A su vez, se han incluido los campos de trabajo en los que puede laborar, así como las actividades que puede realizar en cada uno de estos.

Los campos de trabajo son:

a) Dentro de la comunidad.- En ella encontramos que se experimentan diferentes situaciones educativas, que no experimentamos en la familia, en la escuela ni tampoco dentro de una empresa.

b) Dentro de las Instituciones Educativas.- Su labor educativa es la continuidad de la labor de los padres. En esta, la situación educativa es formal, porque lleva continuidad y formalidad que se debe seguir.

c) Dentro de la familia.- Ya que es la base de la sociedad, y el espacio educativo que se desenvuelve, es completamente natural, pero a la vez, limitado, porque no se tienen las mismas experiencias dentro del hogar, que fuera de él.

d) Dentro de la empresa.- Porque es la labor profesional que realiza la persona y es la continuidad de las tres anteriores.

Para finalizar el capítulo I y sirviendo como antecedente al capítulo II, se ha hablado de lo que es un Corporativo. Y Para poder definir al Corporativo, fue necesario realizar una serie de entrevistas a personas que tienen o han tenido un contacto directo con este tipo de empresas.

Un Corporativo, es un grupo de empresas que laboran unidas, compartiendo un sistema de valores y creencias que interactúan con la gente, las estructuras de la organización y los sistemas de control de una compañía, para producir unas normas de comportamiento.

Dentro de las actividades que puede llevar a cabo dentro del Corporativo, están las funciones de directivo, y un directivo para cumplir con sus funciones debe saber planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades laborales de la empresa.

Dentro del capítulo II, se incluyó el desempeño que tiene el empresario dentro de un Corporativo.

Hablando del Pedagogo, se profundizó en el tema "El departamento donde se desenvuelve dentro del Corporativo", y el departamento es Recursos Humanos, sus características, su distribución y las relaciones que tiene dentro de él con los empleados y directores.

Existe confusión acerca de las funciones que deben llevar a cabo los diferentes profesionistas que laboran dentro de una empresa.

Estos profesionistas son:

El Licenciado en Relaciones Industriales.

El Licenciado en Administración de Empresas.

El Psicólogo Industrial.

Y el Pedagogo

Aquí se encuentran delineadas las funciones de cada uno, aclarando que hay algunas funciones compartidas, pero no serán las que siempre deban desarrollar, o porque uno las realice, el otro no deba, por intervenir en un campo que no le corresponde.

Una vez diferenciadas las actividades de cada uno de los diferentes profesionistas, se definen los puestos que puede ocupar el Pedagogo dentro del Corporativo, con sus respectivas funciones que está capacitado para realizar y con la seguridad de alcanzar el éxito, por tener los conocimientos suficientes para realizar un trabajo dentro del ramo empresarial.

Y para terminar, se llevó a cabo dentro del capítulo III y IV, la derivación práctica, la que se realizó dentro de la misma empresa donde hice mis prácticas profesionales, esto fue, porque era una empresa ya conocida por mí.

Se ha incluido la encuesta que los mismos trabajadores contestaron; una delimitación de cada sección que tiene la encuesta, se han graficado los resultados y se han dado conclusiones acerca de los resultados de la encuesta por secciones.

Las secciones son:

Relaciones interpersonales.

Relaciones laborales.

Satisfacción laboral.

Administración.

Habilidades.

Con los resultados se planeó realizar un curso de capacitación para Directivos, Gerentes y Jefes de Departamento.

El curso lleva el nombre de :

"Cómo mejorar la conducta, las actitudes y la motivación en el personal dentro de la Empresa".

Se ha incluido la carta descriptiva del curso, con todos los puntos que debe llevar.

Y como punto final, se incluyó un anexo que se deriva del Capítulo II, son las formas que deben ser llenadas por los instructores de Capacitación, para obtener el registro como agente capacitador ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Cada forma es para una empresa de determinado giro.

El punto principal de esta tesis es aclarar las funciones del Pedagogo dentro de una empresa.

Espero que la experiencia que obtuve al crear esta tesis, sirva como base para estudiantes posteriores y para aclarar varios puntos acerca de los alcances del Pedagogo, como también de sus campos de trabajo.

CAPITULO I

EL PEDAGOGO

- 1.1 ¿QUIEN ES?
- 1.2 CONDICIONES NECESARIAS PARA SER UN BUEN PEDAGOGO
 - 1.2.1 TECNICAS QUE DEBE DOMINAR
 - 1.2.1.1 TECNICA DE OBSERVACION
 - 1.2.1.2 TECNICA DE ESTUDIO DE CASOS
 - 1.2.1.3 TECNICA DE RECREACION
 - 1.2.1.4 TECNICA DE LAS CUESTIONES
 - 1.2.1.5 TECNICA DE LA ENTREVISTA
 - 1.2.1.5.1 ENTREVISTA INICIAL
 - 1.2.1.5.2 ENTREVISTA FINAL
 - 1.2.1.5.3 TIPOS DE ENTREVISTA
 - 1.2.1.5.3.1 INTRODUCTORIA
 - 1.2.1.5.3.2 INVESTIGACION
 - 1.2.1.5.3.3 EVALUATIVA
 - 1.2.1.5.3.4 INFORMATIVA
 - 1.2.1.6 TECNICA DE EVALUACION
 - 1.2.1.6.1 VALIDEZ
 - 1.2.1.6.2 CONFIABILIDAD
 - 1.2.1.6.3 OBJETIVIDAD
 - 1.2.1.6.4 AMPLITUD
 - 1.2.1.6.5 PRACTICIDAD
 - 1.2.1.6.6 DIFICULTAD
 - 1.2.1.6.7 DISCRIMINACION
 - 1.2.1.6.8 REPRESENTATIVIDAD
 - 1.2.1.6.9 ADECUABILIDAD A LO ESTRICTAMENTE ENSEÑADO
 - 1.2.1.6.10 ADECUABILIDAD AL TIEMPO ESTIPULADO

- 1.3 CAMPOS DE TRABAJO
 - 1.3.1 LA COMUNIDAD
 - 1.3.1.1 ACTIVIDADES A REALIZAR
 - 1.3.2 INSTITUCIONES EDUCATIVAS
 - 1.3.2.1 ACTIVIDADES A REALIZAR
 - 1.3.3 EN LA FAMILIA
 - 1.3.3.1 ACTIVIDADES A REALIZAR
 - 1.3.4 EN LA EMPRESA (CORPORATIVO)
 - 1.3.4.1 ACTIVIDADES A REALIZAR
 - 1.3.4.2 FUNCIONES DE UN DIRECTIVO
 - 1.3.4.2.1 PLANEAR
 - 1.2.4.2.2 ORGANIZAR
 - 1.2.4.2.3 DIRIGIR
 - 1.2.4.2.4 COORDINAR
 - 1.2.4..2.5 CONTROLAR
 - 1.3.4.3 CONCEPTO DE CORPORATIVO

CAPITULO I

EL PEDAGOGO

1.1 ¿QUIEN ES?

Pedagogo es una palabra que proviene de "Paidagogos" que es de origen griego: "Paidos-niño" y "Agogía-Conducción". Que equivale a conducir, guiar niños.

En sus orígenes, el Pedagogo (Paidagogos) fue el esclavo que cuidaba de los niños y los acompañaba a la escuela.

Mucho más tarde, en los siglos XVII y XVIII, continuaban empleando ese nombre para los preceptores de los hijos de familias acomodadas.

Al transcurrir el tiempo, se modificó aquel significado que se tenía de la Pedagogía y cambió a una forma más amplia que consistía en la regulación del proceso de la educación.

Que no era únicamente la actividad educativa sino que era el anhelo por captar su esencia y su dirección. (1)

Al Pedagogo no se le puede definir únicamente como al que conduce al niño y a los adolescentes ya que entendiendo que es un conductor, educador guía, la Educación afecta a toda la vida humana, pues nace con el hombre y muere con el hombre.

Tampoco puede definirse como el conductor o educador, porque la Educación adopta también la forma de una influencia inconsciente de una realidad social y cultural histórica.

Cuando se habla del Pedagogo debe referirse siempre como al Educador en todas sus formas y aspectos, comprenderlo como el que encausa una actividad consciente.

(1) cfr., NASSIF, Ricardo, Pedagogía General, p. 37

El artista persigue la forma bella y su ser se encuentra tendido de una manera exclusiva, hacia la realización de los valores estéticos; en cambio, el Pedagogo busca la incomparación de todos los valores, tanto los estéticos, como los valores trascendentes de la persona humana. (2)

Es el profesional que desde una perspectiva científico-aplicada diseñada, dirige y realiza intervenciones educativas en diferentes ambientes, tanto en nivel individual como grupal, con la máxima eficacia y eficiencia. (3)

Debe intentar por lo menos el acercarse a un concepto de la Educación para delimitar su campo de trabajo, quitando las interferencias de otros intereses culturales. Esto ubicará al Pedagogo dentro de la totalidad humana, individual y social, con esto logrará distinguir sus formas educativas. El acercamiento a lo educativo va a hacer lo que determine la naturaleza de la pedagogía, sacará como conclusión que esa ciencia no podrá conformarse con describir un hecho, sino que además debe fundar y regular una actividad intencional.

Para llevar a cabo el proceso educativo, el Pedagogo debe responder a dos preguntas que no se refieren a una misma cosa:

El porqué del problema: Son los motivos que llevan a la cuestión epistemológica de la Pedagogía. El para qué de su solución: Son las repercusiones que una salida de cualquier tipo, pueden tener el mejoramiento del proceso educativo.

El Pedagogo no puede elegir entre los dos caminos, sino decidirse a recorrer los dos, porque está en la esencia de la Educación ser una acción regulable a un dato a estudiar o un problema a resolver. (4)

(2) cfr., ibídem, p. 45

(3) cfr., Diccionario de las Ciencias de la Educación, p.1105

(4) cfr., NASSIF, R. op.cit., p. 36

La técnica educativa no está en la práctica educativa aunque, a través de ella han surgido y a ella está dirigida. El Pedagogo experimenta el valor de las técnicas en la práctica, pero las toma de las Ciencias de la Educación que a su vez necesita formularlas para ponerse en contacto con la realidad. El Pedagogo es el profesional que se forma en el conocimiento del propio ser humano y es él quien guía al educando para que alcance su propio perfeccionamiento.

1.2 CONDICIONES NECESARIAS PARA SER UN BUEN PEDAGOGO

El Pedagogo por ser una persona que dirige, guía, lleva a sus educandos por un camino basado en el perfeccionamiento, debe contar con ciertas características que son esenciales aplicar durante el proceso de Enseñanza-Aprendizaje.

Puede haber personas que no tengan todas estas características, pero, eso no significa que no sea un buen Pedagogo, mas lo ideal será que las tenga o por lo menos que intente tenerlas.

Según Moncayo estas condiciones son: (5)

-Equilibrio emocional- Es muy importante que el Pedagogo muestre ante sus educandos y ante sus compañeros de trabajo, una ecuanimidad en sus actos y en sus juicios.

-Capacidad intuitiva- El Pedagogo debe tener un conocimiento claro, recto e inmediato de la Verdad que se encuentra en nuestro espíritu sin necesidad de un razonamiento.

-Sentido del deber- Estar obligado a cumplir con sus responsabilidades, guiado por el camino de la rectitud.

-Capacidad de conducción- Es únicamente el que guía, pero, tomando en cuenta la libertad del ser al que dirige.

(5) cfr., MONCAYO, Luis Guillermo, *No sólo con gis y buenos deseos*, p. 129 - 139

-Simpatía hacia los educandos- Tener un afecto natural, una manera de ser, que sea percibido como una persona agradable ante los demás.

-Espíritu de justicia- Darle a cada uno de sus educandos lo que se merece, evitar creer que todos son iguales y que todos pueden ser tratados por igual.

-Respetar a su propia persona, la de sus educandos y la de sus colegas- Tener consideración con él mismo y con todos los que le rodean.

-Constructivo y estimulador- Ayudar a que sus educandos crezcan como personas, debe alentar y animarlos a continuar con el proceso Enseñanza-Aprendizaje.

-Entusiasta y apasionado de su trabajo- Entregarse a su profesión.

-Capaz de mantener control de sí mismo, en medio de las exigencias conflictivas- Esto significa que debe ser prudente en su manera de actuar.

-Capacidad razonadora- Ser capaz de plantear los problemas y tener también la habilidad para resolverlos.

-Amplitud de criterio- Superar las limitaciones para comprender la realidad.

-Ser objetivo- Enfocar las cosas tal como son.

-Sentido crítico- Que es la característica que mantiene alerta su inteligencia, contra la incredulidad o perjuicio de otros.

-Ser investigador- Hacer diligencias para descubrir cosas nuevas. Dentro de esta última, encontramos varios tipos de investigaciones que puede realizar el Pedagogo.

+Investigación documental, bibliográfica y estadística- El análisis y sistematización de la información educativa.

+Investigación analítica y sintética- Que consiste en establecer proposiciones particulares a partir de proposiciones generales.

La sintética utiliza los métodos deductivo e inductivo.

+Investigación de campo- Es el contacto directo con el objeto de estudio, asumiendo las formas de observación.

En conclusión, el Pedagogo debe mostrar madurez y ser un ejemplo para sus educandos porque es el guía dentro del proceso Enseñanza-Aprendizaje, y no dar la imagen de una persona que no tiene congruencia entre lo que dice y lo que hace.

Además de las condiciones que debe tener todo Pedagogo debe manejar y dominar ciertas técnicas que le permitan realizar con facilidad sus actividades.

Estas técnicas son:

-Técnicas de evaluación- La evaluación es el último paso del proceso Enseñanza-Aprendizaje, y no por ser el último es el menos importante, al contrario, es esencial que se lleve a cabo ya que permite el Pedagogo detectar todos aquellos errores y todos aquellos logros alcanzados durante dicho proceso.

Todo educador debe involucrarse en el estudio y profundización de las técnicas, porque es un elemento tan importante como el planear y ejecutar su clase; por sus conocimientos y su experiencia tiene mayor responsabilidad en el proceso de Enseñanza-Aprendizaje, debe concientizar a los alumnos a que es más importante estudiar para aprender, que estudiar para obtener únicamente una nota.

Las técnicas de evaluación, son un conjunto de instrumentos a través de los cuales se logran los propósitos de la Evaluación y se pueden utilizar en cualquier nivel del proceso Enseñanza-Aprendizaje.

Se clasifican de la siguiente manera:

-Técnica de observación- La observación es el requisito esencial de toda ciencia. (6)

Constituye el método de medición más adecuado. (7)

La observación es la atención que se le presta a ciertas cosas y personas, gracias a ella, es posible percibir la totalidad de la conducta, con sus factores y condiciones. La principal ventaja es que se estudia la conducta del individuo en su medio natural; la desventaja, es la falta de objetividad por parte del observador.

La observación debe hacerse en condiciones normales y comunes en la actividad del sujeto, cuando se tienen presentes los propósitos a perseguir la observación será más valiosa.

La observación ha de estar precedida por cinco pasos:

1. Seleccionar el aspecto del comportamiento que se va a observar
2. Los comportamientos a observar deben estar claramente definidos.
3. Las personas que realicen la observación deberán haber recibido adiestramiento.
4. Crear un sistema para cuantificar las observaciones.

(6) cfr., ARY, Donald, Introducción a la Investigación Pedagógica, p. 19

(7) cfr., ibídem, p. 197

5. Crear procedimientos minuciosos para registrar el comportamiento. (8)

-La técnica del estudio de caso- Resulta interesante plantear un caso y verse obligado a descubrir las leyes y principios que se requieren para su adecuada explicación. Ante una situación real de la vida, si habrá que enjuiciarla o resolverla bajo el punto de vista ético, económico, político o estético, utilizando la información que se tiene.

Lo importante es que nos pongamos en contacto con la realidad que se nos presenta compleja y confusa, esto nos obliga a dar una solución a un plazo determinado. (9)

Esta técnica es muy útil para realizar un trabajo de aplicación de conocimiento y permite la participación personal activa. (10)

-La Técnica de Recreación- Son todas aquellas que no tienen un objeto de acción definido, pero se pueden utilizar cuando el grupo debe adquirir nuevas experiencias dentro de una atmósfera informal.

Para que tenga mejores resultados debe intercalarse con otras técnicas. Con ésta puede lograrse la solidaridad entre los miembros de un grupo y son efectivas para proporcionar el descanso que alivie la tensión de jornadas agotadoras o de situaciones difíciles de resolver. (11)

(8) cfr., ibídem. p. 198

(9) cfr., Enciclopedia Técnica de la Educación, Tomo I, p. 229

(10) cfr., idem

(11) cfr., ibídem. p. 230 - 231

-Técnica de las cuestiones- Lo ideal es que los educandos tengan toda la información previa sea de cualquier información. El educador no explica, sino que se limita únicamente a suscitar interrogantes sobre los problemas que se están tratando. El educando responde entonces a las cuestiones y se le obliga a volver a pensar en aquella interrogante. Al final de la sesión se realiza un juicio por parte de los educandos. (12)

-Técnica de la Entrevista- Es el conocimiento del educando, la entrevista es el procedimiento Psicotécnico que tiene un mayor valor, ya que permite tratar en forma directa al sujeto y así conocer varios aspectos de su personalidad.

Es una conversación con propósito que lleva a cabo el educador con el educando, ya sea para conocerlo, guiarlo o presentarle ayuda en la resolución de algún problema.

La entrevista se divide en:

*Entrevista inicial- Es la parte más difícil, ya que exige del educador una intensa concentración.

Dentro de la entrevista inicial hay tres objetivos:

+De una entrevista inicial es el logro de una realización adecuada de trabajo.

+Comenzar a explorar todas las realidades psicológicas implícitas en la situación del alumno.

+Estructurarle al educando la situación, esto es darle alguna idea de la manera en la que la entrevista puede ayudarle, y también hacer planes para las actividades a realizar. (13)

(12) cfr., idem

(13) cfr., RODRIGUEZ, Rivera Víctor, *Psicotécnica Pedagógica*, p. 78

*Entrevista final- García Hoz, dice: "Tras el período de exploración, el proceso orientador se cierra, si es que puede hablarse de que termina alguna vez, con la recapitulación e interpretación de los datos que desde la entrevista inicial, y a través del período de exploración hayan podido recogerse, pero sin olvidar, que la entrevista es una conversación." (14)

Tipos de entrevista:

-Entrevista de tipo introductorio- Su objeto es establecer relaciones inicia y con el educando y obtener una primera información sobre sus características problemas y dificultades, para decir la clase de ayuda que necesita, así como los temas centrales sobre los cuales han de girar las instrucciones.

-Entrevista de investigación- Sigue de la introductoria y tiene como finalidad recoger datos que bien pueden ser familiares, médicos, escolares, laborales o de otra índole.

-Entrevista evaluativa- Se utiliza en los centros de trabajo y en las tareas de selección, tiene por objeto, calificar a las personas en lo que se refiere a sus méritos cualidades para realizar los estudios o funciones de las instituciones correspondientes.

-Entrevista de tipo informativo- Se destina a proporcionar informes a los sujetos, ya sean los relativos a las gestiones que se hayan hecho, de los resultados de la aplicación de pruebas o cuestionarios, los que se refieren a oportunidades educativas o profesionales que el educando desee conocer.

(14) apud., GORDILLO, Ma. Victoria, La Orientación en el Proceso Educativo, p. 236

-Entrevista de orientación- Sirve para ayudar al educando a conocerse, a entender mejor su situación frente al medio en que vive y a resolver sus problemas personales, ya sean educativos, vocacionales, profesionales, sociales, económicos, sentimentales, etc.

-Entrevista psicoanalítica- Esto, sólo la practican los especialistas en esta rama de la medicina. (15)

Características que deben tener las técnicas de evaluación.

Para que las técnicas de evaluación sean consideradas científicas y eficientes deben contar con las siguientes características:

A) Validez- Es la más importante, y se refiere al valor específico de la evaluación. Es el hecho de que una prueba sea de tal manera concebida, elaborada y aplicada, que mida realmente lo que se propone medir. (16)

Es la precisión con que una prueba mide la conducta especificada. (17)

B) Confiabilidad- Se refiere a la seguridad o confianza del instrumento de medición, es decir, que dé, el mismo o casi el mismo resultado en diferentes ocasiones.

Es la exactitud o precisión con que un instrumento mide lo que se ha propuesto. (18)

C) Objetividad- Es una condición bastante importante de las pruebas, pero no tanto como para sacrificar la validez en su favor.

(15) cfr., RODRIGUEZ, R. op.cit., p. 79

(16) cfr., LEMUS, Luis A., Evaluación del Rendimiento Escolar, p. 74

(17) cfr., LAFOURCADE, Pedro, Evaluación de los Aprendizajes, p. 182

(18) cfr., LEMUS, Luis A., op.cit., p. 52

Se entiende por objetividad, la condición que hace de una evaluación, una prueba o test, por ejemplo, un instrumento independiente de la opinión personal. (19)

Si a una persona se le asigna un puntaje, que sea independiente del juicio de quien debe juzgarla, se puede afirmar que se le ha calificado de modo objetivo.

La ausencia de esta característica afecta naturalmente a otros factores determinados de la calidad de la prueba.

Sin objetividad sería impropio hablar de confiabilidad. (20)

D) Amplitud- Se refiere a la extensión del instrumento, que mida o explore la mayor cantidad de materia en un tiempo determinado, cuando se cumple esta característica se evita que otros factores, como la suerte, determinen la nota que debe ser otorgada a un trabajo o a un alumno. (21)

E) Practicidad- Un buen examen no debe estar exento de ciertas características que, sin afectar la eficiencia lo tornen factible de uso, sin que esto implique un esfuerzo desproporcionado a los propósitos de su aplicación, estas características van unidas a varios factores como el tiempo empleado, tanto en su preparación, costo, administración y puntuación. Dejaría de ser práctica una prueba que requiriera un exagerado tiempo para su preparación, un gasto excesivo y largas explicaciones así como un tedioso trabajo de puntuación.

(19) cfr., ibídem., p. 55

(20) cfr., LAFOURCADE, Pedro, op.cit., p. 183

(21) cfr., LEMUS, Luis A., op.cit., p. 57

Si los puntos anteriores no se entienden debidamente, la aplicación de un programa de evaluación sería utópica.

F) Dificultad- Una evaluación que tenga dificultad es superior a otra que carezca de esta característica. Un buen examen será aquel que sea superado por algo más de la mitad de los examinados.

G) Discriminación- Si una evaluación separa convenientemente a los examinados en diferentes niveles de rendimiento, se puede asegurar que es un instrumento que posee excelente índice de discriminación.

H) Representatividad- Si un examen de 60 ítems estuviera constituido por 55 elementos referidos a conocimiento de términos o hechos específicos y 5 vinculados con interpretación o aplicación de un principio o de una generalización carecería de representatividad, ya que habría omitido importantes resultados del aprendizaje en beneficio de los menos significativos.

I) Adecuabilidad a lo estrictamente enseñado- Una evaluación de rendimiento será más eficiente si sólo intenta comprobar aquello que realmente se ha enseñado. No siempre ocurre que las respuestas que el alumno debe adjudicar a los estímulos de un examen sea un producto exclusivo de lo que el educador enseñó durante la etapa del aprendizaje.

J) Adecuabilidad al tiempo estipulado- Se ha previsto que una evaluación que contiene 50 ítems puede ser resuelta en 55 minutos, y si a pesar de haber concedido un margen de 5 minutos más, solo han concluido unos pocos alumnos, dicha prueba carecerá de la suficiente adecuabilidad al tiempo estipulado para su conclusión.

Se considerará bien planeada, con respecto al tiempo, una prueba resuelta en el plazo establecido por más del 90% de los examinados. (22)

Toda evaluación requiere de unas condiciones para que sea eficaz y lo importante es saber ver a través de los resultados obtenidos por los educandos, cuales de sus fallas son provocadas por poca respuesta de los mismos, sino por errores en la planeación, en la organización de las actividades o en la labor del educador.

Las condiciones que debe cumplir son las siguientes:

-Debe tener como base los objetivos propuestos- Significa que se debe evaluar únicamente lo que los objetivos indican.

-Se requiere que sea integral- Esto quiere decir que debe abarcar las manifestaciones de la personalidad del alumno.

-Que sea sistemática- Debe ser realizada en orden, sin dejar a un lado la secuencia, además debe haber sido planeada de antemano, para evitar caer en la improvisación.

-Debe ser permanente- Debe ser realizada en todos los momentos del proceso Enseñanza-Aprendizaje. Con esto indicará el avance, estancamiento o retroceso ante los objetivos.

-Tiene que ser total- Significa que deben evaluarse todos los factores que han intervenido y que intervienen en el proceso Enseñanza-Aprendizaje.

(22) cfr., LAFOURCADE, Pedro, op.cit., p. 187 - 191

-Que sea reflexiva- Todos aquellos que de alguna manera han intervenido en el proceso Enseñanza-Aprendizaje, deben analizar su participación en dicho proceso en forma permanente y sistemática, o sea que han de autoevaluarse con sinceridad y responsabilidad.

-Debe ser recíproca- Cada uno de los elementos deberán intervenir en la evaluación de los demás. (23)

1.3 CAMPOS DE TRABAJO DEL PEDAGOGO.

La Universidad Panamericana, a diferencia de otras universidades, ha dado una nueva perspectiva a la Licenciatura de Pedagogía, ha descubierto que los campos de trabajo en los que el Pedagogo puede desenvolverse como un profesional, no son únicamente los del plano escolar, sino que existen otros campos que como el escolar son muy importantes, estos son: La comunidad, la familia y la empresa. Estos se encuentran delimitados por el objeto de estudio de la licenciatura de Pedagogía, en la Universidad Panamericana. Por lo que su campo de acción se encuentra en cualquier lugar donde haya personas que busquen por medio de su trabajo el ser cada día mejores.

1.3.1 La comunidad

El hombre es un ser social, que no puede vivir en aislamiento total, por lo tanto, necesita la compañía de otros hombres que buscan como él, la supervivencia y su autorrealización.

Por esto, el hombre experimenta situaciones educativas que no experimenta ni en la familia, ni en la escuela, como tampoco en las empresas.

(23) cfr., MORENO, B. Ma. Guadalupe, Didáctica, p. 57 - 62

En la calle, los parques, los cines, etc., son lugares donde se viven estas situaciones que en su mayoría influyen en las actividades de las personas, sin olvidar que los medios de comunicación son una influencia muy poderosa que se ejercen en los niños, adolescentes y adultos, y en su mayoría esta influencia es negativa.

La situación educativa que se vive en la comunidad, a diferencia de la escuela y la empresa, es informal, porque no tiene un sistema, una formalidad que deba seguir, y es por esto que se influye a las personas negativamente, pero no siempre ocurre así, también se puede influir en forma positiva.

Es por esto que también se debe educar en la comunidad, ya que no todas las personas tienen la oportunidad de asistir a una institución educativa formal.

El Pedagogo es un profesionista capacitado para llevar a cabo diferentes actividades, como son:

- Asesorar a instituciones de servicio para que se elija la metodología educativa más adecuada, así como las instituciones de comunicación masiva.
- Ser un profesionista independiente, que proporciona asesorías pedagógicas.
- Ser diseñador de guiones, programas educativos y libros de texto.
- Alfabetizador.
- Educador para adultos.
- Dar enseñanza abierta.
- Asesor de editores.

"Una organización social, es un sistema continuo de actividades humanas diferenciadas y coordinadas que utilizan, transforman y unen mutuamente un conjunto específico de recursos humanos, materiales, capitales imaginativos y naturales dentro de un todo único capaz de resolver problemas y cuya función es satisfacer necesidades humanas particulares en interacción con otros

sistemas de actividades y recursos humanos en el ambiente particular". (24)

1.3.2 Instituciones educativas

Las Instituciones educativas son la continuidad de la labor educativa de los padres, pero son el precedente de la empresa.

Las escuelas deben ser un apoyo para los padres y también debe ser coherente para no crear un conflicto interno en los hijos.

La escuela es un espacio educativo cultural.

La escuela es importante para el desarrollo del niño, ya que es en ella donde el niño tiene su primer contacto con la sociedad y donde aumentan sus relaciones interpersonales.

"El centro educativo, por su misma naturaleza, es un sistema abierto y por tanto, necesita definirse no sólo en su misión respecto a los alumnos, sino también en relación con otros estamentos- los padres, los profesores, los antiguos alumnos, el entorno inmediato".(25)

"La riqueza de un centro educativo, radica fundamentalmente en el desarrollo armónico de los estilos personales de los profesores". (26)

(24) ISAACS, David, Teoría y Práctica de la dirección de los centros educativos, p. 13-14

(25) ibídem., p. 47

(26) ibídem., p.87

En la escuela participan varias personas que colaboran para su desarrollo, estas personas son:

Los alumnos, los profesores, los directores, los conserjes, la sociedad de padres de familia.

Cada uno cumple una función en particular, y una vez realizada, todos colaboran para el sostenimiento de la escuela.

El Pedagogo es una persona que está capacitada para llevar a cabo actividades en las Instituciones Educativas, las cuales son:

- Director general, técnico o administrativo de cualquier Institución Educativa.
- Asesor interno o externo en desarrollo de personal docente y cuestiones académicas administrativas.
- Jefe del departamento Psicopedagógico.
- Diseñador de programas educativos en Instituciones Educativas de cualquier índole.
- Evalúa planes de estudio, programas educativos y textos.
- Investigación y desarrollo de técnicas de enseñanza.

1.3.3 En la familia.

La familia, por ser la base de la sociedad, es la principal responsable de formar a sus integrantes tanto a los padres como a los hijos, para saber adaptarse al medio que le rodea.

La Pedagogía ayuda a mejorar las relaciones de la familia, asesorando a todos los integrantes de ésta, para solucionar los conflictos por los que están pasando.

La familia es el espacio educativo natural.

Corresponde a los padres como primeros responsables, poner todos los medios a su alcance, para lograr la armonía educativa del hogar, de la escuela y de la calle.

Esto implica una actitud vigilante que les lleve a aprovechar lo mejor de los tres ámbitos.

La educación que se recibe en la familia tiene límites, en la familia no se adquieren experiencias ni conocimientos que en la escuela se obtendrían, así como en la empresa, que a diferencia de la familia es en donde la persona se desarrolla profesionalmente, pero teniendo como base la educación, principios, costumbres, etc., que recibió de su familia.

Dentro de la familia, el Pedagogo, realiza diferentes actividades, tales como:

-Mejorar las relaciones de la familia, asesorando a sus integrantes por medio de la orientación familiar.

-Orientar en forma independiente en un despacho profesional.

-Orientador familiar en escuelas o empresas.

-Asesor en el diseño, aplicación y evaluación de programas de Educación Familiar a Instituciones de servicio público.

-Asesor a matrimonios en su proceso de perfeccionamiento personal y familiar.

-Diseñar, dirigir, impartir y elevar programas de orientación familiar.

"El buen colegio, es el mejor complemento del hogar, pero jamás, un sustituto". (27)

(27) FENOY, Eugenio, ABAD, Javier, Amor y matrimonio, p. 112

1.3.4 Empresa. (Corporativo)

El Pedagogo en la actualidad, no sólo es una opción profesional en las organizaciones educativas, sino también en las productivas. Por el hecho de que ellas existen hombres con la capacidad de saber mejorar sus conocimientos, habilidades y actitudes por medio de su trabajo profesional.

Para que las condiciones apropiadas se den, es necesario contar con un equipo interdisciplinario que detecte las necesidades de la empresa y las ataque por medio de la organización de diferentes actividades profesionistas como lo son, los Relacionistas Industriales, los Administradores de Empresa, los Psicólogos Industriales, sin olvidar al Pedagogo.

Dentro de la empresa el Pedagogo realiza diferentes actividades como:

- Coordinador, instructor, jefe o gerente de capacitación y desarrollo.
- Colabora con la empresa mejorando las relaciones interpersonales.
- Establece algunas políticas en la empresa.
- Especifica puestos y funciones que cada persona pueda realizar dentro de la empresa.

El Pedagogo, con todas las habilidades y conocimientos que ha desarrollado puede ser un buen directivo, y para eso debe saber manejar unas funciones que son básicas para el buen desempeño de sus actividades como tal.

Ser un buen directivo, significa que debe tener la capacidad de dirigir al personal de una empresa hacia una meta planeada, esto lo logrará por medio de una autoridad.

Henry Fayol dice: "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar; tal es la misión del directivo".

Dentro de la empresa, el Pedagogo tiene la capacidad de fungir como directivo, por lo tanto, debe saber llevar a cabo las siguientes actividades:

***Planear-** Que es la determinación inmediata y el ordenamiento sistemático de los factores que se necesitarán para el funcionamiento con éxito de una empresa. No es hacer el trabajo, es prepararse para hacerlo. Es idear, juzgar y decidir. No es dirigir, no es supervisar, no es controlar las operaciones. Determina con anticipación lo que habrá de hacerse y quién deberá hacerlo. (28)

Al planear deben tomarse ciertos principios, como son:

+ De la precisión No debe hacerse con ideas vagas.

+ De la flexibilidad- Que se pueda amoldar a los cambios accidentales que pudieran presentarse.

+ De la unidad- Requiere orden, todos los que laboran en la empresa deben coordinarse. (29)

*** Organizar-** Agrupar actividades y conjuntar personas con las mejores relaciones posibles, de modo que el trabajo se haga eficaz y ayude al logro de los objetivos y metas de la empresa. (30)

La organización es el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva todo lo que la planeación ha señalado de cómo debe hacerse.

La organización debe cumplir con unos principios, éstos son:

+Principio de especialización- Es el fundamento de la organización y el medio para obtener una mayor especialización, mayor precisión, profundidad, de conocimientos, destreza y perfección en cada una de las personas dedicadas a cada función.

(28) cfr., DOUGLAS, Mc. Gragor, El Administrador profesional, p. 110

(29) cfr., REYES, Ponce A., Administración de Empresas, p. 166 - 168

(30) cfr., DOUGLAS, Mc. Gragor, op.cit., p. 115

+Principio de la unidad de mando- Esto es esencial para el orden y la eficiencia, ya que nadie puede servir a dos señores.

+Principio del equilibrio de autoridad-Responsabilidad- La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo; la responsabilidad de abajo hacia arriba.

Cada nivel jerárquico debe tener perfectamente señalado el grado de responsabilidad, y esta responsabilidad es el fundamento de la autoridad que debe concedérsele. Una autoridad sin responsabilidad trastorna gravemente la organización.

+Principio del equilibrio de dirección-control- La autoridad se delega, mientras que la responsabilidad se comparte. La autoridad delegada no debe seguirse ejerciendo, más que en casos extraordinarios, la responsabilidad señalada permite al delegante conocer la forma en que actúa el delegado. (31)

***Dirigir-** Conseguir que el trabajo se haga por medio de otras personas y conseguir resultados por medio de ellas, incluye la formación del personal. (32)

Koontz y O'Donnell, dicen: "La dirección es la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados".

La dirección es la parte esencial y central de la administración.

La dirección cuenta con unas fases o etapas, éstas son:

+Delegar autoridad.

+Ejercer la autoridad.

+Establecer canales de comunicación.

+Supervisión.

(31) cfr., REYES, Ponce A., op.cit., p. 212 - 216

(32) cfr., DOUGLAS, Mc. Gragor, op.cit., p. 117

La dirección debe cumplir ciertos principios, estas son:

+Principio de la coordinación de intereses- El reto de dirección, es que todos persigan un interés común.

+Principio de impersonalidad de mando- La autoridad debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

+Principio de la vía jerárquica- Al transmitirse una orden deben seguirse los conductos que se establecieron anticipadamente y no deben ser saltados sin una razón.

+Principio de la resolución de los conflictos- Debe procurarse que los conflictos que surjan sean resueltos lo más pronto posible, sin lesionar la disciplina.

+Principio del aprovechamiento del conflicto- Esto es porque tiene la virtud de forzar a la mente a buscar soluciones. (33)

***Coordinar-** Implica cuidar las partes de la organización y las partes del plan de trabajo y actúen conjunta, armónica y eficazmente. Cada uno de los departamentos comprendan cómo sus esfuerzos afectan a otros departamentos o cómo sus esfuerzos afectan a otros departamentos o cómo obstaculiza el desarrollo de otros departamentos. (34)

"El logro del fin común se hará más fácil, cuanto mejor se logre coordinar los intereses de grupo y aún los individuales, de quienes participan en la búsqueda de aquel." (35)

***Controlar-** Saber dónde, cuándo y cómo ha de iniciarse a tiempo la acción remediadora. Estar informado de los adelantos logrados, interpretar los resultados obtenidos.(36)

(33) cfr., REYES, Ponce A., op.cit., p. 305 - 311

(34) cfr., DOUGLAS, Mc. Gragor, op.cit., p.119

(35) REYES, Ponce A. op.cit., p. 308

(36) cfr., DOUGLAS, Mc. Gragor, op.cit., p. 121

Todo control implica la comparación de lo obtenido con lo esperado.

El control cierra el ciclo de la administración.

El control debe cumplir unos principios y éstos se basan a través de:

+Carácter administrativo de control- El control como función sólo corresponde al que realiza las funciones del administrador.

+Los estándares- Es imposible si no existen estándares prefijados, y será mejor, cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares.

+Carácter medial de control- De él se deduce una regla: un control sólo deberá usarse si el trabajo, gasto, etc. que imponen se justifican ante los beneficios que de él se esperan.

+La excepción- El control administrativo es mucho más eficaz y rápido, cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto, más bien en los resultados que se obtuvieron como se había planeado.

El control puede servir para lo siguiente:

+Seguridad en la acción seguida.

+Corrección de los defectos.

+Mejoramiento de lo obtenido.

+Nueva planeación general.

+Motivación del personal. (37)

(37) cfr., REYES, Ponce A. op.cit., p. 355 - 362

1.3.4.1 Concepto de Corporativo.

"El Corporativo tiene la función de crear tecnología anulada, por otro lado, revisa los programas y sistemas que se están implementando en una organización compleja, normalmente se justifica un Corporativo que tiene la organización.

Si cuenta con varias plantas, varios centros de trabajo y de alguna forma vale la pena uniformizar los criterios en función de un Corporativo.

Facilita a diseñar tecnología, a aumentar los procesos administrativos, de mando en el negocio y además diseña una cultura uniforme.

Existen Corporativos que son mucho más operativos, en el sentido de que son Corporativos que operan en algo.

Y hay otros que son más asesores, este segundo paso es más útil aun que la operación puede ser aplicable a las plantas mismas, cada quien adapta a su planta lo que el Corporativo decide, de acuerdo a las circunstancias y necesidades de práctica de la planta o de ese centro de trabajo.

El Corporativo puede estar en cualquier área, ya sea en la de finanzas, en el área comercial, en recursos humanos, o en el área mercantil." *

* Entrevista realizada al Licenciado Jaime Eduardo Martínez Flores.

Relacionista Industrial, por la Universidad Panamericana.

Profesor de la Universidad Panamericana, en la Escuela de Pedagogía, Unidad Guadalajara

Consultor, Asesor y Propietario de un despacho de R.R.H.H. y Calidad de Servicio.

"El Corporativo es una forma de organización, desde luego, no reglamentada y por lo tanto se ve organizada y formada de diferente manera.

Es una organización que comprende a un conjunto de empresas de un mismo o diferente ramo, de un mismo o diferente giro que comparten, aun que tienen en común una supraorganización, que sería el Corporativo, que se encarga de las cuestiones de dirección más generales, en cuanto señalar políticas respecto al financiamiento, respecto a mercados, respecto a políticas laborales, políticas fiscales, comunes a todas las empresas de ese Corporativo.

La intención de formar ese Corporativo es, agrupar en un sólo lugar en instancia de cuestiones de operación u operaciones diversas (en las antes mencionadas), con el fin de disminuir los costos y también lograr para el conjunto de empresas una presencia significativa en el mercado." **

"El Corporativo está creado para controlar, apoyar y obtener la información de todas las empresas del grupo. Para que el dueño a su vez tenga información necesaria para la toma de decisiones."***

** Entrevista realizada al Señor Francisco Valenzuela Indart

Ingeniero Químico y Licenciado en Pedagogía

Director académico del Colegio Liceo del Valle

Profesor de la Universidad Panamericana, en la Escuela de Pedagogía, Unidad

Guadalajara.

*** Entrevista realizada al Licenciado José Luis Sánchez Contreras

Licenciado en Administración de Empresas, por la Universidad de Guadalajara

Jefe del departamento de Recursos Humanos del Corporativo Grupo AS, S.A. de C.V.

Ha tomado diferentes cursos de Calidad y diversas funciones de Recursos Humanos.

"Un Corporativo es la oficina matriz de diferentes empresas.

En el Corporativo se encuentra la oficina general de donde emanan todas las decisión de todas las empresas."****

"El Corporativo nace o tiene la idea importada de Estados Unidos, se desprende como el "Holdings".

Los Holdings, son grupos de empresas con un fin común.

Dirigidas y controladas por una sola persona, puede ser el dueño o el consejo de administración de una sociedad."*****

**** Entrevista realizada a la Licenciada Lourdes Massimi Malo
Licenciada en Derecho, por la Universidad de Guadalajara
Ha tomado varios cursos de Derecho Corporativo de propiedad Industrial.
Trabaja en el Corporativo, Grupo de los Hernández Monje
Es jefe del Departamento Jurídico.
Sus funciones son: Revisión de contratos, Asamblea, Contratación de abogados
externos al Corporativo.

***** Entrevista realizada al Licenciado Jesús Francisco Rodríguez Rincón.
Licenciado en Derecho, por la Universidad de Guadalajara
Abogado independiente
Labora en diferentes empresas, como el Corporativo del Grupo de los Hernández
Monje
Sus actividades son de litigio y revisión de contratos.

"Primero, las organizaciones requieren de un área o departamento o empresa según el tamaño de las mismas, donde haya gente especializada, dedicada al desarrollo de la empresa. Desarrollo desde el punto de vista tecnológico, sistemas, organización, etc.

A dar soporte y asesoría, apoyo a la gente de línea, de los puestos en línea.

Ordinariamente, las empresas medianas o pequeñas tienen a su gente teóricamente al 100% del tiempo ocupado con el trabajo de rutina, las metas a corto plazo, los trabajadores y las tareas de diario. Cuando una empresa trabaja bajo este esquema pierde la ubicación de lo que está sucediendo afuera. Y afuera está madurando el mercado (vamos a llamarlo así), el Estado se está tecnificando, está llegando nueva tecnología, sistemas, más competencia, otros modelos de trabajo, otro perfil de gente, cuando la gente está inmersa en la operación, se pierde de eso que está fuera, entonces de ahí pienso yo que es la primer razón que lleva a que una empresa se apoye de alguien externo, alguien que no está exclusivo de la operación, entonces un Corporativo es un área estratégica, la línea staff.

Es un departamento de apoyo a la dirección general.

Que directamente le va a dar apoyo a los demás departamentos. Les va a dar asesoría a los jefes, etc. Esto es la clave, pero, que está esencialmente para dar un resultado a la dirección general. Con el fin de mantener al día a la Organización, en función de lo que es más conveniente para la empresa de acuerdo a lo que está pasando en el mercado.

El staff es gente de apoyo a la línea, que se les contrata expresamente para un diseño y desarrollo de "x" área: finanzas, informática, personal, etc.

Entonces el punto de vista estratégico va a llevar que la empresa amplíe su visión de hacia dónde va y hacia dónde quiere llegar. Y busca que haya congruencia entre las metas de la dirección y los planes de trabajo de la línea y el primer puesto.

Ahora, aclarar el concepto línea, es la gente que está en operación.

El valor agregado a esto, es que también es staff y muchas veces puede ser preventivo.

Si las empresas pudieran anticipar a través de sus áreas de apoyo o staff para investigar posibles riesgos que pueden tener en cada área, la empresa se ahorraría mucho dinero.

Considero que la gran parte de las pérdidas o costos que las empresas tienen son por falta de eficiencia.

Otro apoyo del staff es informativo. Siempre sucede que en las empresas, la línea es juez y parte. La línea le pasa una información a dirección. Y si dirección no tiene un punto de comparación, se va a confiar en la información que reciba. Muchas veces no tiene un punto de comparación y esto genera vicios. Vicios que desafortunadamente manipulan la información al estilo que la dirección quiere escuchar y no lo que es en realidad.

El staff tiene la función de monitorear y verificar que la información que le llega a dirección, sea veraz.

Si dirección no tiene un staff o un apoyo ¿Cómo se daría cuenta de los vicios de sus departamentos o personas?

La dirección tiene la ventaja de prever los problemas con un staff. El staff es otra área que le va a venir a dar una información específica.

Otra ventaja del staff es que se apoya en especialidades, esto es, se apoya en el especialista fiscal, el especialista financiero, el especialista en mercadotecnia, etc.

De tal manera de que la dirección tenga la tranquilidad. Porque el punto de vista que va a recibir, posiblemente no es el mejor, pero será un punto de vista objetivo.

Otra función del staff, es el ser controlador.

El dueño de una empresa, o el director general, o el consejo, o el presidente del consejo de un grupo, tienen derecho a saber qué está pasando con sus departamentos o empresas.

Por razones obvias del tiempo del director general, él cuenta con un departamento o área

staff que le apoya, le ayuda a vigilar que cada departamento se dirija adecuadamente de acuerdo a sus lineamientos.

Un staff debe ser ágil, sencillo, congruente, con el canal de la organización. No debe ser burocrático. ¿Cómo se paga un staff?

A través del beneficio cuantitativo y cualitativo que le da la organización en el año."*****

El Corporativo es un sistema de valores compartidos y un conjunto de creencias que interactúan con la gente de una Empresa.

"El Corporativo es el conjunto de valores y entendimientos importantes que los miembros tienen en común, el Corporativo ofrece formas definidas de pensamientos, sentimientos y reacciones que guían la forma de decisión y otras actividades de las personas en la organización."

(38)

Las diferentes definiciones de Corporativo subrayan la importancia de los valores y creencias que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía, para producir normas de comportamiento.

***** Entrevista realizada al Licenciado José de Jesús Casillas Aceves.

Licenciado en Relaciones Industriales, por la Universidad del Valle de Atemajac.

Ha tomado diferentes programas, como los impartidos por el IPADE.

Cuenta con una maestría en Desarrollo Humano, por el ITESO.

Ha llevado otros estudios de Dirección de Empresas; además cursos de actualización.

Trabaja en el Corporativo Grupo AS, S.A. de C.V.

Es el subdirector de Recursos Humanos.

(38) KAST, Freemont E. Administración en las organizaciones, p. 701.

CAPITULO II

EL CORPORATIVO

- 2.1 INTRODUCCION
- 2.2 EL DESEMPEÑO DEL PEDAGOGO DENTRO DE UN CORPORATIVO
- 2.3 DEPARTAMENTO DONDE SE DESENVUELVE EL PEDAGOGO
DENTRO DE UN CORPORATIVO
- 2.3.1 CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS
- 2.3.1.1 DISTRIBUCION DE LOS RECURSOS HUMANOS
- 2.4 RELACION QUE TIENE EL PEDAGOGO DENTRO DEL
CORPORATIVO CON LOS EMPLEADOS Y DIRECTIVOS
- 2.5 EL PEDAGOGO A DIFERENCIA DE OTROS PROFESIONISTAS
- 2.5.1 (CUADRO COMPARATIVO)
- 2.6 PUESTOS QUE PUEDE OCUPAR EL PEDAGOGO DENTRO
DEL CORPORATIVO
- 2.6.1 COORDINADOR DE PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO
- 2.6.1.1. LOS OBJETIVOS DEL ENTRENAMIENTO
- 2.6.1.2 EL CICLO DEL ENTRENAMIENTO
- 2.6.1.3 FUENTES DE INFORMACION QUE NOS MUESTRAN
LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO
- 2.6.1.4 ELEMENTOS QUE DEBE TENER UN MANUAL DE
ENTRENAMIENTO
- 2.6.2 GERENTE DE CAPACITACION Y DESARROLLO
- 2.6.2.1 PUNTOS QUE CONLLEVA UN PROGRAMA DE
CAPACITACION INTEGRAL
- 2.6.2.2 ASPECTOS DE LA CAPACITACION Y DESARROLLO
- 2.6.2.3 CONDICIONES OPTIMAS PARA EL
FUNCIONAMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE
CAPACITACION

- 2.6.3 ASESOR INTERNO O EXTERNO EN PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS
 - 2.6.3.1 COMPONENTES DE LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS
 - 2.6.3.1.1 OBJETIVOS
 - 2.6.3.1.2 PLANEACION DE LA ORGANIZACION
 - 2.6.3.1.3 AUDITORIA DE LOS RECURSOS HUMANOS
 - 2.6.3.1.4 PRONOSTICO DE LOS RECURSOS HUMANOS
 - 2.6.3.1.5 PROGRAMAS DE ACCION, INCLUYENDO LA ACCION AFIRMATIVA Y LA COMISION DE IGUALES OPORTUNIDADES DE EMPLEO
 - 2.6.3.2 OBJETIVOS Y POLITICAS DE LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS
- 2.6.4 DIRECTIVO EN AREAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL
 - 2.6.4.1 OBJETIVO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
 - 2.6.4.2 SUB AREAS DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL
 - 2.6.4.2.1 PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS
 - 2.6.4.2.2 INTEGRACION Y EVALUACION
 - 2.6.4.2.3 ENTRANAMIENTO Y DESARROLLO
 - 2.6.4.2.4 COMPENSACIONES: ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS
 - 2.6.4.2.5 COMPENSACION: SERVICIOS Y SALARIOS
 - 2.6.4.2.6 SALUD Y SEGURIDAD

- 2.6.4.2.7 CONTRATO COLECTIVO DE LAS
 RELACIONES LABORALES
- 2.6.4.2.8 INTEGRACION DE PERSONAL
- 2.6.4.3 DIFICULTADES BASICAS DE LA ADMINISTRACION
 DE RECURSOS HUMANOS
- 2.6.5 SUPERVISOR DE INSTRUCTORES.

2.1 INTRODUCCION

Al Corporativo lo forman un conjunto de empresas, que tienen un sistema de valores compartidos y un conjunto de creencias, estas son para producir "x" normas de comportamiento.

Uniformiza los criterios de las empresas que lo integran. Es una forma de organización que da soporte, asesoría y apoyo a la dirección general con el fin de mantener al día a la organización.

En el presente capítulo se profundizará en el departamento en el que el Pedagogo puede desempeñar sus funciones.

El departamento es Recursos Humanos, ya que es donde se tiene un contacto directo con las personas que integran la empresa, y por las características con las que cuenta el Pedagogo, este contacto puede ser más satisfactorio, y alcanzar los resultados esperados dentro de su trabajo.

2.2 EL DESEMPEÑO DEL PEDAGOGO DENTRO DE UN CORPORATIVO

Para que el Pedagogo logre un mayor desempeño dentro del Corporativo, existen ocho atributos básicos que pueden significar el éxito:

1) Orientación hacia la acción- Esto es con el fin de que se cumpla, aún cuando las empresas sean analíticas en su enfoque ante la toma de decisiones, no están paralizadas por ese hecho, sino que es su forma actuar.

2) Cercanía con el cliente- Estas compañías aprenden de la gente a la que sirven. Ofrecen una calidad, servicio y confiabilidad sin paralelo.

3) Autonomía y decisión- Estas compañías fomentan a muchos líderes y a muchos innovadores a través de la organización.

4) Productividad a través de la gente- Las compañías excelentes tratan a sus obreros como fuente básica de calidad y avance en la productividad.

5) El compromiso por los valores- La orientación básica de las compañías excelentes tiene que ver con sus logros.

6) Cercanía con el logro- La posibilidad de un buen desempeño, favorecen a las compañías que se mantienen cerca del negocio que conocen.

7) Estructura simple, personal necesario- Las formas estructurales y los sistemas subyacentes en las compañías de éxito son simples. El personal de alto nivel apenas es indispensable.

8) Propiedades simultáneas rígidas-flexibles- Son compañías centralizadas como descentralizadas. Han promovido la autonomía. Son centralistas fanáticas en torno de unos cuantos valores primordiales. (39)

(39) cfr., ibídem., p. 706

2.2 DEPARTAMENTO DONDE SE DESENVUELVE EL PEDAGOGO DENTRO DEL CORPORATIVO

Dentro del Corporativo, el Pedagogo se desenvuelve en el departamento de Recursos Humanos.

Sin olvidar que dentro de una empresa tres son los recursos con los que cuenta para lograr sus objetivos.

Estos recursos administrados correctamente le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos.

Los cuales son:

-Recursos materiales- Aquí se comprende el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, la materia prima, etc.

-Recursos técnicos- En este se listan los sistemas, los procedimientos, los organigramas, los instructivos, etc.

-Recursos humanos- En éste, no sólo se encuentra el esfuerzo o la actividad humana, sino también la motivación, intereses vocacionales, las aptitudes, las actitudes, las habilidades, las potencialidades con las que cuenta la persona, en fin todo aquello que tiene que ver con los trabajadores de la empresa.

Los recursos humanos son más importantes que los otros dos, ya que pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos.

2.2.1 CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

A) Los recursos humanos pertenecen a la organización, pero, esto no quiere decir que son propiedad de la organización; el pertenecer a la organización implica una disposición voluntaria de la persona.

B) Las actividades de las personas son voluntarias, por lo tanto, los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que poseen así como su máximo esfuerzo.

C) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles, se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones.

Las personas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.

D) El total de los recursos humanos de una organización en un momento dado puede ser incrementado, para eso existen dos formas:

-El descubrimiento- Se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas.

-El mejoramiento- Proporciona mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas a través de la educación, la capacitación y el desarrollo.

E) Entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia así una competencia entre los que conforman la demanda que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio. (40)

(40) cfr., ARIAS, Galicia F. Administración de Recursos Humanos, p. 24 - 26

Cualquier organismo social debe otorgar prioridad a los recursos humanos de que dispone. El elemento humano es decisivo en todas las fases de operación de cualquier organismo.

Los recursos humanos, son por su naturaleza, los más complejos en su administración. "La administración de los recursos humanos consiste en obtener, ubicar, desarrollar, evaluar y guiar recursos humanos idóneos para cada unidad orgánica de la institución de que se trate, con el propósito de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también las aspiraciones económicas, psicológicas y sociales de quienes prestan el servicio.(41)

2.2.1.1 DISTRIBUCION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Consiste en proporcionar un miembro administrativo a cada grupo de división del trabajo, a esto se denomina comúnmente "dotación de personal de staff". Y debe considerarse como una función fundamental de la administración. Ciertamente que para una administración efectiva es esencial controlar a la persona adecuada y colocarla en el puesto adecuado. (42)

2.3 RELACION QUE TIENE DENTRO DEL CORPORATIVO CON LOS EMPLEADOS Y DIRECTIVOS

Por ser el Pedagogo un profesionista que se desenvuelve dentro del departamento de recursos humanos, tiene que relacionarse con cualquier persona dentro de la organización, independientemente del puesto que desempeñe.

Tendrá que reconocer los diferentes puntos de vista, las diferentes opiniones, etc., que se presentan entre las personas que laboran dentro de la organización.

(41) RODRIGUEZ, Valencia, Cómo administrar pequeñas y medianas empresas, p.173-174

(42) cfr., TERRY, Ph. D. George, Principios de administración, p. 370

Dentro de ésta, el Pedagogo también es un empleado o directivo. A su vez, deberá ser un educador que ayude a unificar el trabajo entre los empleados y los directivos para alcanzar los objetivos que la organización se ha propuesto

-LOS EMPLEADOS

En este rubro, pueden mencionarse a los supervisores, secretarias, vendedores, auxiliares, etc. Son los que pretenden al aportar su trabajo a la organización, obtener el mayor sueldo posible, esto trae implícito un deseo natural y de creciente bienestar.

Pretenden también el reconocimiento de sus acciones para alcanzar ascensos.

Perciben remuneraciones debido a que su trabajo requiere una preparación superior.(43)

-LOS DIRECTIVOS

Son quienes coordinan a los miembros de una empresa. Su personalidad debe ser adecuada al puesto que ocupa.

Requiere que su cuerpo está en facultades físicas aceptables.

Su temperamento está constituido por los rasgos distintivos innatos de cada persona. Su carácter, consiste en los hábitos y formas de ser adquiridas durante la propia existencia y va modelando al hombre.

La voluntad, es una facultad del hombre por medio de la que decide hacer o no alguna cosa. La voluntad del directivo se manifiesta con claridad en su entusiasmo, su constancia, tenacidad, etc.

La inteligencia, es la que regula la actuación de las demás facultades humanas. Y es la facultad superior del hombre.

Con este grupo de facultades debieran llevar al directivo hacia un equilibrio emocional, para que le permita una actuación imparcial y ecuánime en el desempeño de sus funciones.

(43) cfr., BARRIGUETE, F. G., El Licenciado de Relaciones Industriales, qué hace, p.58-59.

El directivo precisa de una manera objetiva, las finalidades para las que la empresa trabaja. Ha de proveer políticas, los objetivos y los medios que requieren para lograrlos. Ha de estar informado interna y externamente del panorama del medio ambiente donde una empresa se desenvuelve.

Ha de tomar decisiones. Ha de desarrollar planes. Debe formar un verdadero equipo de trabajo. Necesita ver en la empresa un medio eficiente y productivo, capaz de proporcionar desarrollo, satisfacción de ciertas necesidades y alcanzar el bien común de la sociedad.(44)

2.4 EL PEDAGOGO A DIFERENCIA DE OTROS PROFESIONISTAS

En la actualidad, existe mucha rivalidad entre los profesionistas que laboran dentro de un departamento de recursos humanos, independientemente del giro de la empresa. Todo se debe a una falta de claridad de las funciones que cada profesionista debe realizar. O, de la realización de funciones semejantes. Todos realizan actividades importantes, mas es necesario aclarar las funciones específicas que debe realizar cada uno de los profesionistas que tienen contacto con los recursos humanos dentro de una empresa. Un aspecto muy importante es, el dejar en claro que, cada uno tiene funciones diferentes de los otros profesionistas y eso no los hace ser mejor, sino que son un complemento. Para un enriquecimiento personal y de la empresa, deben saber trabajar en conjunto y en lo que uno no sea especialista, el otro se encuentre allí para auxiliarlo.

Estos profesionistas son:

- El Licenciado en Relaciones Industriales.
- El Licenciado en Administración de Empresas.
- El Psicólogo Industrial
- El Pedagogo.

(44) cfr., ibídem., p.59 - 62

EL LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES

DEFINICIONES	LAS RELACIONES INDUSTRIALES CON RELACION AL TRABAJO	OBJETIVOS DE LAS RELACIONES INDUSTRIALES	MISION V/O FUNCION DEL DEPARTAMENTO DE R. I.	OTROS
<p>ETTINGER, Karl E., dice: "Las Relaciones Industriales, son aquellas relaciones sociales de trabajo, entre los empleados, entre los grupos de éstos que se derivan de su situación y de su empleo. Campo especial de las relaciones humanas que existe debido a la colaboración necesaria entre patrones y empleados en el proceso de los negocios y la industria moderna". (45)</p> <p>YODER, Daler, dice: "Las Relaciones Industriales son los procesos mediante los cuales los recursos humanos o de energía humana se desarrollan y combinan con otros recursos a través del empleo para producir los artículos y los servicios que deseamos". (46)</p> <p>WATKINGS, DODD, Mc. NAUGHTON y PRASLOW, dicen: Las Relaciones Industriales buscan utilizar los recursos humanos el máximo grado de competencia y colaboración". (47)</p>	<p>El trabajo es una actividad de grupo</p> <p>La necesidad de reconocimiento, seguridad y conciencia de pertenecer a un grupo, es más importante para determinar el estado y la productividad de los obreros, que las condiciones físicas del trabajo.</p> <p>El trabajo es una persona, cuya efectividad y actitudes están condicionadas por las demandas sociales del interior y del exterior de la fábrica.</p> <p>Los grupos informales dentro de la fábrica tienen gran influencia social sobre los hábitos y las actitudes del operario individual.</p> <p>La colaboración en los grupos no se produce por accidente, debe planearse y desarrollarse.</p>	<p>Lograr un mayor desarrollo posible de las habilidades intrínsecas de cada individuo.</p> <p>Alcanzar la máxima eficiencia en beneficio de los individuos.</p> <p>Trabajar por beneficio del grupo</p> <p>Dar a la empresa una ventaja competitiva.</p> <p>Lograr resultados óptimos.</p> <p>Vivir con relaciones cordiales de trabajo entre los empleados y empleadores.</p> <p>Aprovechar efectivamente los recursos humanos.</p> <p>obtener una adecuada coordinación del individuo con su grupo, así como su empresa a través de la máxima eficiencia y deseo de cooperación.</p> <p>Tender hacia el logro de la completa felicidad de cada individuo, la libertad, la justicia y la paz sociales.</p>	<p>MISION Mantener una justa concepción de la persona humana en el trabajo. Ver la empresa como una unidad económica productiva, originada fundamentalmente por la unión del capital y el trabajo.</p> <p>FUNCION Reclutamiento Selección Contratación Capacitación Administración de sueldos y salarios. Higiene y Seguridad Industrial Servicios y prestaciones Relaciones Laborales Comunicación Desarrollo Organizacional</p>	<p>Con el término de Relaciones Industriales, se designan por una parte, una realidad de carácter social que se produce por la convivencia humana y concretamente entre los hombres que realizan una tarea común y con motivo de su trabajo y por otra, una disciplina que es parte de la administración como ciencia o como técnica que se relaciona con la Ingeniería Industrial, la Psicología Industrial y la Sociología Industrial.</p> <p>Se puede decir que la Sociología Industrial ha ayudado a la integración de las Relaciones Industriales.</p>

(45) *Ibidem*, p. 32

(46) *Ibidem*, p. 33

(47) *idem*.

(48) *cf.*, *Ibidem*, p. 25 -40

EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DEFINICIONES	LA ADMON. DE EMPRESAS CON RELACION AL TRABAJO	OBJETIVOS DE LA ADMON. DE EMPRESAS	MISION Y/O FUNCION DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESA	OTROS
<p>"La Administración de Empresas, es la técnica, que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa". (49)</p>	<p>El administrador no sólo tratará con un ambiente interno de la empresa, sino que también el externo.</p> <p>Trata constantemente con un sistema dinámico.</p> <p>Trata los problemas económicos de la supervivencia ante el cambio.</p> <p>Cambio en los conocimientos y técnicas de dirección. (50)</p>	<p>SUS OBJETIVOS:</p> <p>Motivar es trazar y activar un buen ambiente de trabajo, laborando en grupo, para que contribuyan como individuos al logro de metas de grupo. (51)</p> <p>Busca la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación.</p> <p>Entendiendo como máxima eficiencia, el máximo aprovechamiento de los recursos materiales, como la materia prima, el capital, la maquinaria, etc. (52)</p>	<p>Asunción de riesgos</p> <p>Creatividad e innovación-ideas de cambiar.</p> <p>Decisiones fundamentales y finales.</p> <p>Designación de funcionarios.</p> <p>Delegación.</p> <p>Fijación de los grandes objetivos y políticas.</p> <p>Control</p> <p>Aprobación de los lineamientos generales de la organización de empresas.</p>	<p>El Administrador se caracteriza por un interés grande y creciente, por la ciencia que hay bajo el arte de dirigir y por el progreso de ese arte.</p> <p>Debe establecer un ambiente interno de empresa para la eficaz actuación de los individuos que trabajan en grupo.</p>

(49) REYES, Ponce A., p. 27 (50) cfr., ibidem., p.23
 (52) cfr., REYES, P., op.cit., p. 19

(51) cfr. MAYNARD, H.B. Administración de Empresas, p. 22
 (53) cfr., ibidem., p. 78 - 80

EL PSICOLOGO INDUSTRIAL

DEFINICIONES	EL PSICOLOGO INDUSTRIAL CON RELACION AL TRABAJO	OBJETIVOS DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL	MISION Y/O FUNCION DEL PSICOLOGO INDUSTRIAL	OTROS
<p>-Es una ciencia aplicada, que tiene por objeto el estudio del comportamiento humano en el trabajo, y por fin, el mejorar este comportamiento, haciéndole más satisfactorio para el individuo y más útil para la sociedad".(53)</p>	<p>Selección de empleados y de pruebas</p> <p>Seguimiento del desarrollo de gerentes.</p> <p>Asería personal.</p> <p>Trabaja con la motivación de sus empleados.</p> <p>La ingeniería humana.</p> <p>Investigación de Mercadotecnia.</p> <p>Investigación de Relac. Públicas</p>	<p>El objetivo principal es predecir la conducta del individuo dentro de la empresa, de tal manera que se logre su integración completa con el medio de tabajo.</p>	<p>Trabajar en equipo con el ingeniero para organizar el trabajo.</p> <p>Formar y enseñar a los hombres para las tareas.</p> <p>Mejorar la adaptación del hombre a su trabajo.</p> <p>Crear una voluntad de trabajar.</p> <p>Desarrollar los hábitos de seguridad. (55)</p>	<p>El Psicólogo Industrial ha proporcionado un punto de vista y una filosofía a las Relaciones Industriales, al transmitirle su propósito de encontrar la solución al problema social, a través de la aplicación adecuada de su método, con el que pretendió establecer los estímulos adecuados, tipificando las reacciones de cada empleado para lograr la eficiencia y más lealtad a la empresa. (56)</p> <p>El aspecto más relevante de la Psicología Industrial es su disciplina.</p>

(53) MAIER, Norman R., Psicología Industrial, p. 10

(55) cft., *ibidem.*, p. 34 - 35

57

(54) cft., BLUM, Milton, Psicología Industrial, sus fundamentos teóricos y sociales, p. 23

(56) cft., BARRIGUETE, F. op.cit., p.27 - 28

EL PEDAGOGO

DEFINICIONES	EL PEDAGOGO CON RELACION AL TRABAJO	OBJETIVOS DEL PEDAGOGO	MISION Y/O FUNCION DEL PEDAGOGO	OTROS
<p>Cuando se habla del Pedagogo debe referirse siempre como al Educador, en todas sus formas y aspectos, comprenderlo como el que encausa una actividad conciente.</p>	<p>Los campos de trabajo del Pedagogo son cuatro: - Instituciones Educativas - La Familia</p>	<p>- Ubicarse dentro de la totalidad humana individual y social para que logre distinguir sus formas. - Alcanzar un acercamiento a lo educativo y además debe fundar y regular una actividad intencional.</p>	<p>La misión que tiene el Pedagogo es guiar al educando para que alcance su propio perfeccionamiento dentro de cualquier ámbito. (Escolar, Familiar, Comunidad o Empresarial).</p>	<p>El Pedagogo debe mostrar madurez y ser un ejemplo para sus educandos porque es el guía dentro del proceso Enseñanza-Aprendizaje, y no dar la imagen de ser una persona que no tiene congruencia entre lo que dice y lo que hace.</p>
<p>El Pedagogo, es el profesional que desde una perspectiva científico-aplicada diseñada, dirige y realiza intervenciones educativas en diferentes ambientes, tanto en nivel individual como grupal, con la máxima eficacia y eficiencia. (57)</p>	<p>- La comunidad - La Empresa. Ver de las páginas de la 23 - 31 Según la Universidad Panamericana</p>			

2.5 PUESTOS QUE PUEDE OCUPAR EL PEDAGOGO DENTRO DEL CORPORATIVO

2.5.1 Coordinador de programas de entrenamiento.

El entrenamiento es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo dentro de los cargos particulares.

Es un desempeño en el cargo.

Steinmetz, dice: "El entrenamiento es como el proceso educativo a corto plazo, que utiliza un procedimiento sistemático y organizado, por el cual el personal gerencial aprende conocimientos y habilidades técnicas para un propósito definido".

Sikula considera que el entrenamiento y el desarrollo son diferentes en cuatro aspectos:

- 1) "Lo que" es aprendido.
- 2) "Cómo" es aprendido.
- 3) "Cómo" ocurre el aprendizaje.
- 4) "Cuándo" ocurre el aprendizaje.

El entrenamiento, se refiere a la instrucción de operaciones.

Los cursos de entrenamiento son proyectados a corto plazo, buscando un propósito definido. (58)

El entrenamiento, es el proceso educativo, ya que a través del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de los objetivos.

En administración, el entrenamiento, es la transmisión de conocimientos y desarrollo de habilidades.

(58) cfr., CHIAVENATO, I., Administración de Recursos Humanos, p. 456

Flipp, dice: "Entrenamiento es el acto de aumentar el conocimiento y la habilidad de un empleado para el desempeño de determinado cargo o trabajo."

El entrenamiento tiene como finalidad, el ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa y a la vez da oportunidades a todos los empleados de cualquier nivel y para adquirir conocimientos prácticos.

El entrenamiento se distingue de la educación por sus objetivos.

Ya que el entrenamiento se preocupa por la enseñanza de las habilidades de la persona , para unos fines específicos; y la educación, se preocupa por el desarrollo global de la persona tanto la intelectual, como la social y la física.

2.5.1.1 Los objetivos del reclutamiento.

A) Aumentar la motivación.

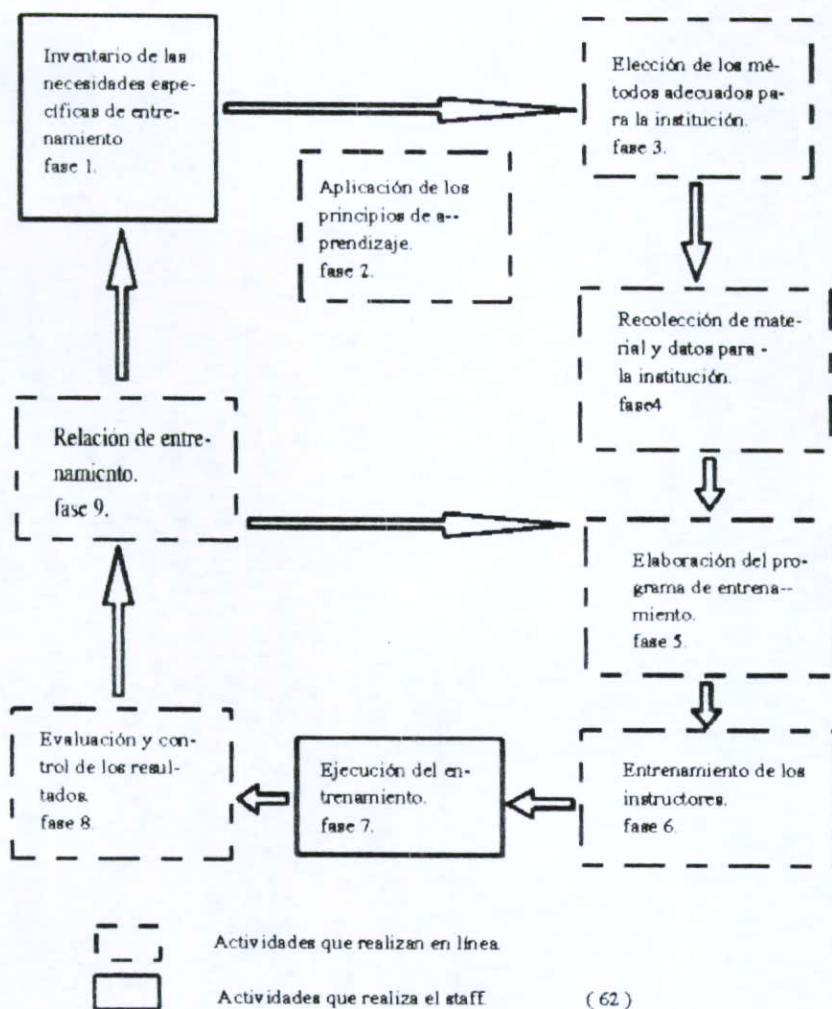
B) Hacer a los empleados más receptivos a las técnicas de supervisión y de la gerencia.

C) Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal en sus cargos donde laboran como para los cargos que ocuparán en un futuro no muy lejano.

D) Preparar a las personas para la ejecución inmediata de las diferentes tareas de la organización. (61)

(59) cfr., ibídem., p. 458 - 461

2.5.1.2 El ciclo del entrenamiento.



fase 1- Las necesidades específicas de entrenamiento son determinadas por la organización de línea. Estas se orientan a través de los problemas actuales que se han encontrado en la organización y ya han sido identificados.

fase 2- Auxilia al administrador de entrenamiento, en la elección de los métodos de instrucción y en la elaboración y ejecución de programas de entrenamiento.

fase 3- Los planes son elaborados para ayudar a las personas a aumentar sus conocimientos, adquirir habilidades o cambiar actitudes.

fase 4- Coordinar y alterar el programa, cuando difieren de tiempo a tiempo y de acuerdo con el concepto de entrenamiento.

fase 5- Elaboración del programa que se va a llevar a cabo.

fase 6- Primero el que debe tomar el entrenamiento es el instructor, pues es la primera persona que debe conocerlo, para así posteriormente impartirlo.

fase 7- Encontrar un medio para determinar la dirección y la naturaleza de su rendimiento.

fase 8- Como todo programa es dividido en fases, modificado o completado, su efectividad debe ponerse en un informe de entrenamiento.

fase 9- La interpretación dará como resultado, la toma de decisiones de nuevos programas de entrenamiento. (61)

(61) cfr., ibídem., p. 463 - 464

Dentro de lo que es el entrenamiento, encontramos cuatro actividades que por su importancia deben ser tomadas en cuenta, éstas actividades son:

- Inventario de necesidades y diagnóstico.
- Planeación de entrenamiento.
- Ejecución del entrenamiento.
- Evaluación del entrenamiento.

2.5.1.3 Fuentes de información que nos muestran las necesidades de entrenamiento.

Para poder llevar a cabo un análisis, para obtener las necesidades de entrenamiento que tiene una empresa es necesario recurrir a unas fuentes de información, como la:

-Observación- Comprobar cuando un trabajo que ya se realizó, tiene resultados ineficientes, sea por la causa que fuere; ausencias, problemas disciplinarios, equipo dañado, etc.

-Solicitud de supervisores y gerentes- Cuando es notable la falta de entrenamiento y ésta es solicitada por los mismos gerentes para que sea impartido a su personal.

-Entrevistas con supervisores y gerentes- Cuando se hace de manera directa un contacto entre gerentes para solucionar los diferentes problemas que se presentan.

-Reuniones interdepartamentales- Llevar a cabo cambio de opiniones acerca de asuntos que afectan a toda la organización.

-Cuestionarios- Investigar dentro de cada departamento por medio de un cuestionario escrito para detectar las necesidades que se están presentando, y esto servirá como evidencia de la falta de entrenamiento.

-Examen de empleados- Pruebas para obtener los conocimientos de los empleados, para saber qué tipo de trabajo pueden ejecutar.

-Modificación del trabajo- Llevar un entrenamiento previo, antes de modificar total o parcialmente una rutina de trabajo.

-Entrevista de salida- Es conveniente llevarlas a cabo cuando un trabajador se va a retirar, esto es para conocer los motivos de su salida, y corregir posibles deficiencias de la organización.

-Evaluación del desempeño- Con estas evaluaciones, es posible descubrir un bajo rendimiento entre los empleados de la organización, y quiénes son los responsables del entrenamiento.

Los siguientes problemas indican cuando hay necesidad de entrenamiento:

1- Problemas de producción:

- a) Cuando la productividad es baja.
- b) Daños en equipo e instalaciones y cuando ésto ocurre frecuentemente.
- c) Comunicación deficiente.
- d) Mucho tiempo para que el aprendizaje se logre, así también la integración al grupo.
- e) Excesivo gasto para el mantenimiento de la maquinaria.
- f) Muchos desperdicios y errores.
- g) Muchos accidentes de trabajo.
- h) Mal aprovechamiento del espacio de trabajo.

2- Problemas del personal:

- a) Deficiencias entre las relaciones del personal de la organización.
- b) Excesivas quejas del ambiente laboral.
- c) Falta o carencia del interés por el trabajo.
- d) Carencia en cuanto a la cooperación.
- e) Ausencia del personal y constantes reemplazos.
- f) Problemas para encontrar buenos candidatos para el puesto.
- g) No reconocer las fallas personales.

h) No ejecutar las órdenes con claridad. (62)

Como es el Pedagogo quien se encargará de coordinar los programas de entrenamiento, también puede ser quien imparta estos programas, y para que transmita sus conocimientos de una manera clara es recomendable que muestre ciertas características:

- Conocer bien el trabajo que ha de realizar.
- Tener el deseo de enseñar a otros.
- Conocer lo básico en cuanto a la producción de calidad.
- Ser hábil para transmitir ideas a los demás.
- Ser leal a la organización y a sus objetivos. (63)

2.5.1.4 Elementos que debe tener un manual de entrenamiento.

El manual, es la guía, por la que el instructor se basará para llevar a cabo el programa de entrenamiento. El manual es una ayuda básica, pues es en donde se encuentra el trabajo que se va a desarrollar.

Los elementos con los que debe contar, son los siguientes:

a) Introducción- En esta parte se localiza, el motivo por el cual se ha desarrollado dicho manual.

b) Recomendaciones al instructor- Aquí se le da a conocer al instructor cómo debe entender las partes que integran un programa (nombre, etapas, temas, anexos, etc.), además de esto, se le mencionan los propósitos y las características que tiene el curso, la manera en que debe manejar el manual, al grupo y cómo debe llevar a cabo el entrenamiento.

c) Objetivos- El temario está dividido por unidades de trabajo y todas en grupo expresan

(62) cfr., ibídem., p. 480 - 481

(63) cfr., ARIAS, Galicia F. op.cit., p.327

el objetivo que se pretende alcanzar asimismo se debe señalar el objetivo general del curso.

d) Programas- Contienen los temas a desarrollar, el tiempo que se llevará en cada uno y las prácticas a realizar por cada tema.

e) Hojas-guías para el instructor- Estas son la ayuda para el instructor, ya que muestran los pasos que han de seguirse al impartirse algún tema.

f) Estándares- Son los criterios que me permiten saber qué tanto han aprendido las personas que asistieron al curso. (64)

2.5.2 Capacitación y Desarrollo.

La Capacitación es uno de los instrumentos más importantes con que se cuenta para transformar cualquier organismo social. La Capacitación es vital en todos los niveles dentro de cualquier organización.

Su propósito es mejorar el rendimiento actual y futuro del trabajo, mediante la superación de los conocimientos básicos, el perfeccionamiento de las habilidades, la inducción y la adecuación de las actitudes de las personas.

El desarrollo, es el progreso cualitativo o cuantitativo y su efecto puede ser duradero. Es también el efectuar operaciones para cambiar la forma de una expresión, es buscar el perfeccionamiento.

La Capacitación y el Desarrollo deberán ser diseñados anticipadamente y ponerla en práctica, tomando como base, las necesidades detectadas.

La Capacitación es el arte de capacitar.

Es brindar la información que proporciona a la persona a algún aprendizaje sobre su trabajo. Siempre la Capacitación y el Desarrollo nos lleva a una superación personal.

(64) cfr., ibídem., p. 327 - 328

Dentro de una organización, la Capacitación se lleva a cabo a través de cursos, que en ocasiones duran horas, días, semanas, e incluso, hasta meses, todo dependiendo del tamaño del tema o de los temas que se vayan a exponer.

La Capacitación y el Desarrollo son los medios más eficaces para salir del subdesarrollo económico.

El primer paso por desarrollar será el de las comisiones mixtas que, previa detección de las necesidades de cada empresa, procederán a elaborar los programas de Capacitación correspondientes.

Dentro del marco de las obligaciones del patrón hacia sus trabajadores, la Legislación Laboral, desde 1970, se ha referido específicamente a la obligación de Capacitación y Desarrollo. Se dice capacitar y/o adiestrar, porque dichos conceptos implican obligaciones diferentes.

A un trabajador se le capacita para prepararlo, a fin de que desempeñe un puesto de mayor jerarquía. Asimismo, se le adiestra para perfeccionar el trabajo que realiza.

Podrán darse los casos en que ya no es posible impartir la Capacitación, como cuando se trata de puestos terminales; sin embargo, siempre habrá la posibilidad de adiestrar, ya que por su propia naturaleza, el hombre es siempre perfectible.

Para la empresa que tenga contrato colectivo de trabajo, la obligación de capacitar, surge dentro de los 15 días siguientes a la colaboración, revisión, prórroga del contrato colectivo, de acuerdo con el artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo.

Cuando no exista un contrato colectivo, la obligación surge dentro de los primeros 60 días de los años impares.

De acuerdo con el artículo 132, fracción XV, de la Ley Federal del Trabajo, la obligación de capacitar es para todos los patrones.

En caso de que la empresa sea pequeña, la Capacitación podrá hacerse a través de organismos intermedios, como centros patronales, Cámara de Industria o de Comercio.

La Capacitación, salvo convenio en contrato, debe hacerse en horas de trabajo.

Sin embargo, puede convenirse en que la Capacitación se haga fuera de las horas de trabajo, o bien en forma mixta.

La Capacitación es, en términos generales, permanente.

Los programas específicos deberán indicar las horas a la semana en que deba llevarse a cabo.

Cuanto más sencillo sea un plan de Capacitación, mejor resultado dará en la práctica.

Se aconseja que la Capacitación y el Desarrollo, se lleven a cabo con los elementos propios de la empresa.

El objetivo real de la Capacitación es sustituir el escalafón ciego por el escalafón de la capacidad.

Se considera como el mejor capacitador al jefe inmediato superior de cada trabajador, ya que es él quien realmente conoce a sus subordinados y las necesidades de su negociación.

Para que un plan de Capacitación dé buenos resultados, se requiere que previamente se integre de manera adecuada las comisiones mixtas, quienes son quien se encargarán de su aplicación.

Los criterios de integración de dichas comisiones son los siguientes:

-Si en una empresa hay menos de 20 trabajadores, la comisión, deberá integrarse por dos representantes de la empresa y dos de los trabajadores.

-Si hay más de 20, pero menos de 100, por tres representantes cada parte.

-Y si hay más de 100 trabajadores, por cinco y cinco.

Como la obligación de la Capacitación se extiende también a los trabajadores de confianza, se aconseja que se formen dos comisiones mixtas.

Los nombramientos de los comisionados deberán expedirse hasta por cuatro años, ya que de esta suerte habrá elasticidad en su remoción.

Basta decir que se está de acuerdo en que la Capacitación vale más de lo que cuesta y que es un requerimiento inaplazable para todas las empresas que desean progresar con justicia y libertad.

Por lo tanto, con todos los conocimientos que domina el Pedagogo de didáctica y del proceso de Enseñanza-Aprendizaje, es el profesionista ideal para desarrollar todo un plan de capacitación dentro de la rama empresarial.

Comenzando con el diseño del plan de detección de necesidades y terminando con la evaluación del curso de capacitación, pasando por todos los pasos importantes que conlleva la capacitación (Aplicación del instrumento de detección de necesidades, detectar las necesidades concretas, planeación del programa de capacitación, impartición del programa de capacitación, evaluación del programa impartido y obtención de las conclusiones finales).

2.5.2.1 Puntos que conlleva un programa de Capacitación Integral.

- a) Eventos de Capacitación para el puesto.
- b) Número de horas para llevar el entrenamiento.
- c) Objetivo de cada evento.
- d) Las actividades de Capacitación de cada evento.

La Capacitación no es un proceso inductivo, sino un proceso de constante desarrollo, que le permite a la persona no estancarse en cuanto a sus conocimientos, habilidades ni destrezas.

La Capacitación y el Desarrollo, en México hoy en día, apenas comienza, ya que en tiempos pasados era prácticamente desconocida, pues no se consideraba importante la formación de la persona dentro del campo laboral.

2.5.2.2 Aspectos de la Capacitación y el Desarrollo.

La Capacitación y el Desarrollo tienen tres aspectos:

1) Lo que será la Capacitación, consistirá en la práctica y para un puesto seguro es necesario una capacitación previa, en el comienzo de cualquier trabajo.

2) Nos da a entender que es un medio por el cual adquirimos algo, y para eso se deben tener conocimientos para que lo que se vaya a realizar se ejecute con facilidad, rapidez y precisión.

3) Parte de la teoría a la práctica, deja ideas y hábitos.

Estos aspectos que componen la Capacitación y el Desarrollo se van a requerir para todo el personal. (65)

La determinación de las necesidades de Capacitación dentro de una organización debe contener tres tipos de análisis:

1) Análisis organizacional- Se centra en la determinación de los objetivos de la empresa. Establece el marco dentro del que se pueden definir con mayor claridad las necesidades de Capacitación.

2) Análisis de las funciones- Se enfoca sobre la tarea o el trabajo sin tomar en cuenta el desempeño del empleado.

3) Análisis de personas- Examina el conocimiento, actitudes y habilidades del individuo que ocupa cada puesto y determina qué conocimientos, actitudes o habilidades debe adquirir. (66)

(65) cfr., RODRIGUEZ, Valencia, op.cit., p.178 - 179

(66) cfr., HARRIS, O. Jeff, Administración de Recursos Humanos, p. 422 - 428

2.5.2.3 Condiciones óptimas para el funcionamiento de los programas de Capacitación.

1) Es importante que el programa de Capacitación esté planeado en forma lógica y ordenada.

2) La experiencia anterior del individuo incluye en sus posteriores experiencias de aprendizaje. El nuevo comportamiento se formula utilizando como base, los fundamentos ya existentes.

3) La Capacitación abarca la comprensión de problemas complejos y el descubrimiento de nuevas soluciones, se puede lograr mejor cuando el ambiente está relajado y libre de ansiedades.

4) La Capacitación es una actividad que se puede transferir a alguna otra si contiene componentes y principios similares.

5) El aprendizaje de nuevas capacidades se logra viendo, escuchando y actuando. Utilizando diferentes métodos de Capacitación que recurran a todos los sentidos y dando la oportunidad de tener experiencias personales.

6) Los programas de Capacitación deben adaptarse a las diferentes velocidades de aprendizaje de cada individuo.

La Capacitación está muy ligada al logro de metas predeterminadas.

Colabora proporcionando a los miembros de la empresa las herramientas para lograrlo.

2.5.3 Asesor interno o externo en Planeación de Recursos Humanos.

Un puesto de asesoría, es por naturaleza, consejero, de servicio, de control y administrativo.

Dicho puesto no tiene autoridad sobre los demás departamentos de la empresa. Y se encuentra separado de la cadena directa de mando, puesto que no tiene una relación directa con la producción o las ventas o los servicios de la empresa.

Una unidad de asesoría debe dar consejo, proporcionar un servicio, mantener un control o cumplir tareas administrativas.

Puede examinar y recomendar candidatos para ciertos puestos. (67)

La Planeación de Recursos Humanos se definió como:

"El proceso para determinar los requerimientos a la fuerza de trabajo y los medios para lograr dichos requerimientos, con el fin de realizar los planes integrales de la empresa."(68)

"La planeación de Recursos Humanos, significa tener la cantidad y gente necesaria en los puestos adecuados en el momento apropiado." (69)

La planeación de Recursos Humanos es importante para cada individuo, porque le puede ayudar a mejorar sus habilidades, a hacer uso de sus capacidades y desarrollar al máximo su potencia intelectual.

(67) cfr., SIKULA, Andrew F., Administración de Recursos Humanos en Empresas, p.81-83

(68) ibídem., p. 171

(69) idem.

2.5.3.1 Componentes de la Planeación de Recursos Humanos

Una forma acertada de considerar a la planeación de Recursos Humanos, es como un procedimiento sistémico, que se caracteriza por una secuencia que ya ha sido planeada de ciertos acontecimientos para una serie de pasos cronológicos.

2.5.3.1.1 Objetivos

Todas las actividades de la planeación de Recursos Humanos cumplen unos objetivos, y se cumplen mediante los procedimientos de planeación de personal.

Asociando las actividades con los objetivos, la misión será:

Relacionar los Recursos Humanos futuros, con las necesidades futuras de la empresa, para maximizar el rédito futuro de la inversión en los Recursos Humanos.

Esta misión es: Relacionar las capacidades del empleado a los requerimientos de la empresa, tomando en cuenta los compromisos futuros.

Todos los objetivos de planeación de Recursos Humanos están relacionados, sin importar su dimensión, tiempo, grado de especificación, etc., ya que la finalidad total sólo se logra mediante el cumplimiento de objetivos particulares o metas a corto plazo. (70)

2.5.3.1.2 Planeación de la organización

Es una actividad consciente que la empresa emprende para efectuar un cambio positivo para su bienestar y su capacidad de crecimiento.

Es un enfoque orientado al proceso para el cambio organizacional y la eficacia administrativa.

(70) cfr., ibídem., p. 175 - 176

Cuando la planeación de la organización acentúa la adaptación y el desarrollo individual, se denomina: D. O. (Desarrollo Organizacional), y ésta es una estrategia educativa, que implica el reforzamiento de los procesos humanos en las empresas.

Los factores que afectan las actividades de planeación de la organización son:

- Pronóstico de negocios.
- Expansión y crecimiento.
- Cambios estructurales y de diseño.
- Criterio administrativo.
- Actitud del gobierno.
- Actitud del sindicato.
- Combinación de las capacidades humanas y el producto.
- Competencia internacional. (71)

2.5.3.1.3 Auditoría de los Recursos Humanos.

Es un proceso de investigación, analítico y comparativo.

Las auditorías son búsquedas sistemáticas que reúnen, copilan y analizan, los datos durante un determinado período de tiempo.

Las auditorías de Recursos Humanos, son las verificaciones de las relaciones de los empleados.

Pueden abarcar verificaciones formales acerca de la eficacia de algunos o todos los programas actuales de personal, tales como:

(71) cfr., ibídem., p. 176 - 181

- Análisis de trabajo.
- Reclutamiento.
- Pruebas.
- Entrevistas.
- Entrenamiento.
- Desarrollo Administrativo.
- Ascensos y transferencias.
- Valoraciones del personal.
- Relaciones laborales.
- Prestaciones del empleado.
- Actitudes y moral del empleado.
- Comunicación entre los empleados.
- Administración, sueldos y salarios. (72)

2.5.3.1.4 Pronóstico de Recursos Humanos

Hace énfasis en el futuro, debe hacerse debido a diversas presiones externas y a posibles contingencias futuras.

Los pronósticos de Recursos Humanos tienen una fuerte influencia por los niveles de producción.

Los pronósticos de Recursos Humanos deben realizarse para concordar con los cambios tecnológicos.

Para pronosticar las necesidades futuras de los Recursos Humanos, muchos estudias el mercado de trabajo.

(72) cfr., ibídem., p. 181 - 186

El pronóstico de Recursos Humanos debe aceptar la existencia e importancia de la planeación de carreras o administración de carreras. Que se refiere a las políticas y programas anticipados de la empresa.

La planeación de carreras, como una técnica de pronóstico de Recursos Humanos, debe realizarse tanto sobre una base individual como en una colectiva.

Si desea que dichos procedimientos sean útiles para la organización, debe planear cada movimiento profesional administrativo y se debe analizar el efecto que tiene sobre otras áreas profesionales. (73)

2.5.3.1.5 Programas de Acción incluyendo la acción afirmativa y la Comisión de iguales oportunidades de empleo.

El programa de acción es el componente final de la planeación de Recursos Humanos.

Estos programas de diseñan y estructuran en referencia a los datos e información obtenidos y analizados en los procesos anteriores de los componentes de planeación de Recursos Humanos.

Los programas de acción, tienen como finalidad cambiar las actividades de planeación de Recursos Humanos de un campo intangible y conceptual a uno tangible y operacional.

(73) cfr., ibídem., p. 187 - 192

Estos programas de acción se pueden implantar en ciertas áreas del personal, éstas son:

- Reclutamiento y selección.
- Entrenamiento del empleado.
- Desarrollo gerencial.
- Contrato colectivo de relaciones laborales.
- Prestaciones y compensaciones.

Algunos programas específicos de acción de la planeación de Recursos Humanos son resultado directo de los estatutos legislativos a niveles estatales y federales. (74)

2.5.3.2 Objetivos y Políticas de la Planeación de Recursos Humanos.

OBJETIVOS

Realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo también el análisis de puestos proyectados y el estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar dichos puestos, a fin de determinar programas de Capacitación y Desarrollo, llegado el caso de Reclutamiento y Selección.

POLITICA

Mantener al día proyecciones tecnológicas y económicas de la organización, con el objeto de planear adecuadamente los recursos humanos. (75)

La planeación de Recursos Humanos debe tener como fundamento, datos que permitan tener una proyección de las necesidades futuras de la organización.

(74) cfr., ibídem., p. 192 - 198

(75) cfr., ARIAS, Galicia, Administración de Recursos Humanos, p. 166

Las bases de la planeación se dividen en:

-Fuentes externas- Que son en las que se deben considerar los pronósticos sobre los que se espera que ocurrirá en el ambiente y que influirá de alguna manera en ella.

-Fuentes internas- Se refiere a lo que pasará dentro de la organización. (76)

2.5.4 Directivo en áreas de administración de personal.

La administración de Recursos Humanos o administración de personal, es un área interdisciplinaria.

Trata una gran diversidad de asuntos, entre los cuales se mencionan los siguientes:

-Aplicación e interpretación de test psicológicos y entrevistas.

-Satisfacción en el trabajo.

-Ausentismo.

-Salarios.

-Obligación de la organización hacia sus empleados.

-Eficiencia y eficacia de los trabajadores.

-Transporte para el personal.

-Responsabilidad al nivel de supervisión.

-Responsabilidad de auditoría.

Estos asuntos se refieren a aspectos internos, como a aspectos externos de la organización.

No existen leyes o principios universales para la administración de Recursos Humanos, es contingencial, o sea, que va a depender de la situación organizacional: del ambiente, la tecnología empleada por la organización, de las políticas, de la filosofía administrativa, y sobre todo de la calidad y cantidad de los Recursos Humanos disponibles.

(76) cfr., idem.

Si cambiaran estos elementos, cambiaría también la forma de administrar los Recursos Humanos.

De ahí el carácter contingencial, ya que no se compone de técnicas rígidas e inflexibles, sino altamente flexibles y adaptables.

La administración de Recursos Humanos, no es un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones.

La localización, el nivel, la subordinación, la autoridad y la responsabilidad de la administración de los Recursos Humanos, dependen del diseño que la organización tiene.

Pigors y Myers, señalan que la administración de personal "Es una responsabilidad de línea y una función de staff", ya que es responsabilidad básica de la gerencia, en todos los niveles y tipos de gerencia, y en todas las organizaciones.

El staff de personal asesora el desarrollo de directrices en solución de problemas específicos del personal. (77)

La administración es responsable de la organización, tanto como de sus elementos productivos de la empresa, como lo son: el dinero, el equipo, los materiales, las personas; para que la organización alcance sus fines económicos.

La responsabilidad de la administración, es proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen su potencial de crecimiento, su responsabilidad de dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la organización, la motivación, etc.

(77) cfr., CHIAVENATO, I., op.cit., p. 121 - 129

2.5.4.1 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

La administración de Recursos Humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar las técnicas que son capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a su vez, la organización permite a las personas que laboran en ella, alcanzar sus objetivos individuales que se encuentran relacionados de una manera directa e indirecta con su trabajo. La administración de Recursos Humanos, significa conquistar a las personas y mantenerlas dentro de la organización, dando lo mejor de ellas mismas.

-Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.

-Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción de Recursos Humanos para que logre alcanzar sus objetivos individuales.

-Lograr la eficiencia, así como la eficacia con los Recursos Humanos que la organización tiene disponible en ese momento. (78)

Así como desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para crear una estructura administrativa eficiente, formar empleados capaces, lograr un trato equitativo, dar oportunidades de progresar, satisfacción en el trabajo, y crear seguridad en el puesto.(79)

2.5.4.2 Sub áreas de la administración de personal

2.5.4.2.1 Planeación de Recursos Humanos

Este es un proceso que determina la fuerza de trabajo, así como los medios para satisfacer las necesidades, y llevar a cabo los planes de una empresa. Implica tener el número adecuado y en los lugares correctos, en su momento correcto, realizando un trabajo correcto, y con todo esto se obtendrán beneficios máximos, tanto para el trabajador como para la empresa.

(78) cfr., ibídem., p. 139 - 140

(79) cfr., ARIAS, Galicia, F., op.cit., p. 160

2.5.4.2.2 Integración y Valuación

La integración es el punto central de la administración de personal.

Implica el compromiso de los servicios que prestan. La función de integración se ha ampliado para incluir también las funciones de reclutamiento, inducción y valuación.

En ocasiones la inducción, se refiere a las instrucciones y al entrenamiento iniciales que recibe el empleado.

Las valuaciones del desempeño son necesarias para determinar los ascensos, aumento de salario y procedimientos relacionados con el personal.

2.5.4.2.3 Entrenamiento y Desarrollo

El entrenamiento de los empleados se lleva a cabo para lograr que desempeñen mejor un trabajo, este ha sido siempre el interés principal de la administración de personal.

El entrenamiento es un corto proceso educativo, implica una instrucción sistemática que enfatiza el aprendizaje manual y las habilidades prácticas de los empleados.

El entrenamiento es importante porque reduce el tiempo de aprendizaje, mejora el desempeño de las tareas actuales, soluciona problemas operativos.

El desarrollo es un proceso educativo a largo plazo que implica una instrucción y una práctica sistemática para enfatizar en el aprendizaje abstracto y teórico.

2.5.4.2.4 Compensaciones: Administración de Sueldos y Salarios

Implica la consideración, de que a los empleados se les paga sistemáticamente por el trabajo que realizan dentro de una empresa.

El sueldo y el salario no es lo mismo.

El sueldo se recibe en pago a los servicios prestados, especialmente a los trabajadores que reciben una suma fija, según sea la tarifa.

El salario es el pago que recibe un director, o empleados de servicios prestados, especialmente el pago de profesionistas que reciben una cantidad fija, anual, mensual o semanal.

El que gana un sueldo, puede incrementarlo, trabajando más horas por semana, pero el que recibe un salario, no recibe ningún sobresueldo por trabajar tiempo extra.

La compensación cumple la función de remunerar, recompensar en forma indirecta y no es económica.

2.5.4.2.5 Compensación: Servicios y Prestaciones

Servicio y prestación son considerados sinónimos.

Mas hay autores que hacen algunas distinciones:

La prestación es similar a una pensión, a un pago por retiro, a un pago por ausencia, por enfermedad o a un seguro por accidentes.

Un servicio es similar a algún programa o actividad social que la empresa organiza para sus trabajadores, boletines informativos de la empresa, hacer un campo de atletismo, una fiesta donde se celebre una fecha en especial, etc.

Los servicios y las prestaciones están por encima de un pago básico, éstas pueden brindar protección económica, contra accidentes, enfermedades o desempleo.

Existen varios tipos de servicios y prestaciones, como:

- Seguridad del empleado.
- Pago por tiempo no trabajado.
- Bonos y recompensas.
- Programas de servicio.

2.5.4.2.6 Salud y Seguridad

La meta de la salud o higiene industrial (como se le llama actualmente) es crear y mantener un ambiente de trabajo que redunde en una producción alta, buena salud y alta moral.

La seguridad es la que se relaciona con las lesiones ocasionadas por accidentes.

Cuando se produce un accidente, puede ser originado por dos causas:

- Condiciones físicas, mecánica o químicas inseguras
- Actos personales inseguros.

Sin embargo los accidentes son causados por varios factores humanos y mecánicos.

2.5.4.2.7 Contrato Colectivo de las Relaciones Laborales

Cuando se utiliza la frase "Contrato Colectivo" es que se está refiriendo a un caso de sindicalización, en el que el trabajo organizado confronta e interactúa con la dirección de la empresa, esto ocurre generalmente en las empresas grandes.

Un deber del contrato colectivo es implantar un sistema para atender quejas diarias.

El contrato colectivo comprende el establecimiento de los términos y métodos de un acuerdo, convenio o contrato mutuo entre dos o más personas.

2.5.4.2.8 Investigación de Personal

La investigación de personal, es la investigación relacionada con las sub funciones del personal. La investigación se realiza en las áreas de integración y valuación, entrenamiento y desarrollo, compensaciones; administración de sueldos y salarios, y compensación; servicios y prestaciones, salud y seguridad y relaciones laborales.

Ya se ha integrado a la investigación del personal los problemas de comportamiento, la motivación, el liderazgo y la comunicación. (80)

(80) cf., SIKULA, F. op.cit., p. 57 - 70

2.5.4.3 Dificultades básicas de la Administración de Recursos Humanos

A) Uno de los aspectos más críticos de la Administración de Recursos Humanos, se encuentra en la dificultad de saber si se está llevando a cabo un buen trabajo o no.

Se encuentra llena de desafíos y riesgos que en ocasiones pueden ser controlados y en otras no, se pueden cometer errores desastrosos, aún cuando se tiene la completa seguridad de que se actúa de la manera correcta.

B) La Administración de Recursos Humanos, se entiende con recursos intermedios y no con los fines. Realiza la función de asesoría, y la actividad que realiza es la de planear y prestar servicios especializados, asesora, recomienda y controla.

C) Los patrones de desempeño y de calidad de los Recursos Humanos en extremo complejos, y varían de acuerdo a su jerarquía, con el área de actividad, con la tecnología aplicada, con el tipo de tarea o atribución.

El control de calidad se hace desde el proceso inicial de la selección del personal y se extiende continuamente a lo largo del desempeño, que se realiza en forma cotidiana.

D) La Administración de Recursos Humanos trabaja en una situación que no previó, es por eso que posee un control de la situación muy pequeño.

Es por esto que debe acomodarse y adaptarse.

E) La Administración de Recursos Humanos se preocupa por la eficiencia, pero ella no puede controlar los eventos ni las condiciones que las producen.

F) Los Recursos Humanos no se encuentran sólo en el área de Recursos Humanos, sino que se encuentran ubicados en diversos puestos o departamentos de la organización, y bajo el mando de diferentes gerentes o jefes.

Y es así como cada gerente o jefe de departamento es el responsable directo de sus subordinados.

La Administración de Recursos Humanos es una responsabilidad de línea y una función staff.

G) La Administración de Recursos Humanos se entiende con recursos vivos y a su vez muy complejos, diversificados y variables, éstos recursos son; las personas.

Y no son importados de "x" ambiente para la organización; crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor. (81)

2.5.5 Supervisor de Instructores

El Pedagogo, por tener conocimientos didácticos y estar ligado a la labor educativa, es capaz de supervisar los cursos impartidos dentro de la organización por algún instructor.

Ya que un curso impartido, sea de capacitación, de inducción, de entrenamiento, etc., es también un proceso Enseñanza-Aprendizaje.

Debe vigilar que los programas que los instructores impartirán cuenten con los siguientes factores:

-Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización- Esta necesidad, de establecer sólo los programas de entrenamiento, se debe al interés de mejorar el nivel de los empleados.

Este entrenamiento, debe ser la solución a los problemas que fueron los que originaron las necesidades que han sido percibidas.

-La calidad del material de entrenamiento presentado- Este material debe ser planeado, para poder llevar a cabo exitosamente el entrenamiento.

Debe ser de fácil comprensión para el aprendizaje.

Utilizar recursos didácticos y hacerlo de una manera atractiva, para los que asistan al curso, y esto ayudará a que aumente el rendimiento del entrenamiento.

(81) cfr., ibídem., p. 143 - 146

Entre los recursos que se pueden utilizar, encontramos:

A) Recursos visuales:

- 1- Ilustraciones
- 2- Fotografías
- 3- Material tridimensional
- 4- Tablero
- 5- Fanelógrafo
- 6- Pancartas
- 7- Diapositivas
- 8- Murales
- 9- Gráficas
- 10- Mapas
- 11- Transparencias

B) Recursos Auditivos

- 1- Lenguaje oral
- 2- Música
- 3- Ruidos (efectos sonoros)
- 4- Radio
- 5- Cintas

C) Recursos Audiovisuales

- 1- Dramatización
- 2- Excursión
- 3- Diapositivas
- 4- Películas con sonido
- 5- Cine sonoro

6- Video

7- Transparencias con sonido.

-La cooperación de los jefes y directivos de la empresa- Siendo, que el entrenamiento se lleva a cabo con el personal de la empresa y en todos los niveles y funciones.

Es necesario contar con la cooperación del personal y con el apoyo de los directivos, ya que todos los jefes y supervisores deben participar en la ejecución del programa.

Para que unos los reciban con agrado, y otros colaboren para que sus empleados se superen como trabajadores y personas. Y de ésta superación se obtendrán los resultados cuando se alcance un mejor desempeño.

-La calidad y preparación de los instructores- Para los empleados que han tomado el programa alcancen el éxito. Primero serán los instructores los que deben exponer el curso de la mejor manera posible; y para esto deben prepararse con calidad.

Es muy importante el criterio que se ha utilizado para seleccionar a los instructores.

Y para seleccionarlos, éstos deben tener unas cualidades personales, como:

-Contar con buenas relaciones humanas.

-Tener un alto grado de raciocinio

-Conocer la materia

-Saber ser un buen innovador

-Ser una persona versátil

-Saber ser un buen motivador

-Contar con facilidad de palabra

-Tener conocimientos didácticos

Mientras reúna más requisitos o cualidades, mejor será la forma en que desempeñe su función.

-La calidad de los aprendices- Cuando los aprendices tienen cierto grado de calidad, esto va a influir a que se obtengan mejores resultados y cuando se hace una adecuada selección de quienes asistirán al curso.

Los resultados se van a obtener cuando comience a realizar su trabajo, con los conocimientos que han adquirido en el programa al que asistieron.

Al haber asistido al curso de entrenamiento, el Pedagogo deberá evaluar si el entrenamiento ha sido eficaz, de acuerdo a estos dos aspectos:

1- Determinar hacia qué punto, el entrenamiento realmente produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.

2- Demostrar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa. (82)

Un punto que el Pedagogo debe tomar en cuenta es, si el instructor está registrado ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en la Dirección General de Capacitación y Productividad. (83)

Esto es para que el programa que sea impartido en cualquier empresa, sea de validez oficial.

(82) cfr., CHIAVENATO, I. op.cit., p. 504 - 506

(83) Ley Federal del Trabajo, Cap. III bis. art. 153-C

Y también para cuando la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, convoque a los patrones a que éstos informen cuáles son los programas que han sido impartidos en su empresa. Comprobar que quienes han impartido los cursos, programas, entrenamiento, capacitación, etc., están preparados profesionalmente en la rama industrial. (84)

Cuando se imparta un curso, las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores (85).

Si algún instructor, no tiene aún el Registro de Agente Capacitador, ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, el Pedagogo está obligado a sugerirle a que lo obtenga, para cumplir con un trámite legal, y evitar problemas posteriores, como el que le anulen un curso de capacitación a las personas que ya lo hayan tenido.

ANEXO 1

1- Formato de las Bases Generales de Funcionamiento de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa.

2- Criterios en materia de Capacitación y Adiestramiento Relativo a los Agentes Capacitadores.

Estas formas son las que deben ser llenadas por la empresa, o en su defecto el instructor, para comenzar a tramitar con su registro como agente capacitador.

(84) ibídem., art. 153-P

(85) ibídem., art. 153-V

CAPITULO III

DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

- 3.1 INTRODUCCION
- 3.2 INSTRUMENTO DE MEDICION (ENCUESTA)
 - 3.2.1 SECCION A LA QUE PERTENECE CADA PREGUNTA
 - 3.2.2 VACIADO DE DATOS
 - 3.2.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA PARA GRAFICAR
- 3.3 GRAFICA
 - 3.3.1 RESULTADOS OBTENIDOS DE LA GRAFICA DENTRO DE CADA AREA
- 3.4 CONCLUSIONES GENERALES DE LA ENCUESTA

3.1 INTRODUCCION DE LA DERIVACION PRACTICA.

Como ya hemos visto anteriormente, el Pedagogo es un profesional capacitado para laborar en una empresa así como dentro del departamento de Recursos Humanos, haciendo labores de Coordinador de la Capacitación de la misma, siendo la capacitación una de las manifestaciones del proceso Enseñanza-Aprendizaje con todas sus implicaciones (Didáctica, y evaluaciones), es por eso que la Derivación Práctica es un ejemplo de las funciones que puede desempeñar el Pedagogo dentro de dicho departamento.

Lo que busca la Capacitación en una empresa es que los trabajadores alcancen un mejor grado de conocimientos y habilidades que les permita realizar mejor su trabajo y obteniendo mejores resultados, siendo eficaces y eficientes.

La Derivación Práctica me sirve para:

Primero: Para desarrollar los conocimientos teóricos en prácticos.

Segundo: Para demostrar que el Pedagogo, cuenta con la capacidad suficiente de saber detectar las necesidades que existen dentro de una empresa, y desarrollar un programa completo de capacitación.

Tercero: Como una ayuda a la empresa, detectando sus necesidades y combatir las.

Como se ha dicho anteriormente, la capacitación es también un proceso de Enseñanza-Aprendizaje, en el cual las personas acuden a ella, van por una necesidad de aprender algo que les sirva para un desarrollo tanto personal como profesional, y como todo proceso educativo debe llevar un seguimiento.

En este caso, si es el Pedagogo quien realiza la detección de necesidades, y se ha dado cuenta de las debilidades que tiene la empresa, es importante que sea el Pedagogo el que le de un

seguimiento a la capacitación, por la importancia de que sea una sola persona (profesionista) que le de seguimiento al asunto, por la uniformidad de criterios y por los conocimientos didácticos que domina.

Dicho lo anterior:

La derivación práctica de esta tesis, se realizó en un grupo de empresas (un Corporativo), en el cual, su dirección general se ha caracterizado por una sencilla pero exigente administración, así como por un profundo respeto por el ser humano.

El objetivo fundamental del grupo es:

A mejor calidad de gente, mayor posibilidad de resultados.

Para poder llevar a cabo la derivación práctica de esta tesis, se tomó como una muestra representativa al 80% del total de la población.

La encuesta pretende comprobar la existencia de alguna necesidad que tiene la empresa y que debe ser demostrada de manera gráfica para que en base a resultados, esta necesidad sea subsanada por medio de un programa de capacitación.

En la que participaron diversas personas, entre ellas encontramos:

- 1- Directores y subdirectores
- 2- Jefes de departamento
- 3- Auditores
- 4- Secretarías
- 5- Vigilancia
- 6- Mantenimiento

Estas personas tuvieron que contestar una encuesta, la cual se dividió en 5 secciones:

A) Relaciones Interpersonales- Se incluyó esta sección, para conocer cómo se desarrollan este tipo de relaciones fuera del ámbito laboral.

B) Relación Laboral- Esta sección se realizó para advertir cómo se presenta la relación laboral entre los integrantes del Corporativo.

A diferencia de la relación interpersonal, es que este tipo de relación es indiferente, ya que no se profundiza en conocer a la persona. Únicamente cuentan con el contacto laboral.

C) Satisfacción Laboral- En esta sección se percibe como se encuentra la persona en cuanto a su trabajo se refiere, si acepta completamente y con agrado las actividades que realiza o si solo las cumple por obligación.

D) Administrativo- Se refiere a si la administración cubre las necesidades como trabajador y si las satisfacen.

E) Habilidades- Esta sección se incluyó, para conocer cuáles son las habilidades con las que debe contar las personas que trabajan en el Corporativo.

Se aplicaron 24 encuestas, las cuales corresponden al 80% del total de la población.

Para obtener los resultados en porcentajes, se consideró al 24 como al 100% de la población.

Para esquematizar gráficamente los resultados, la fórmula que se siguió fue la siguiente. Los porcentajes de cada pregunta se transformaron en decimales, posteriormente se multiplicaron de acuerdo al puntaje de cada grupo:

Muy bien= 4

Bien= 3

Mal= 2

Pésimo= 1

Los resultados de cada grupo se suma de acuerdo a la pregunta y el resultado se grafica.

Ejemplo:

Primera pregunta de la sección I.

4		3		2		1
Muy bien		Bien		Mal		Pésimo
54		42		04		0
$\cdot 54 \times 4$		$\cdot 42 \times 3$		$\cdot 04 \times 2$		0×1
$= 2 \cdot 16$	+	$= 1 \cdot 26$	+	$= 08$	+	$= 0$
$= 3 \cdot 5$						

Este resultado que se obtenga de cada una de las preguntas es aquel que se graficará posteriormente.

Todos aquellos resultados que se obtengan arriba de 3, serán considerados como buenos.

3.2 INSTRUMENTO DE MEDICION

Con el fin de detectar problemas, que de alguna manera impiden el desarrollo de las actividades dentro de su Empresa, se requiere de su colaboración para contestar el siguiente.

La información será totalmente confidencial, por lo tanto, puede omitir su nombre.

Las respuestas que se obtengan, serán interpretadas y se darán a conocer en forma global al Director de Recursos Humanos.

Se le pide sea franco en sus respuestas, ya que la veracidad con que responda el cuestionario, es muy importante para el logro de los objetivos.

Antes de contestar, lea con mucho cuidado cada pregunta, marque únicamente una sola respuesta y no olvide, NO ES UN EXAMEN, por lo que no hay respuestas correctas e incorrectas.

I. Maneja los aspectos motivacionales y actitudinales dentro del trabajo.

	Muy Bien	Bien	Mal	Pésimo
1.- En los últimos 6 meses ¿ Cómo siente la relación entre sus compañeros de trabajo?-----	1	2	3	4
2.- En los últimos 6 meses ¿ Cómo califica la confianza que deposita en usted la gerencia superior de la Empresa ?-----	1	2	3	4
3.- En los últimos 6 meses ¿ Cómo califica la honestidad en la comunicación entre usted y su supervisor.-----	1	2	3	4
4.- En los últimos 6 meses ¿ Cómo califica el reconocimiento que obtienen las personas por un trabajo bien hecho?-----	1	2	3	4

II Maneja los aspectos actitudinales, motivacionales y conductuales dentro del trabajo.

	Siempre	Frecuentemente	Muy poco	Nada
1.- En mis contactos con las personas de los demás niveles, soy tratado con cortesía-----	1	2	3	4
2.- Me llevo bien con las personas que normalmente trabajo-----	1	2	3	4
3.- Estoy informando sobre los cambios que afectarán mis tareas-----	1	2	3	4
4.- Las actividades que realizo dentro de la Empresa son realmente útiles-----	1	2	3	4

	Muy Bien	Bien	Mal	Pésimo
5.- Estoy involucrando con las decisiones que afectan mi trabajo-----	1	2	3	4
6.- La empresa se interesa por conocer las opiniones de sus empleados-----	1	2	3	4
7.- Obtengo entrenamiento cuando lo necesito-----	1	2	3	4
8.- Pienso que mi desempeño es evaluado justamente-----	1	2	3	4
9.- Siento que tengo noción suficiente de lo que está pasando en la Empresa-----	1	2	3	4
10.-En mi departamento puedo expresar mis puntos de vista libremente-----	1	2	3	4
11.-Me gusta mi trabajo	1	2	3	4
12.-Me agradaría cambiar de actividad-----	1	2	3	4
13.- El trabajo que realizo dentro de la Empresa es considerado importante por mi-----	1	2	3	4
14.-El trabajo que realizo dentro de la Empresa es considerado importante por mis superiores-----	1	2	3	4
15.- El trabajo que realizo dentro de la Empresa es considerado importante por otros-----	1	2	3	4
16.- Cuando realizo bien mi trabajo recibo reconocimiento por parte de mi jefe-----	1	2	3	4
17.- Los jefes dan trato justo al personal-----	1	2	3	4
18.- Cuando tengo alguna queja se me atiende-----	1	2	3	4

	Siempre	Frecuentemente	Muy poco	Nada
19.-Cuando tengo alguna queja se me-- resuelve-----	1	2	3	4
20.-Las actividades que estoy realizando en mi trabajo me dan alguna satisfac- ción personal-----	1	2	3	4
21.-Me he sentido bloqueado por las-- restricciones estructurales de la EM- presa-----	1	2	3	4
22.-Mi supervisor se muestra colabora- dor cuando tengo algún problema-----	1	2	3	4
23.- Mi jefe tiene la suficiente habilidad- para motivar al personal-----	1	2	3	4
24.-Mi trabajo actual puede contribuir para motivar al personal-----	1	2	3	4
25.-Hay cosas que creo que debería-- estar llevando a cabo en mi puesto cosas que siento que podría hacer y que la organización necesita que se hagan, y que nadie está haciendo-----	1	2	3	4
26.-Las cosas que sugiero hacer o que se hagan-----	1	2	3	4
27.-Existe algún problema que obstaculi- ce mi actividad laboral----- -Maquinaria----- -Equipo de trabajo----- -Inspector de área----- -Compañeros----- -Falta de capacitación-----	1	2	3	4
-Otros _____ _____				
Especifique-----	1	2	3	4

	Siempre	Frecuentemente	Muy poco	Nada
28.-El puesto en el que laboro me permite escender hacia puestos más altos-----	1	2	3	4
29.-Mi trabajo me permite relacionarme con mis compañeros-----	1	2	3	4
30.- Recibo capacitación en el puesto que laboro-----	1	2	3	4
31.-El sueldo que recibo cubre totalmente mis necesidades-----	1	2	3	4
32.-De acuerdo al puesto donde laboro y a las actividades que realizo considero que mi sueldo es justo-----	1	2	3	4
33.-El puesto donde laboro, requiere de mi parte:				
-Habilidad manual-----	1	2	3	4
-Criterio-----	1	2	3	4
-Precisión motora-----	1	2	3	4
-Requisitos personales-----	1	2	3	4
-Experiencia previa-----	1	2	3	4
-Versatilidad-----	1	2	3	4
-Escolaridad-----	1	2	3	4
-Calidad-----	1	2	3	4
-Energía-----	1	2	3	4
-Otros _____				
-Especifique-----	1	2	3	4
34.- Si tiene algún comentario adicional acerca de la Empresa, ssu trabajo, su jefe inmediato, etc. puede hacerlo en este espacio.				

De antemano GRACIAS POR SU COLABORACION

3.2.1 VACIADO DE DATOS

No. de Pregunta	M U Y B I E N		B I E N		M A L		P E S I M O		O M I S I O N	
	N. personas contestaron	Porcentaje	N. personas contestaron	Porcentaje	N. personas contestaron	Porcentaje	N. personas contestaron	Porcentaje	N. personas contestaron	Porcentaje
1	13	54	10	42	1	4	0	0	0	0
2	9	37	15	63	0	0	0	0	0	0
3	9	38	14	58	0	0	0	0	0	0
4	4	17	15	63	4	16	0	0	1	4

No. de Pregunta	S I E M P R E		F R E C U E N T E M E N T E		M U Y P O C O		N A D A		O M I S I O N	
	N. personas contestaron	Porcentaje	N. personas contestaron	Porcentaje	N. personas contestaron	Porcentaje	N. personas contestaron	Porcentaje	N. personas contestaron	Porcentaje
1	19	79	5	21	0	0	0	0	0	0
2	19	79	5	21	0	0	0	0	0	0
3	9	37	10	42	4	17	1	4	0	0
4	18	75	6	25	0	0	0	0	0	0
5	7	29	8	33	4	17	3	13	2	8
6	8	33	9	38	6	25	1	4	0	0
7	7	29	10	42	6	25	0	0	1	4
8	9	38	8	33	6	25	1	4	0	0
9	2	8	15	63	6	25	1	4	0	0
10	14	58	8	33	2	9	0	0	0	0
11	19	79	4	17	1	4	0	0	0	0

II-2

No. de Pregunta	S I E M P R E		FRECUENTEMENTE		M U Y P O C O		N A D A		O M I S I O N	
	N. personas contestaron	Porcentaje	N. personas contestaron	Porcentaje	N. personas contestaron	Porcentaje	N. personas contestaron	Porcentaje	N. personas contestaron	Porcentaje
12	4	17	7	29	11	46	2	8	0	0
13	22	92	2	8	0	0	0	0	0	0
14	12	50	10	42	2	8	0	0	0	0
15	7	29	12	50	5	21	0	0	0	0
16	6	25	10	42	6	25	2	8	0	0
17	11	46	13	54	0	0	0	0	0	0
18	12	50	9	38	2	8	1	4	0	0
19	10	42	9	38	3	12	1	4	1	4
20	16	67	6	25	2	8	0	0	0	0
21	3	13	8	33	7	29	6	25	0	0
22	15	63	7	29	0	0	0	0	2	8
23	12	50	8	33	3	13	1	4	0	0
24	10	67	3	13	5	20	0	0	0	0
25	2	8	8	33	8	33	5	22	1	4

26 # Evitar duplicidad de mando 4%

No. de Pregunta	S I E M P R E		FRECUENTEMENTE		M U Y P O C O		N A D A		O M I S I O N	
	N. personas contestaron	Porcentaje	N. personas contestaron	Porcentaje	N. personas contestaron	Porcentaje	N. personas contestaron	Porcentaje	N. personas contestaron	Porcentaje
27										
Maquinaria	0	0	2	8	3	13	10	42	12	37
Eq. Trabajo	1	4	2	8	4	17	11	46	7	29
Imp. del área	0	0	1	4	4	17	11	46	8	33
Compañeros	1	4	1	4	5	21	11	46	6	25
Falta de capacitación	0	0	3	13	7	29	7	29	6	24
28	4	17	3	13	11	40	5	21	1	3
29	13	54	8	34	2	8	1	4	0	0
30	5	21	8	33	7	29	3	13	1	4
31	8	33	12	38	6	25	1	4	0	0
32	10	42	7	29	7	29	0	0	0	0
33										
Habilidad manual	10	42	7	29	5	21	2	8	0	0
Habilidad mecánica	6	25	5	21	5	24	7	30	0	0
Criterio	19	79	5	21	0	0	0	0	0	0
Precisión motora	11	46	7	29	5	21	1	4	0	0
Requisitos personales	14	58	6	25	2	8	2	9	0	0
Experiencia	13	54	6	25	2	8	2	9	0	0
Versatilidad	14	58	7	29	1	4	2	9	0	0
Escolaridad	15	62	8	34	1	4	0	0	0	0
Calidad	23	96	1	4	0	0	0	0	0	0
9 Energía	19	79	4	17	1	4	0	0	0	0

3.2.2 SECCION A LA QUE PERTENECE CADA PREGUNTA

RELACIONES INTERPERSONALES

SECCION	No. DE PREGUNTAS
I	1
II	1

RELACIONES LABORALES

SECCION	No. DE PREGUNTAS
I	2, 3, 4
II	2, 3, 5, 9, 14, 15, 17, 18, 21, 22, 27, 29

SATISFACCION LABORAL

SECCION	No. DE PREGUNTAS
II	4, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 16, 18, 20, 23, 24, 25, 28, 30, 31

ADMINISTRATIVO

SECCION	No. DE PREGUNTAS
II	30, 31, 32

HABILIDADES

SECCION	No. DE PREGUNTAS
II	33

3.2.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA PARA GRAFICAR

RELACION INTERPERSONAL

I- 1=3.5

II- 1=3.7

SATISFACCION LABORAL

II- 4=3.7

6=2.8

7=2.8

8=3.5

10=3.4

11=3.7

13=3.9

16=2.8

18=3.3

20=3.5

23=3.2

24=3.4

25=2.1

28=2.2

30=2.5

31=3.0

RELACION LABORAL

I - 2=3.3

3=3.2

4=2.8

II- 2=3.7

3=3.2

5=2.6

9=2.7

14=3.4

15=3.0

17=3.4

ADMINISTRATIVO

II -30=2.5

31=3.0

32=3.1

18=3.3

21=2.3

22=3.3

27=

Maquinaria =.92

Equipo de
trabajo =1.1

Inspector de
área =.92

Compañeros =1.4

Falta de
capacitación =1.2

29 =3.3

HABILIDADES

II- 33=

Habilidad manual =3.0

Habilidad mecánica =2.4

Criterio =3.7

Precisión motora =3.2

Requisitos personales=3.3

Experiencia previa =3.3

Versatilidad =3.4

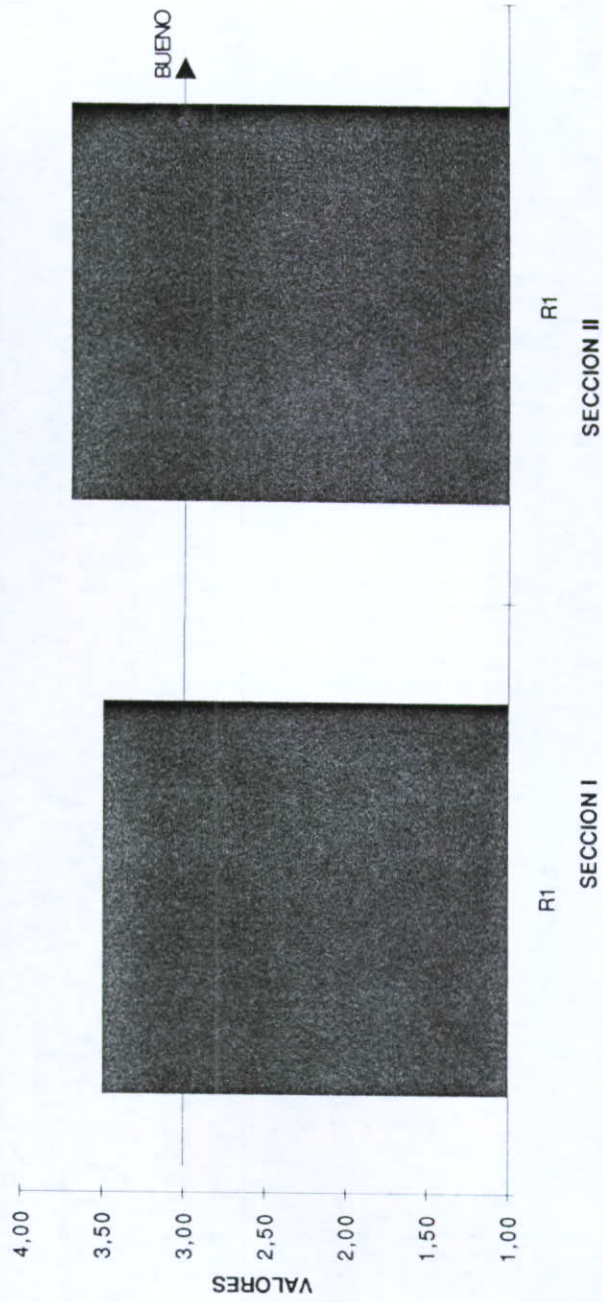
Escolaridad =3.6

Calidad =3.9

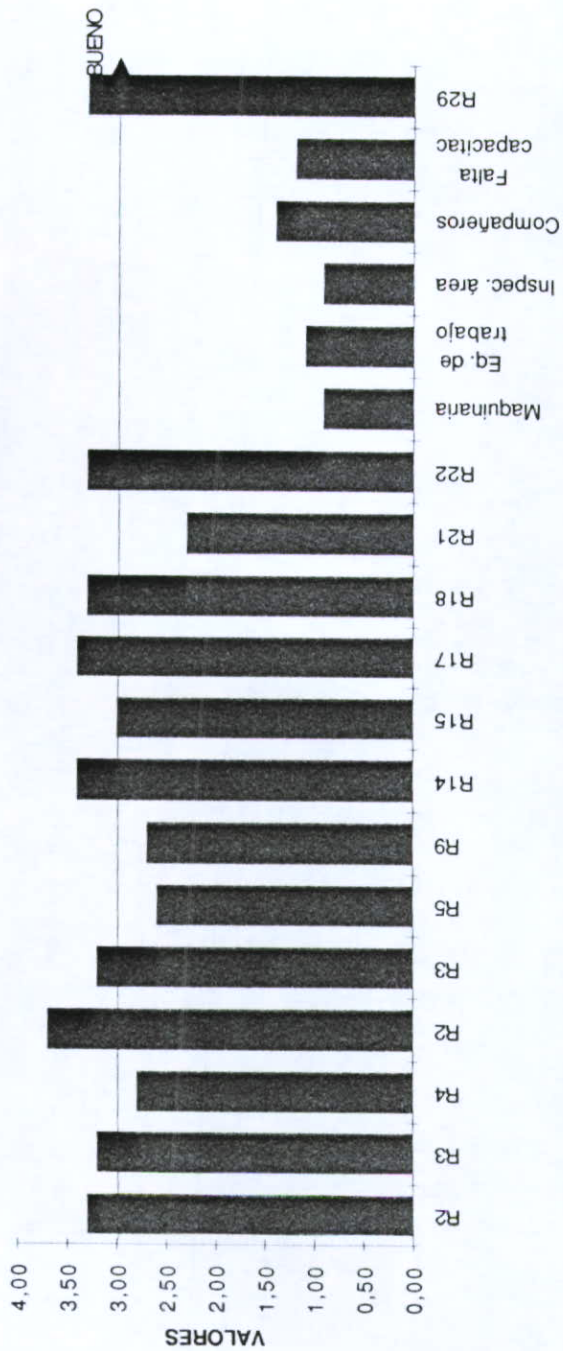
Energía =3.7

3.3 GRAFICAS

RELACION INTERPERSONAL

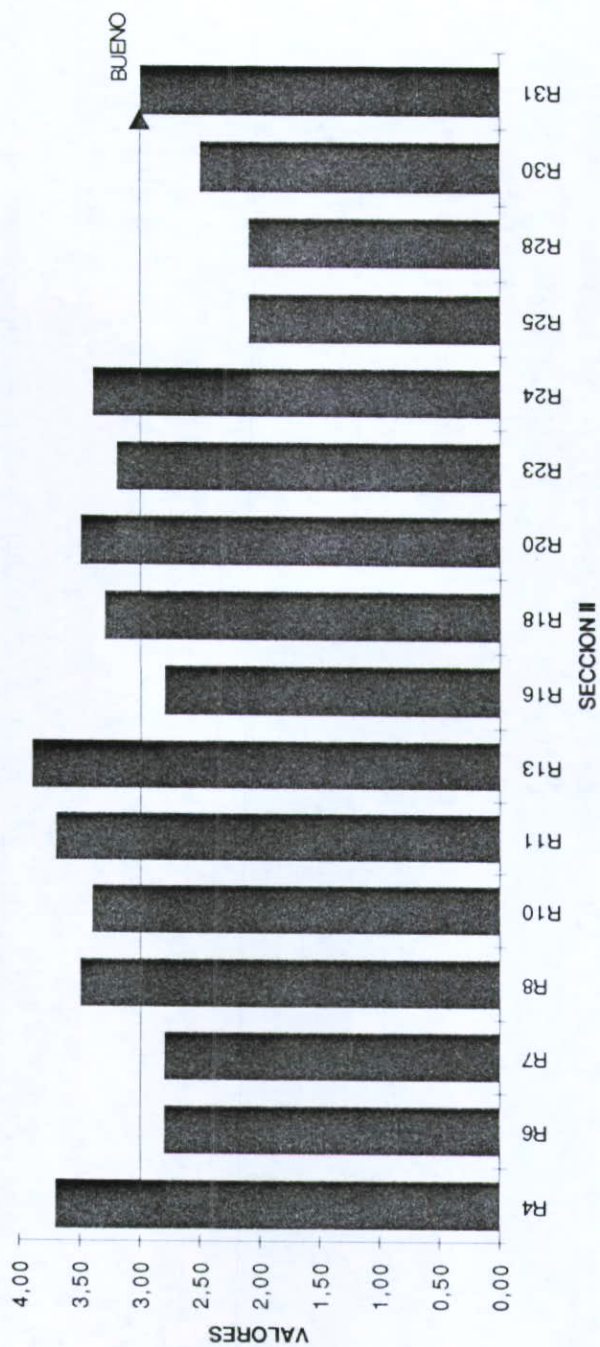


RELACION LABORAL

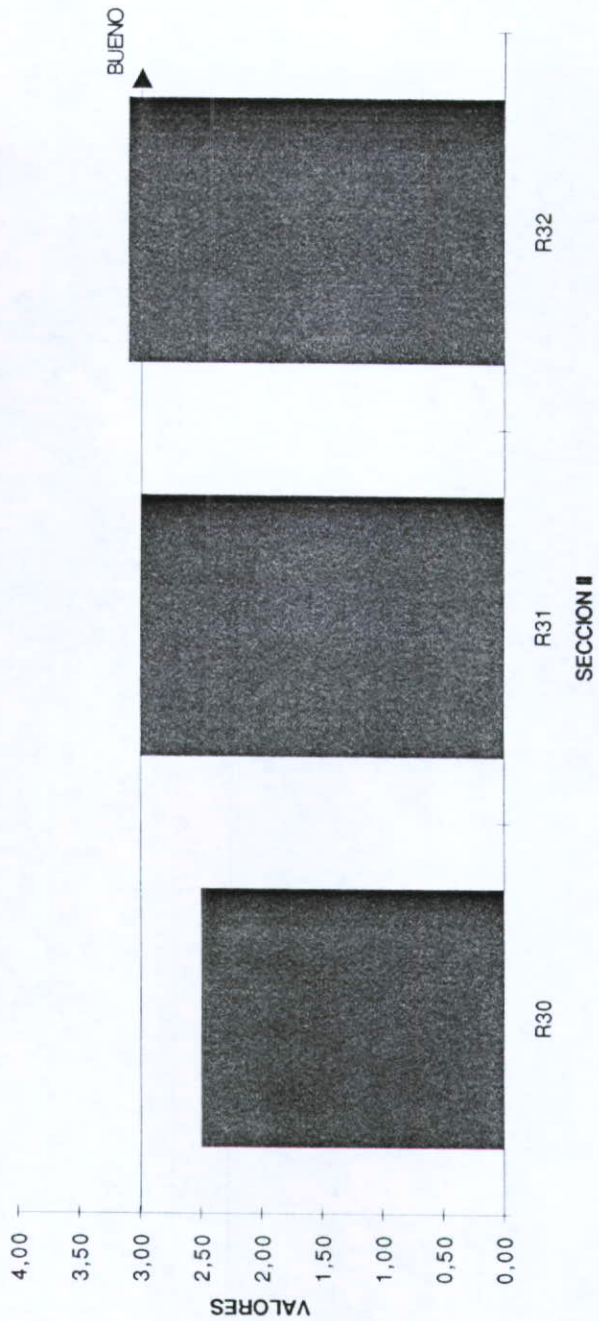


SECCION I SECCION II

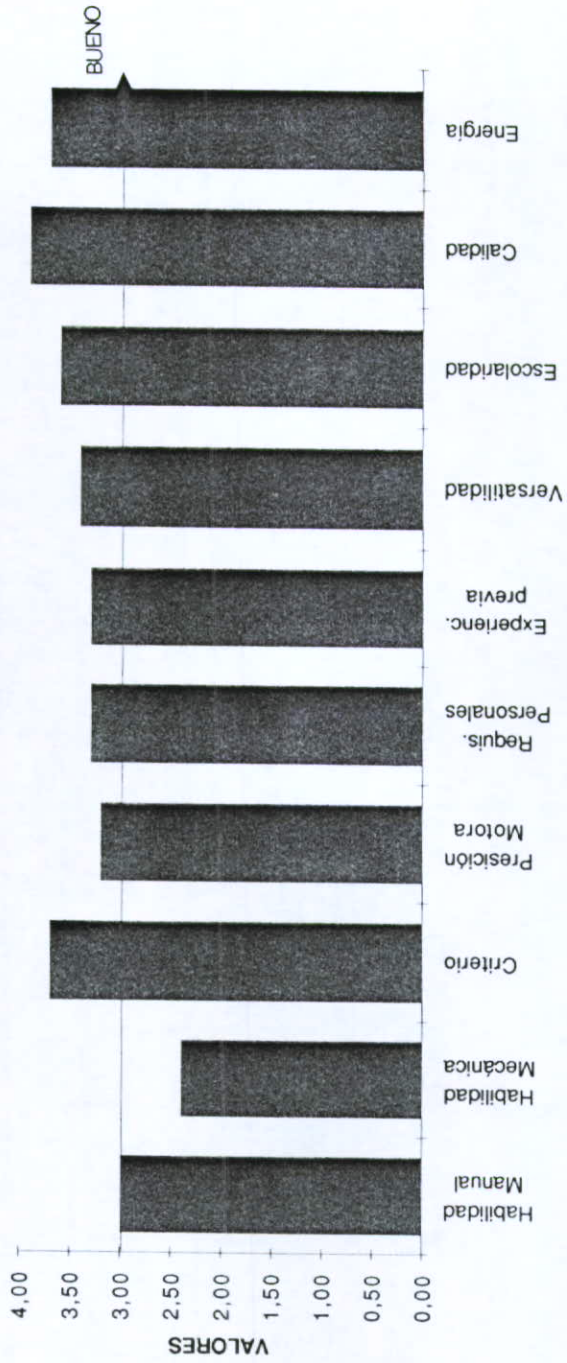
SATISFACCION LABORAL



ADMINISTRATIVO



HABILIDADES



R 33 SECCION II

3.3.1 RESULTADOS OBTENIDOS DE LA GRAFICA DENTRO DE CADA AREA

RELACIONES INTERPERSONALES

Las relaciones interpersonales que se viven dentro de la Empresa, son consideradas como muy buenas, pero éstas pueden mejorar.

RELACIONES LABORALES

Las relaciones laborales son consideradas como buenas, pero, se debe tomar en cuenta que se encuentran varios puntos por debajo de la calificación considerada como buena (en este caso ha sido el puntaje que se encuentra por debajo del 3).

Se ha observado que no todos sienten que se les ha otorgado un reconocimiento por realizar un trabajo bien hecho. (Falta aun motivar más al personal para que realice un trabajo con mejor calidad).

Los que laboran en la empresa, sienten que no están involucrados en las decisiones que afectan su trabajo y no tienen una noción suficiente de lo que está pasando en la Empresa.

Se han sentido bloqueados para realizar sus actividades por las restricciones estructurales de la Empresa.

Existen pocos problemas que obstaculizan sus actividades laborales, como la maquinaria, el equipo de trabajo, con el inspector del área, pero cabe mencionar que en algunos casos, los mismos compañeros de trabajo logran ser un obstáculo para realizar una buena actividad laboral.

Por otro lado, las personas sienten que se les tiene confianza y por lo tanto son honestos con sus superiores porque su trabajo es considerado importante para ellos y para sus compañeros de trabajo, es por esto que muestran una buena relación laboral.

Dentro de cada departamento se trabaja con justicia, se atienden las quejas que se presentan, y el superior lejos de ser un inspector laboral, es un colaborador.

SATISFACCION LABORAL

Los que laboran dentro de la Empresa, sienten que sus opiniones no son muy tomadas en cuenta (como ellos quisieran) y creen que les hace falta más entrenamiento.

En ocasiones sienten que les hace falta reconocimiento cuando desempeñan un trabajo y de éste obtienen buenos resultados, es por eso que muestran cierta insatisfacción.

Piensan que sí existe algo que necesita llevarse a cabo, que tienen la suficiente capacidad, pero no se les ha dado la oportunidad de realizar ese trabajo.

Les agradaría cambiar de puesto, y si fuera de más jerarquía, mejor; mas esta oportunidad no se les ha presentado. Les falta más capacitación dentro de los puestos que están cubriendo.

Por otro lado, sienten que el trabajo que están llevando a cabo es realmente útil y su desempeño es evaluado justamente.

Sienten la libertad de poder expresarse libremente.

Les gusta su trabajo, así como no rechazan la posibilidad de cambiar de actividad.

Consideran importante el trabajo que realizan, por lo tanto, se sienten satisfechos, ya que en algunos departamentos el jefe sabe motivar a su personal, y esto es un estímulo para el desarrollo personal y profesional.

ADMINISTRACION

Los que trabajan dentro de la Empresa, consideran que la capacitación que reciben, no es del todo satisfactoria.

Hace falta que se les imparta cursos de actualización.

En cuanto al sueldo que perciben, los que respondieron a la encuesta dijeron que si les alcanza a cubrir sus necesidades básicas, quiere decir que califican su sueldo como justo.

HABILIDADES

Los integrantes de la Empresa consideran importante contar con diferentes tipos de habilidades para poder desempeñar mejor su trabajo.

Todos coinciden en que su trabajo tiene que ser realizado con calidad y deben tener un criterio para poder resolver las diferentes situaciones que se les presente.

Deben ser personas que muestren energía al realizar su trabajo.

La habilidad mecánica no es un requisito indispensable, ya que todas las actividades que realizan deben ser ejecutadas con un grado de razonamiento.

3.4 CONCLUSIONES GENERALES DE LA ENCUESTA

Tomando como base los objetivos que se hicieron antes de aplicar la encuesta ahora, con los resultados presentados se ha demostrado que efectivamente, dentro de la empresa hay una necesidad que debe ser cubierta.

Por lo tanto, la relación que existe entre el fundamento teórico y los resultados de la encuesta aplicada, es que se está comprobando que:

1- El Pedagogo, con sus conocimientos teóricos puede realizar, aplicar y obtener resultados significativos, de una encuesta aplicada para demostrar la existencia de una necesidad dentro de una empresa.

2- En la empresa, el departamento que se encarga de realizar este tipo de trabajos es Recursos Humanos, que es en donde el Pedagogo puede desarrollarse como un profesionalista.

3- Por el contacto directo que tiene entre los empleados y directivos, es más fácil que le proporcionen la información que solicita por medio de una encuesta.

4- A diferencia de los otros profesionalistas, el Pedagogo no busca únicamente encontrar la justa concepción de la persona humana en el trabajo (como lo hace el Relacionista Industrial), o establecer un ambiente interno de empresa para alcanzar una eficaz actuación de los individuos que trabajan en forma grupal (como lo hace el Administrador de Empresas), o predecir la conducta del individuo dentro de la empresa para que logre su integración completa dentro del medio de trabajo (como lo hace el Psicólogo Industrial), sino que busca aparte de todo lo anterior guiar al educando (en este caso el trabajador) a buscar su propio perfeccionamiento dentro de cualquier ámbito que lo rodee (escuela, familia, comunidad o empresa) y es por eso que dentro de la

derivación práctica se diseñó un programa de capacitación para los trabajadores de la empresa.

Con todo lo anterior, podemos afirmar que se ha detectado al obtener los resultados de la encuesta que:

Las personas que laboran en la empresa, en la que se aplicó el instrumento de medición, sienten que la relación interpersonal que se desarrolla dentro de su empresa, es calificada como buena, mas estas relaciones pueden mejorar cada vez más.

Pero hablando dentro de lo que es el plano laboral, se presentan algunos obstáculos que deben ser superados por el personal, para que haya un mejor ambiente de trabajo interdepartamental.

En cuanto a la satisfacción laboral, en forma personal es considerada como buena dicha satisfacción.

Todos están conformes con laborar dentro de la Empresa, obviamente existen pequeños detalles que interfieren para que esta satisfacción sea completa.

Pero no es nada que no sea superable.

Las actividades que realiza la administración, pueden mejorar para que cubra las necesidades del personal.

Las personas están de acuerdo y conscientes con las habilidades que deben desarrollar, para desempeñar mejor su trabajo.

Un punto muy importante que no debe quedarse sin mencionar, es que, cuando a los trabajadores de esta Empresa se les pidió que respondieran a esta encuesta, lo hicieron de buen agrado. Se les dejó por 24 horas para que lo contestaran en sus ratos de menor trabajo.

En base a lo anterior, se hizo una propuesta específica, que fue el diseñar un programa de capacitación, dicho programa lleva por objetivo lograr un cambio en la conducta, como un cambio en las actitudes y crear una motivación positiva en el personal, para que exista una mejor relación entre las personas que trabajan dentro de la empresa esto es para lograr mejores resultados.

CAPITULO IV

PROGRAMA DE CAPACITACION

- 4.1 DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION
- 4.2 CUESTIONARIO DE EVALUACION
- 4.3 MATERIAL QUE SE ENTREGARA A LOS PARTICIPANTES DEL PROGRAMA
- 4.4 BIBLIOGRAFIA QUE SE UTILIZO PARA LA REALIZACION DEL CURSO

4.1 INTRODUCCION

El programa se impartirá a los directivos, gerentes y jefes de departamento; ya que ellos son quien provocan la conducta, las actitudes o la motivación que sus empleados manifiestan, y son los que de alguna manera influyen en las actitudes que muestran al recibir una orden o una nueva disposición por parte de sus jefes.

En ocasiones, se ha presentado el caso en el que un trabajador no ejecuta correctamente una orden que ha recibido por parte de su jefe inmediato superior, y no por una orden mal interpretada, sino por la manera en que recibió la instrucción, o porque no se le da una adecuada motivación cuando ha obtenido buenos resultados al realizar una determinada función.

Al terminar el curso se llevará a cabo un cuestionario de evaluación, el cual, será contestado por parte de los empleados.

En él se incluirán puntos claves que se vieron en el curso.

Los resultados que se obtengan de este cuestionario de evaluación darán una visión objetiva acerca del logro de los objetivos que se propusieron antes de iniciar el curso.

Para que los resultados de este cuestionario no sean subjetivos y para no predisponer al personal a que respondan de una determinada forma, no se les aclarará que este cuestionario será para evaluar las actitudes del jefe de departamento.

El cuestionario se recogerá inmediatamente después de haberlo contestado, esto es, no se quedarán con ellos mas que el tiempo que les lleve en responder a las preguntas.

Así también, a los directivos, gerentes y jefes de departamento, no se les dirá que los empleados evaluarán el desempeño que realizan como directivos, gerentes, y jefes de departamento. Esto es porque así los empleados podrán contestar libremente acerca de ciertas actitudes que su jefe muestra ante ellos y en forma anónima para evitar problemas posteriores.

Este cuestionario tiene el fin, NO de calificar sus funciones como directivo, gerente o jefe, sino de que se den cuenta en la manera en que se dirigen a su personal, y el porque de las actitudes que toman sus subordinados en algunas ocasiones cuando reciben una orden determinada.

Este cuestionario se responderá un mes después de haber impartido el curso y en una junta de directivos, gerentes y jefes de departamento se darán los resultados que se obtuvieron.

La persona encargada de dar estos resultados será el instructor que impartió el curso, para que no haya algún resultado alterado.

Su hubiera alguna aclaración por parte de alguien se hará en forma individual si es que el asunto no concierne mas que a alguna persona en particular.

Las sesiones del curso serán de tres horas, con un descanso de 15 minutos por hora, con un refrigerio en cada descanso, el cual consistirá en:

café

galletas

refrescos

té

agua

Y el horario que se seguirá, será el siguiente:

Lunes 5:00 pm. - 8:00 pm.

Miércoles 5:00 pm. - 8:00 pm.

Viernes 5:00 pm. - 8:00 pm.

Sábado 10:00 am. - 8:00 pm.

Los días se han elegido así por la continuidad que presentan.

La Empresa será la que se encargará de elegir el mes en que se llevará a cabo.

Una vez tomado el curso, y de haber hecho la evaluación se observará si hubo mejoras dentro de la Empresa, entonces se planeará llevarlo a cabo cada seis meses.

El curso se clausurará con una comida, esta comida se llevará a cabo en un Restaurant.

El curso se llevará a cabo en el centro de Capacitación que pertenece a la Empresa.

Por lo tanto el costo del mismo será únicamente la cobertura de los honorarios del expositor.

Esto es aproximadamente de =N\$3,500.00= (Tres mil quinientos pesos M. N.)

El expositor deberá ser una persona totalmente externa a la empresa, teniendo como finalidad, de que si habrá que tomar una decisión sea una decisión imparcial.

Antes de iniciar el curso se anotarán los integrantes en el libro de registros, poniendo como datos:

-Nombre completo

-Firma

-Puesto

-Departamento

-Hora de llegada al curso

En los 15 minutos que se den de descanso, servirán para que arreglen cualquier asunto pendiente. No podrá haber interrupciones de ninguna índole.

Antes de comenzar el curso (una semana), a todos los directivos, gerentes y jefes de departamento, se les mandará un memorándum, el cual firmarán una copia de recibido.

La asistencia al curso es obligatoria. Nadie podrá dejar incompleto el curso, ni retirarse a mitad de sesión, salvo en un caso muy grave. Al finalizar el curso, a cada participante se le entregará un certificado donde corrobore su asistencia.

4.2 PROGRAMA DE CAPACITACION

DATOS GENERALES

SISTEMA GENERAL

Departamentos de: Finanzas, auditoría, informática, recursos humanos y dirección de la Empresa

NOMBRE DEL PROGRAMA

La conducta, las actitudes y la motivación.

DURACION 12 horas (doce horas)

DIAS Y HORAS

Lunes	5:00 pm. - 8:00 pm.
Miércoles	5:00 pm. - 8:00 pm.
Viernes	5:00 pm. - 8:00 pm.
Sábado	10:00 am. - 1:00 pm.

PUESTO AL QUE SE DIRIGE

Directores, Gerentes y Jefes de Departamento

AREA OCUPACIONAL

Directivo y Laboral

OBJETIVO GENERAL

Los directivos, gerentes y jefes de departamento al terminar el curso, modificarán su actitud pasiva ante sus subordinados a una actitud positiva, motivadora y de colaboración, para mejorar la calidad de trabajo que realizan en equipo y así lograr mejores resultados.

CONTENIDO GENERAL DEL PROGRAMA

PARTE 1 LA CONDUCTA

- 1.1 Definición de conducta
- 1.2 Elementos que forman la conducta

PARTE 2 LA MOTIVACION

- 2.1 Definición de motivación
- 2.2 Propósitos de la motivación
- 2.3 La motivación y el aprendizaje
- 2.4 Aspectos de la motivación
- 2.5 Tipos de motivación
- 2.6 Qué se necesita para dirigir la motivación

PARTE 3 LAS ACTITUDES

- 3.1 Definición de actitudes
- 3.2 Diferencias entre opinión y actitud
- 3.3 Tipos de actitudes
- 3.4 Características de las actitudes
- 3.5 Elementos básicos
- 3.6 Funciones
- 3.7 Formación y cambio de actitudes
- 3.8 Estrategias de formación y cambio de actitudes
- 3.9 medición de las actitudes

PARTE 4 RESISTENCIA AL CAMBIO

- 4.1 Definición de cambio
- 4.2 ¿Cuándo aparece la resistencia al cambio?

METODOLOGIA DE INSTRUCCION

El curso se impartirá por parte del instructor en forma expositiva. Los participantes, expondrán casos reales de la situación que se presenta actualmente en la empresa.

Todos darán sus puntos de vista y se obtendrán conclusiones al término de cada comentario.

Se tomará nota de cada conclusión para tener presente los diferentes puntos de vista de los participantes.

Al final, cada integrante dará una opinión acerca de lo que aprendió del curso y mencionará en voz alta los objetivos que se propuso alcanzar, tanto en su persona como en su departamento, para mejorar las actitudes de su personal y de él mismo y así obtener mejores resultados trabajando en equipo.

Al finalizar se entregará una nota técnica del contenido que se vio a lo largo de las sesiones.

Los resultados se evaluarán con un cuestionario, para conocer que tanto se alcanzaron los objetivos que ellos mismos se propusieron.

Por otra parte el instructor evaluará las conductas que los integrantes muestran a lo largo del curso por medio de la observación.

OBJETIVOS PARTICULARES

Los directores, gerentes y jefes de departamento:

Descubrirá la importancia de lograr un cambio en las actitudes de los trabajadores para lograr mejores resultados dentro de la empresa.

Detectará la importancia de saber cómo motivar al personal.

Identificará los cambios de conducta de los trabajadores al recibir una nueva orden.

TEMAS Y SUBTEMAS

1- La conducta

1.1 Definición

1.2- Elementos de la conducta

1.2.1- La situación

1.2.2- Características personales

1.2.3- La meta

1.2.4- La interpretación

1.2.5- La acción

1.2.6- Las consecuencias

1.2.7- Reacciones ante las frustraciones

2- La motivación

2.1- Definición

OBJETIVO ESPECIFICO

El participante: conocerá lo que es la conducta y la forma de comportarse de las personas ante distintas situaciones que se le presenten.

Identificará cuáles son los elementos que modifican la conducta de las personas.

Observará los diversos tipos de comportamientos-

que los trabajadores muestran cuando no se toma en cuenta su opinión.

Analizará las formas en que sus trabajadores manifiestan una frustración.

Explicará lo que entiende por motivación

ACTIVIDADES DE INSTRUCCION

-El instructor guiará todas las actividades que se llevarán durante el curso.

-El instructor expondrá ante los participantes el contenido temático del curso.

-Cada vez que el instructor lo indique los participantes expondrán un caso real de una situación que hayan vivido dentro de su departamento de trabajo.

-Los participantes tomarán nota de la situación que expongan sus com--

TEMAS Y SUBTEMAS

- 2.2- Propósitos de la motivación
- 2.3- Motivación y aprendizaje
- 2.4- Aspectos de la motivación
 - 2.4.1- Energético
 - 2.4.2- Direccional
- 2.5- Tipos de motivación
 - 2.5.1- Primarios
 - 2.5.2- Secundarios
 - 2.5.3- Motivación de logro
- 2.6- Qué se necesita para dirigir la motivación

OBJETIVO ESPECIFICO

Esquematizará la relación que tienen la motivación con el aprendizaje y explicará el porque no se pueden desligar la una de la otra.
Estimulará a los trabajadores a realizar un trabajo con mayor calidad.
Comprenderá que la manera de motivar a sus subordinados no siempre es con un incentivo económico, sino lograr que se interese por realizar su trabajo con calidad.
Demostrará que lo importante es que los trabajadores tengan una motivación de logro.

Aprenderá a motivar a su personal.

3-Las Actitudes

- 3.1- Definición
- 3.2- Diferencia entre opinión y actitud
- 3.3- Tipos de actitudes
 - 3.3.1- Actitudes de identificación
 - 3.3.2- Actitud por asociación
- 3.4- Características de las actitudes
 - 3.5- Elementos básicos
 - 3.5.1- Componente cognitivo
 - 3.5.2- Componente afectivo
 - 3.5.3- Componente comportamental o reactivo
 - 3.6- Funciones de las actitudes
 - 3.7- Formación y cambio de actitudes
 - 3.8- Estrategias de formación y cambios de actitudes.

Realizará una evaluación acerca de sus propias actitudes ante diversas situaciones.
Evaluará sus actitudes en el ambiente laboral.
Diferenciará los diversos tipos de actitudes que muestra ante sus trabajadores.

Diferenciará los componentes de sus propias actitudes.

Describirá cómo son sus propias actitudes, así también realizará una lista de las actitudes que debe cambiar.

ACTIVIDADES DE INSTRUCCION

pañeros, dando su punto de vista crítico.

-Se llevarán a cabo pánceles, mesas redondas, estudio de lecturas, esto es con el fin de hacer más agradable, dinámico y participativo el curso.

-Los participantes elaborarán sus propios objetivos a seguir, dentro de sus departamentos laborales.

TEMAS Y SUBTEMAS

- 3.9.- Medición de las actitudes.
- 3.10.- Principios generales sobre las actitudes.

4.- Resistencia al cambio

- 4.1.- Cambio
- 4.1.1.- Definición
- 4.2.- Resistencia al cambio

5.-Lectura para analizar "ZAPP"

OBJETIVO ESPECIFICO

Conocerá el concepto de cambio, y el esfuerzo - que implica un cambio en su propia personalidad Describirá las implicaciones que trae consigo la resistencia a cambiar una actitud.

TECNICAS DE INSTRUCCION

El desarrollo del curso cuenta con un alto porcentaje de participación por parte de los integrantes. Estos se apoyarán en la teoría que el instructor expondrá.

En ocasiones que los participantes tomen la palabra, para hacer alguna observación, el instructor la hará de moderador.

También se llevarán a cabo dinámicas grupales como:

- Mesas redondas
- Pánels
- Estudio de lectura
- Práctica dirigida

RECURSOS DIDACTICOS

Los recursos didácticos con los que se apoyará - el instructor serán

- Pintarrón
- Retroproyector
- Pantalla
- Documentos con la información para los integrantes.

Rotafolio

Hojas blancas para anotaciones, tanto para el instructor, como para los participantes del curso.

Lectura para analizar

Plumas, Plumones, Lápices

EVALUACION

Se realizará un cuestionario, en el cual se integrarán los puntos clave que se trataron en el curso.

Se contestará un cuestionario, que lleva incluido puntos clave del curso, para observar si se cumplió con el objetivo del curso.

(Se incluye cuestionario de evaluación)

DURACION EN HORAS TANTO EN TEORIA COMO EN PRACTICA

La duración de las sesiones serán de 3 horas cada una. El instructor dispondrá del tiempo en teoría y en la práctica con flexibilidad. Tomando en cuenta de que es un curso muy participativo por parte de los integrantes.

BIBLIOGRAFIA DE LA CARTA DESCRIPTIVA POR ORDEN ALFABETICO DE AUTORES

- BERGAN, John R., DUNN, James A., Psicología Educativa, primera edición, Editorial Limusa, México, D.F., 1980, 890 pp.
- BIGGE, M. L. , HUNT, M. P., Bases Psicológicas de la Educación , décimo cuarta reimpresión, Editorial Trillas, México, D.F. 1985, 370 pp.
- BYHAM, Williams Zapp, primera edición, Editorial Diana, México, D.F., 1990, 138 pp.
- DE LA MORA, Ledesma José G. Psicología del Aprendizaje, Teorías I, segunda reimpresión, México, D.F., 1986, 70 pp.
- DE LA MORA, Ledesma José G. Psicología del Aprendizaje, Formas 2, segunda edición. México, D.F., 1979, 75 pp.
- Diccionario Enciclopédico de la Educación Especial, primera reimpresión, Editorial Diagonal/Santillana, 2 tomos, México, D.F., 1989.
- Diccionario de las Ciencias de la Educación, tercera reimpresión, Publicaciones Diagonal/Santillana para profesores, 2 tomos, México, D.F. 1987.
- HURLUCK, Elizabeth Psicología de la Adolescencia, tercera edición, Editorial Paidós, Argentina, 1979, 570 pp.
- KALISH, Richard A. Psicología de la Conducta Humana, primera edición, Editorial Paidós, Argentina, 1978, 230 pp.
- SAWREY, James M., TELFORD, Charles W. Psicología Educativa, Tr. MILLAN, de Oatlorra Laura, primera edición en español y la cuarta en inglés, Editorial C.E.C.S.A., México, D. F. 1979.

4.3 CUESTIONARIO DE EVALUACION

Este cuestionario se ha realizado con la finalidad de evaluar la manera en que los directores, gerentes y jefes de departamento, se han dirigido al personal de el último mes a la fecha.

Incluyendo el trato con el demás personal de la empresa, la manera de motivarlos para lograr mejores resultados, y las actitudes que presentan ante diferentes situaciones.

Se pide contestar de la forma más precisa y honesta posible.

De antemano GRACIAS por su colaboración.

E= Excelente

B= Bien

R=Regular

P=Pésimo

-La conducta que muestra mi jefe al dirigirse hacia mí es:	E	B	R	P
-Cuando se presenta una situación negativa, la actitud de mi jefe es:	E	B	R	P
-Las metas que mi jefe se propone alcanzar, por lo general son:	E	B	R	P
-Interpreta mis ideas de una forma:	E	B	R	P
-Es capaz de hacerme sentir interés cuando voy a aprender algo nuevo de una manera:	E	B	R	P
-Me estimula el deseo de aprender en una forma:	E	B	R	P
-Muestra una energía al actuar de manera:	E	B	R	P
-Se interesa por mí como su subordinado en una forma:	E	B	R	P
-Mi jefe toma en cuenta si sus subordinados se sienten bien con ellos mismos ante nuevas situaciones:	E	B	R	P
-Valora a su personal de una manera:	E	B	R	P
-Me comprende y me estimula a alcanzar metas que en ocasiones creo imposibles de lograr:	E	B	R	P

-Estas son las maneras en que mi jefe actúa y ayuda a que yo me sienta satisfecho con mi trabajo:

-Estas son las maneras en las que no ayuda a que yo me sienta satisfecho del trabajo que estoy realizando:

-He percibido que mi jefe ha cambiado en: _____

4.3 MATERIAL QUE SE ENTREGARA A LOS PARTICIPANTES DEL PROGRAMA

El presente material se ha preparado como apoyo del programa impartido a los directivos, gerentes y jefes de departamento.

Este material se utilizará para ser analizado al finalizar de cada tema, posteriormente los integrantes del curso, expondrán una situación que se está viviendo en ese momento dentro de su departamento.

Directores, gerentes y jefes de departamento, este material se elaboró para que sea un apoyo para ustedes tanto para llevarle un seguimiento al programa, así como un apoyo para el mejor funcionamiento de su departamento.

Nos hemos dado cuenta que en toda la empresa sobresale un determinado tipo de conducta, es por eso que se ha incluido el tema de la conducta, sin dejar excluidos a sus elementos, que son un factor determinante para que las personas (sus subordinados) se muestren de determinada forma.

Como segundo tema, estudiarán lo que es la motivación, tomando en cuenta los propósitos que deben tomar en cuenta al momento de motivar a sus colaboradores.

Descubrirán que no es lo mismo motivar que aprender y los diferentes aspectos que tiene la motivación.

No olviden que la motivación no es una sola, sino que, existen varios tipos que deberán saber diferenciar.

No todas las personas que dirigen personal de un departamento, empresa u organización, tiene la misma facilidad de dirigir una motivación, aquí encontrarán que existen tres factores muy importantes, no deben ser olvidados ya que son imprescindibles para lograr una buena motivación en el persona de su departamento.

Cuando el personal muestra determinado tipo de conducta y su nivel de motivación se encuentra en un determinado nivel, lógicamente van a mostrar ciertas actitudes al momento de estar realizando alguna actividad.

Observarán que al igual que la motivación, existen varios tipos de actitudes, pero a diferencia de la motivación; las actitudes pueden ser observadas y la motivación no.

Si ustedes saben motivar a sus subordinados de una manera positiva, lógicamente las actividades que van a tomar ante el trabajo serán también positivas.

Si sucediera lo contrario, dentro del programa, habrá un apartado que los ayudará a conocer cómo se forma una actitud y cómo se hace para cambiarla, así como las estrategias que se pueden hacer para lograr ese cambio.

Si no saben cómo se mide una actitud, no hay problema, también eso está dentro del contenido del curso.

Cuando una persona debe cambiar su conducta o sus actitudes y sabe que debe hacerlo, en ocasiones muestra resistencia a ese cambio, entonces estudiarán en el curso lo que es un cambio, las cosas que implica el cambio y cuando es preciso cambiar la gente se resiste; conoceremos las causas de esa resistencia al cambio.

Para finalizar el curso, analizarán la lectura: "ZAPP", y cada uno dará su propia conclusión acerca de esta lectura.

La evaluación del programa entra cuando se han obtenido cambios positivos dentro del departamento, lógicamente se incluirá como un logro dentro de su historial en la empresa, con un reconocimiento oficial.

Ahora es el momento que les toca a ustedes llevar a la práctica, todo lo que en teoría han reafirmado en este programa.

¡Buena Suerte!

1 La conducta

1.1 Definición.

La conducta, son las diferentes formas de comportamiento de los seres vivos en determinadas situaciones.

El carácter de un individuo es juzgado por la conducta que manifiesta. (1)

1.2 Elementos de la conducta

1.2.1 La situación

Consiste en aquellas circunstancias, tanto de objetos, símbolos y personas que rodean al sujeto.

1.2.2 Características personales

Las habilidades y actitudes que la persona externa, limitan los medios con los que ésta pueda responder.

1.2.3 La meta

La meta es lo que cualquier ser vivo realice, estará dirigida esa acción a ciertos fines inmediatos o remotos.

1.2.4 La interpretación

La persona antes de actuar deberá seleccionar que camino va a seguir, y este camino es el que la lleve a la obtención de mejores resultados.

1.2.5 La acción

Dentro de la acción, se incluyen movimientos, palabras; todos ellos son respuestas observables. Cuando no sabe cual acción ha de realizar, hará alguna en forma tentativa.

1.2.6 Las consecuencias

Es la confirmación o la contradicción de la interpretación.

1.2.7 Reacción ante las frustraciones

Cuando la acción ya no produce eso que para nuestros ojos era satisfactorio. (2)

(1) cfr., DE LA MORA, Ledesma José G., Psicología del aprendizaje, Teorías 1, p. 19

(2) cfr., ibídem., p. 20 - 21

2 La motivación

2.1 Definición

La motivación es un proceso que provoca cierto comportamiento mantiene la actividad o la modifica.

Toda conducta o toda motivación deben obedecer a una motivación.

Motivar es hacer sentir al que va a aprender, la necesidad de adquirir todas aquellas modificaciones de su conducta que su persona requiere.

La motivación es considerada como extrínseca, cuando el deseo de aprender es provocado por el interés de alcanzar un estímulo o premio, poder desempeñarse bien en su trabajo o en la vida misma, competir, sobresalir entre los compañeros.

2.2 Propósitos de la motivación

- Despertar y mantener el interés.
- Estimular el deseo de aprender.
- Dirigir los esfuerzos para alcanzar metas definidas. (3)

2.3 Motivación y aprendizaje

La motivación pretende definir los cambios de conducta que no emplean la alteración de las capacidades.

El aprendizaje se centra en identificar las determinantes de ciertos cambios en la capacidad de acción.

Para que tenga lugar el aprendizaje, es necesario contar con la participación activa del sujeto que aprende.

Siendo la motivación la clave desencadenante de los factores que incitan la acción, es clara la relación que hay entre estos procesos. (4)

(3) cfr., ibídem., p. 32 - 33

(4) cfr., BERGAN, John, DUNN, James A., Psicología Educativa, p. 221

2.4 Aspectos de la motivación

2.4.1 Energético

Fuerza con el que el sujeto se entrega a la acción.

Parecería que a mayor motivación, mayor acción pero no en todos los casos no ocurre así.

Para lograr este aspecto es necesario actuar positivamente sobre el aprendizaje, es necesario que el medio ambiente que rodea al sujeto cumpla lo siguiente:

- Ofrezca un incentivo medio para la acción.
- Premie adecuadamente sus esfuerzos.

2.4.2 Direccional

Son los objetivos o los motivos a los que se aplica. Lo que interesa, es cómo acercar el alumno al proceso de aprendizaje, que queremos realizar con el.

Lo primero a tener en cuenta, es que los motivos se encuentran jerarquizados, es decir, hay que tener cubiertas unas necesidades para poder interesarse por las siguientes. (5)

2.5 Tipos de motivación

2.5.1 Primarios

Son innatos. Son universales y fisiológicos, como el hambre, la sed, el afecto, etc.

2.5.2 Secundarios

Es necesario adquirirlos, para lo cual se necesitan determinadas circunstancias.

2.5.3 Motivación de logro

Es la tendencia a hacer las cosas y hacerlas bien. Esta se desarrolla en los sujetos que desde una edad más temprana tuvieron mayor independencia para hacer cosas solos y fueron por hacerlo así.

De aquí la importancia del aprendizaje por descubrimiento como inductor de una mayor motivación, para el aprendizaje.

Otro aspecto importante a la hora de dirigir la motivación del alumno, el hijo, el empleado, etc., hacia el aprendizaje, lo constituye la tarea que se le propone.

Esta debe ser atractiva, debe mostrar proyectos de interés.

De aquí la importancia de una adecuada programación que deberá estar en función tanto del momento evolutivo del sujeto, como de sus necesidades y características propias.(6)

(5) cfr., Diccionario de las Ciencias de la Educación, p. 997

(6) cfr., idem.

2.6 Qué se necesita para dirigir la motivación

- a) Que el sujeto tenga cubiertas sus necesidades básicas.
- b) Que se trate de tareas que efectivamente pueda realizar.
- c) Qué tanto sus experiencias anteriores como la tarea que se le propone han sido entendidas por el sujeto como positivas. (7)

3 Las actitudes

3.1 Definición

Son sentimientos particulares hacia algo.

Son una tendencia a actuar de una manera determinada en situaciones relacionadas con ese algo, (una idea, persona u objeto).

Las actitudes se adquieren.

3.2 Diferencia entre opinión y actitud.

Hay relación entre las actitudes y las opiniones, pero no se refieren ni son una misma cosa.

- Opinión- Tiene una base racional. Quien sostiene una opinión es capaz de defenderla.

Son respuestas tentativas a preguntas sobre temas sobre los cuales no se tiene suficiente información.

- Actitud- No tiene una base racional. No es capaz de defender una situación en forma racional. Un gusto puede ser considerado como una actitud dirigida hacia una persona, cosa, valor o ideal. (8)

El poder motivador de las actitudes descansa en los sentimientos que despiertan los hechos. Las actitudes se forman por el efecto de muchas fuerzas que funcionan simultáneamente. Se desarrollan en forma compleja, por eso en muchas ocasiones es imposible rastrear todas las raíces de una actitud especial.

La experiencia es un factor determinante para las actitudes.

Se sabe que las actitudes se basan con frecuencia en prejuicios y éstos se forman con mucha facilidad en personas frustradas.

(7) cfr., ibídem., p. 998

(8) cfr., DE LA MORA, Ledesma José G., op.cit., p. 32

Así también las actitudes de una persona también van a depender de su posición respecto a los demás dentro de los amplios márgenes de las aptitudes físicas, mentales y sociales.

3.3 Tipos de actitudes

3.3.1 Actitudes de identificación

Cuando la persona se identifica con quien le simpatiza, adopta valores y actitudes y los incorpora a su personalidad

3.3.2 Actitud por asociación

En ocasiones una actitud dirigida hacia un objetivo se transfiere a otro objeto nuevo.

El instructor, maestro, jefe, etc., debe aprovechar una actitud agradable para asociarla a otra si quiere que la aprecien.

Las actitudes se forman siempre en relación con la imagen que se tiene de uno mismo.

Para fomentar una actitud hacia determinada actividad, tenemos que ver que el alumno, el hijo, trabajador, etc., se sienta bien consigo mismo en la nueva situación.

Las actitudes son difíciles de enseñar, debido a que el sujeto, cuando asiste a la escuela, ya las trae muy arraigadas dentro de su personalidad, porque son producto de las relaciones del individuo con el ambiente cultural, social y físico que le rodea.

Las actitudes están entrelazadas en varias partes de la vida de las personas.

Hay muy pocas actitudes privadas o aisladas. (9)

Cuando más favorable sea la relación maestro-alumno, padre-hijo, jefe-subordinado, etc., más posibilidades hay de cambiar de actitud.

(9) cfr., DE LA MORA, Ledesma José G., Psicología del aprendizaje Formas 2, p. 34 - 35

Pero la situación social del individuo puede ser un obstáculo para el cambio de actitudes.

Con frecuencia, de nada sirve estar insistiendo en el cambio de actitud si hacemos en nuestra vida lo contrario de lo que enseñamos.

Lo peor es que no advertimos a nuestras actitudes arraigadas, pero si las queremos conocer, es necesario que atendamos lo que hacemos, pues lo que hacemos en nuestra conducta está reflejada nuestra actitud.

3.4 Características de las actitudes

- a) Es una predisposición, que no se confunde con la conducta.
- b) Incluye procesos cognitivos y afectivos.
- c) Es referencial, evoca a un objeto o sector de la realidad.
- d) Es relativamente estable.
- e) Involucra todos los ámbitos o dimensiones del sujeto.

Las actitudes son estructuras funcionales que sustentan impulsos, orientan, condicionan, posibilitan, y dan estabilidad a la personalidad. (10)

3.5 Elementos básicos

3.5.1 Componente cognitivo

Incluye desde procesos perceptivos, neuronales, etc., hasta los cognitivos más complejos.

3.5.2 Componente afectivo

Reacciones subjetivas, positivas y negativas, acercamiento y huida, placer y dolor, etc., hacia el objeto de referencia.

(10) cfr., SAWREY, James M, Psicología Educativa, p. 495

3.5.3 Componente comportamental o reactivo

Tendencia a resolverse en la acción de una manera determinada. (11)

3.6 Funciones de las actitudes

- a) Función facilitadora de la conducta, pero no produce la conducta
- b) Funciones motivacionales, son el nivel operativo anti-pro, que promueve la ruptura de la indiferencia.
- c) Función orientadora, que facilita la emergencia de la respuesta adecuada.
- d) Función estabilizadora, que conforma consistencias, rasgos de la personalidad, etc.
- e) Orientación del sentido y dirección de la conducta. (12)

3.7 Formación y cambio de las actitudes

Existen variables o factores básicos de los procesos de formación y cambio de actitudes.

- El grupo social de pertenencia - referencia
- El clima en el que se producen las interrelaciones.
- Los valores y contenidos culturales predominantes.
- Los modos, condiciones, situaciones, etc., de los procesos de aprendizaje, importancia de los sistemas de enseñanza.
- La congruencia de los modales a los que se está expuesto y tipos de relación. Los procesos de imitaciones o de aprendizaje son fundamentales.
- Las posibilidades puestas en acción, condiciones, respuestas a evaluación social, etc.
- La experiencia vital acumulada.

(11) cfr., Diccionario de las Ciencias de la Educación, op.cit., p. 37

(12) cfr., idem.

- Las características específicas de cada sujeto.

3.8 Estrategias de formación y cambio de actitudes

- a) Información referida al objetivo hacia el que se dirige la actitud.
- b) Conformación de disposiciones afectivas pro-contra, según la finalidad perseguida que consolide y afirme el proceso cognitivo anterior.
- c) Facilitación de puestas en acción. Posibilitar la conducta deseada, incluye esfuerzos de todo tipo.
- d) Valoración personal y social, que debe reforzar la conducta deseada por la elaboración de la actitud.

Hay que tener presente que las actitudes se van conformando, consolidando o cambiando a lo largo de la vida.

Este proceso es tanto más decisivo en las primeras etapas.(13)

3.9 Medición de las actitudes

La metodología adecuada para medir las actitudes puede ser:

- a) Informes de "uno mismo". Cuestionarios de forma abierta o cerrada. Con una aplicación individual o colectiva.
- b) Técnicas proyectivas, reacción a estímulos semiestructurados. (Técnicas indirectas).
- c) Formulación de opiniones, selección de imágenes, escritos, noticias, etc. que se presentan al sujeto para que las comente.

(13) cfr., idem

d) Ensayo, propuesta de un tema que el sujeto desarrolla. (Indirectamente muestra un sector de la actitud)

e) Reacciones fisiológicas ante el objeto referencial de actitudes.

f) Escala de actitud, autocalificación en escalas "pro-contra" graduadas.

g) Diferencial de semántica, trata de medir (Dirección e intensidad) las reacciones a palabra y conceptos.

h) Observación de conductas, utilización de inventarios, cuestionarios, etc., cerrados o abiertos.

La repetición de conductas y contextos posibilita la identificación de consistencias.(14)

3.10 Principios generales sobre las actitudes

Una actitud es una cierta tendencia mental a formar ciertas opiniones sobre determinados aspectos, sujetos o eventos conocidos, técnicamente, como objeto psicológico.

En cierto sentido, una actitud es una predisposición que sirve de marco de referencia para interpretar determinados hechos o situaciones en nuestra vida.

En cuanto a los tipos de actitudes, podemos hablar de las actitudes favorables hacia determinado objeto psicológico (actitudes positivas de aceptación) o desfavorable hacia otro objeto psicológico (actitudes negativas o de rechazo).

Las opiniones reflejan las actitudes y éstas se pueden detectar por las opiniones expresadas.

Las actitudes se caracterizan por algunos aspectos muy específicos, que se enuncian a continuación

(14) cfr., ibídem, p. 38

Aspectos proporcionados por N. R. F. Maier:

a) Las actitudes determinan los significados- Es posible que se produzcan desacuerdos sobre la naturaleza de un conjunto dado de actos, porque las actitudes influyen en la forma en que se experimentan los hechos.

Nuestros diversos prejuicios (económicos, raciales, sociales, religiosos, políticos, laborales, etc.) ofrecen muchos ejemplos de actitudes que determinan los significados que los hechos pueden asumir.

b) Las actitudes explican las contradicciones- Muchas personas mantienen lo que parece ser opiniones en conflicto y estas aparentes contradicciones en el pensamiento no se deben usualmente a la falta de inteligencia, como se podría pensar, sino que es un problema de actitudes.

c) Las actitudes organizan los hechos- La interpretación de una serie de hechos los organiza e interrelaciona de acuerdo a nuestras actitudes, cosa que trae como consecuencia que sean nuestras actitudes quienes organicen e interpreten los hechos que percibimos.

d) Las actitudes seleccionan los hechos- De una masa de información objetiva, una persona tiende a seleccionar los hechos como favorables o compatibles con su actitud, haciendo que las actitudes sean análogas a un filtro: cierta clase de eventos pueden pasar a través de ellas, mientras que otros resultan rechazados.

e) Las actitudes tienen un contenido emocional- Cualquier condición que influya sobre la emoción, influye igualmente sobre ciertas actitudes ya que estas últimas se asocian normalmente con las preferencias y las antipatías de la gente. Debido a que las opiniones y las reacciones emocionales se asocian estrechamente, con frecuencia el humor y la actitud son difíciles de diferenciar, pero en general, un humor se puede considerar temporal y dependiendo de la condición fisiológica del individuo.

Las actitudes se originan a través de las experiencias, es por eso que si queremos cambiar una actitud, tendremos más posibilidades de lograrlo si lo buscamos hacer a través de una vivencia y no a través de un diálogo o un razonamiento.

El alto contenido emocional de las actitudes impedirá que razonemos lógicamente con la persona a la cual se le quiere modificar la actitud.

3.11. Resistencia al cambio.

3.11.1 Definición de cambio

Acción de cambiar. Modificación de algo. Ceder una cosa por otra. Reemplazar una cosa por otra. Convertir algo. Transición.

La transición, significa cambio, y los cambios traen consigo la necesidad de adaptarse a ellos; y mientras más rápido ocurra este cambio, más difícil será la adaptación. (15)

3.11.2 ¿Cuándo aparece la resistencia al cambio?

La resistencia al cambio se encuentra presente en los miedos, las fobias y en los estados de ansiedad.

La resistencia al cambio aparecerá dependiendo de:

- a) La intensidad y duración del estímulo discriminativo.
- b) Intensidad de estimulación aversiva. (16)

(15) cfr., HURLOCK, E., Psicología de la Adolescencia, p. 18

(16) cfr., Diccionario enciclopédico de Educación Especial, p. 886.

3.12 Lectura para analizar.

3.12.1 Introducción de la lectura.

Esta lectura se utilizará una vez que se haya visto todo el contenido temático.

Se leerá primero en forma individual, posteriormente, cada uno de los participantes del curso, anotará los puntos que le haya parecido más importantes, para comentarlos con todos sus compañeros, y si con algo no estuviera de acuerdo, anotarán en las hojas que tienen la forma en la que ellos actuarían en esa misma situación.

Esta lectura es el punto final del curso, y es también un ejemplo, en el cual se muestran los resultados que pueden tener cada uno de los departamentos dentro de una organización cuando los directores, gerentes, y jefes de departamento muestran cierto tipo de conducta, ciertas actitudes o la forma en que saben motivar al personal que se encuentran a su cargo.

"Z A P P"

En la Compañía "Normal S. A.", en Normalburgo. Raúl Ramos, trabaja en el departamento "N", José Medio es el supervisor de Raúl, Ma. Elena Cañedo, jefe de José. Todos ellos laboran en el departamento "N".

A José se le pedía que elevara la productividad, bajar los costos, aumentar la calidad sin sacrificar la eficiencia.

José era organizado y por varios años había desarrollado el hábito de anotar las cosas que ocurrían en su departamento en una libreta especial.

Y los problemas que veía eran:

- "- El jefe quiere más.
- Porque la administración necesita más.
- Porque los clientes demandan más.
- Porque los competidores están dando más."

Pero no podía lograr nada, ya que su gente se limitaba a hacer el mínimo. Apuntó los síntomas que pensaba que estarían mal:

- "- Casi nadie se emociona por su trabajo.
- Lo que sí les emociona está fuera del trabajo.
- Lo que importa son los pagos, vacaciones y las pensiones.
- Hacer lo menos posible.
- Esperar la hora de salida.
- Nadie le hace caso.
- No hay responsabilidad.
- Se hace únicamente lo mínimo.
- No mejoras, ya que hay que tener temor al cambio.
- Corta motivación laboral."

Así también anotó las soluciones:

- "- ¿Cómo saber las soluciones?
- ¿Qué hacer?
- ¿Por qué?"

Raúl crea un aparato al que llama "raulizador", que es un transporte a la doceava dimensión.

Ahí descubre que se ve todo diferente:

- Rincones sombríos y tenebrosos, gnomos, dragones, etc.

Raúl ingresa de su viaje por la doceava dimensión y habla a José de lo que ha descubierto. El mismo lugar donde trabajan se ve de diferente manera. Raúl lleva a José a un viaje a la doceava dimensión, Raúl le dice que están viendo un poder invisible que la gente posee.

Pasaron por el departamento "Z".

Descubrieron el Zapp, que era un rayo de luz que brillaba, era como un relámpago.

A diferencia del departamento "N", en el departamento "Z", la gente se movía con un propósito y hablaba con un propósito.

Lucía Tormenta era la encargada.

Salieron de la doceava dimensión. José fue a ver a Lucía Tormenta y le preguntó:
"¿Qué es lo que usted hace para que este departamento funcione bien?"

Lucía le contestó a José:

"Es decir lo que todos hacemos. Todos se sienten bien de trabajar y Yo hago lo mejor que puedo para mantenerlos con entusiasmo."

José se dió a la tarea de descubrir lo que es el Zapp, deseando poder utilizarlo en su departamento, así todo va a mejorar, será más divertido, más sencillo, pero lo quiso hacer él solo sin ayuda de nadie, queriendo explicar que algo vigorizaba a la gente, era algo así como la emoción y el entusiasmo.

Zapp, era la clave para el éxito de ideas nuevas y programas.

Desde entonces Raúl y José trabajaron juntos, pero en vez de obtener un Zapp en el departamento "N", se obtuvo un Sapp, que era todo lo contrario al Zapp, y lo que hacía que surgiera era la confusión, falta de confianza, no ser escuchados, falta de tiempo para resolver problemas, políticas burocráticas en la oficina, creer que uno no es importante, etc.

Con el departamento "Z", la gente sabía muy bien cómo sacar adelante su trabajo y podía tomar muchas decisión por sí misma.

En el departamento "N", todo mundo tenía que consultar previamente a José para hacer cualquier cosa.

El departamento "Z", se comportaba como si su trabajo fuera importante para ella y ella fuera importante para su trabajo.

La gente del departamento "N" se comportaba como si su trabajo no importara gran cosa en el esquema global de la empresa.

Lo que Zappea a la gente es la confianza, responsabilidad, ser escuchada, trabajo en equipo, elogios, reconocimiento por ideas, saber porqué la gente es importante para la organización, controles flexibles, ayuda, etc.

Raúl había observado a Lucía y había notado que cuando ella hablaba con alguien no lo menospreciaba, ni lo hacía sentir inferior. Aún cuando hubiera algún problema, siempre mantenía o aumentaba la autoestima de las personas.

No sólo tenía que escuchar, sino que tenía que responder con empatía.
Entonces anotó los pasos del Zapp.

- "- Mantener la autoestima.
- Escuche y responda con empatía.
- Pida ayuda para resolver problemas (Busque ideas, sugerencias e información).
- Ofrezca ayuda sin tomar responsabilidad."

José hizo una lista para delegar la responsabilidad:

- "- Encomendarle el trabajo a la persona adecuada.
- Delegar la autoridad para llevar a cabo el trabajo y tomar decisiones.
- Delegar el trabajo sin dar autoridad para la toma de decisiones.
- Hacer uno mismo el trabajo."

Pero no sólo hizo una lista de cómo delegar responsabilidad, también señaló que deben compartir responsabilidad con la gente y ésto no significa abandonar la responsabilidad.

El Zapp no guía la acción; estimula la acción.

Aumentar la producción, pero también se debe hacer algo para aumentar la satisfacción del cliente, retroalimentar el desempeño, la gente debe administrar su propio sistema de retroalimentación.

Mucha gente necesita entrenamiento acerca de cómo hacer el trabajo.

- Explicar el propósito.
- Explicar el proceso.
- Motivar cómo se hace.
- Observar mientras la persona practique el proceso.
- Ponerse de acuerdo en las acciones del seguimiento.

La gente aprende más rápido de los éxitos que de los fracasos.

Para que el Zapp funcione, la gente necesita:

- Dirección.
- Conocimiento.
- Recursos.
- Apoyo.
- Lo que debe recordar acerca de los equipos Zapp.
- Un equipo Zappeado es más productivo que un grupo de individuos Zappeados.
- Ente más decisiones pueda tomar un equipo, más Zapp tendrá.

Los equipos pueden asumir mucha responsabilidad, podrían:

- Determinar quién trabaja con qué.
- Manejar los puntos de ausentismo y el desempeño.
- Involucrarse en su trabajo.
- Seleccionar a su propio líder.
- Encontrar oportunidades.
- Realizar un mantenimiento.
- Programar vacaciones.

El papel que debe desempeñar la administración:

- Proteger a las personas de las cosas.
- Apoyar y motivar.
- Gerentes subordinados tengan habilidades para Zappear.
- Entrenar a los gerentes.
- Premiar al desempeño.

El plan de acción para participantes con el Zapp son:

- Lea y relea la libreta de apuntes.
- Obtener entrenamiento.
- No detenerse, seguir aprendiendo.

Para alcanzar que el departamento "N" estuviera como el departamento "Z", fue necesario pasar por muchas caídas y derrotas, mas con el entusiasmo que mostraron Raúl y José, para que las cosas salieran lo mejor posible.

Al final lo lograron.

4.5 BIBLIOGRAFIA QUE SE UTILIZO PARA LA REALIZACION DEL PROGRAMA EN ORDEN ALFABETICO DE AUTORES.

BERGAN, John R.
DUNN, James A.
Psicología Educativa
Primera edición.
Editorial Limusa
México 1980
570 pp.

BIGEE, M. L.
HUNT, M. P.
Bases Psicológicas de la Educación
Decimocuarta reimpresión
Editorial Trillas
México 1985
357 pp.

BYHAM, William
Zapp
Primera edición.
Editorial Diana
México 1990
215 pp.

DE LA MORA, Ledesma José Guadalupe
Psicología del aprendizaje. Teorías 1
Segunda reimpresión.
Editorial Progreso
México 1986
75 pp.

DE LA MORA, Ledesma José Guadalupe
Psicología del Aprendizaje. Formas 2
Segunda edición.
Editorial Progreso
México 1979
78 pp.

Diccionario Enciclopédico de la Educación Especial
Primera reimpresión.
Editorial Diagonal/Santillana
Tomos 1 y 3
México 1989

Diccionario de las Ciencias de la Educación
Tercera reimpresión.
Editorial Diagonal/Santillana para profesores
Tomos 1 y 2
México 1987

Diccionario Larousse
Tercera edición.
Editorial Larousse
México 1972
1893 pp.

HARO, Leeb Luis
Psicología de las Relaciones Humanas
Décimosegunda edición.
Editorial Porrúa
México 1992
230 pp.

HURLOCK, Elizabeth
Psicología de la Adolescencia
Tr. RISSO, L. Washington
Tercera edición.
Editorial Mac-Graw Hill
Editorial Paidós
Argentina 1979
674 pp.

KALISH, Richard A.
Psicología de la Conducta Humana
Primera edición.
Editorial Paidós
Argentina 1978
238 pp.

SANCHEZ, Hidalgo Efraín
Psicología Educativa
Novena edición revisada.
Editorial Universitaria
Puerto Rico 1975
217 pp.

SAWREY, James M.
TELFORD, Charles W.
Psicología Educativa
Tr. MILLAN, de Otalora Laura
Primera edición en español
Cuarta edición en inglés.
Editorial C.E.C.S.A.
México 1979
3249 pp.

CONCLUSIONES
GENERALES

El fin de la presente tesis, ha sido el aclarar puntos importantes acerca de las funciones que puede llevar a cabo un Pedagogo dentro del ámbito laboral empresarial.

El Pedagogo debe cumplir con sus obligaciones como educador, y esto implica mucha responsabilidad; debe saber ser un guía y todos los caminos por los que lleve a su educando deben conducirlo siempre a un fin trascendente a través de su libertad y educabilidad, negando en todo momento la manipulación de la persona.

La presente tesis se desarrolló dentro del ámbito laboral empresarial, tomando como muestra una empresa (Corporativo) que está compuesta por empresas de diferentes áreas a nivel nacional (Industrial, Comercial, Gasera, Automotriz y de Servicio).

Actualmente, la carrera de Pedagogía ha dado un giro importante en cuanto a las funciones que realiza, en comparación a las actividades que desempeñaba.

En tiempos pasados, el Pedagogo era quien se encargaba de cuidar a niños de familias económicamente acomodadas; posteriormente, se encargó de la educación de los niños dentro de escuelas y únicamente a nivel preescolar.

Conforme ha pasado el tiempo, hemos comprendido que el proceso Enseñanza-Aprendizaje, no termina cuando el niño o joven termina cierto grado escolar, sino que el hombre por ser un ser pensante y perfectible, tiene que estar en un cambio constante, buscando el grado máximo de educabilidad y perfectibilidad, es por eso que al Pedagogo se le ha preparado para que lleve también a cabo el proceso Enseñanza-Aprendizaje con las personas adultas.

Para realizar una tesis de Pedagogía, es muy importante que se hable y se defina quién es el Pedagogo, y los campos de trabajo en los que se desenvuelve, siendo éstos 4:

- En la comunidad- En ésta se vive una situación educativa informal que en muchas ocasiones será un factor determinante en la conducta que el individuo muestra.

- En instituciones educativas- Que es la continuidad de la educación que se recibe de los padres.

Es un espacio educativo cultural, es el primer contacto que se tiene con la sociedad.

- En la familia- Por ser la base de la sociedad y la principal responsable de la educación de sus integrantes.

Es un espacio educativo natural.

- En la empresa- Por ser una opción profesional productiva, da la oportunidad de mejorar los conocimientos, por medio de su trabajo profesional.

Dentro de la empresa encontramos una nueva concepción de grupos de empresas, a las que se han llamado "Corporativo" o "Holdings".

Un Corporativo es el conjunto de valores y de creencias que tienen diferentes empresas.

Las empresas comparten estos valores y creencias para producir unas normas determinadas de comportamiento entre sus empleados de una manera semejante.

La función del Corporativo es coordinar estos valores y creencias. Es el punto central por el que giran al rededor las diferentes empresas que pertenecen al grupo.

En la empresa, como en el Corporativo, existe el departamento laboral más importante,

que es Recursos Humanos. Es el más importante, porque es aquí donde se encuentran integradas todas las personas que laboran en la empresa, y también se considera como el más importante, porque la persona es perfectible y educable, con inteligencia y voluntad, por eso no debe considerarse como algo que puede ser manejable como lo son los recursos materiales.

Después de haber realizado las prácticas pedagógicas en el Corporativo y de recibir constantes preguntas como: "¿Qué hace un Pedagogo dentro de una empresa? ¿Para que se va a contratar a un Pedagogo si en la empresa ya labora un Relacionista Industrial, un Administrador de Empresas o un Psicólogo Industrial?" fue lo que me llevó a realizar un trabajo el cual contestara estas preguntas teniendo un fundamento que reforzara la respuesta.

Tanto el Relacionista Industrial, el Administrador de Empresas, el Psicólogo Industrial como el Pedagogo son muy importantes, ya que cada uno debe realizar sus propias funciones dentro del campo laboral que le corresponde, y todos entre sí deben saber complementar su trabajo.

- El Relacionista Industrial- Se relaciona con todo lo que tenga que ver entre el trabajador y su trabajo, con los resultados y los logros obtenidos.

- El Administrador de Empresas- Su función es motivar, trazar y activar un buen ambiente de trabajo, debe establecer este tipo de ambiente tanto interna como externamente de la empresa.

-El Psicólogo Industrial- Estudia la conducta del individuo dentro de la empresa, buscando su integración completa en ella.

-El Pedagogo- Es el guía de todo individuo para que alcance su perfeccionamiento dentro del ámbito laboral empresarial, como el social, escolar y familiar.

Tomando siempre como base la educación y la libertad de decisión de cada persona.

Toda la investigación tuvo como principio fundamental, el aclarar la labor del Pedagogo dentro de una empresa, fue por eso que se tuvo que realizar la derivación práctica dentro de una empresa, la cual consistió en la creación de un curso de capacitación.

Partiendo de una investigación de campo, realizando una serie de encuestas para encontrar un posible factor que estuviera interfiriendo en la tarea profesional.

Esta encuesta se dividió en secciones para poder detectar con mayor facilidad el posible problema.

- Relaciones interpersonales- Estas relaciones entre los integrantes de la empresa son muy importantes, ya que son el factor determinante para que la persona labore con mayor entusiasmo, sin posibles rivalidades.

El personal de una empresa, cuando vive una situación tensa, va a repercutir su desempeño en los resultados obtenidos, y lógicamente ésto va a traer posibles consecuencias perjudiciales para la empresa.

Es por eso que se debe tratar que las relaciones interpersonales que existan entre los empleados de una empresa sean satisfactorias para todos los integrantes.

- Relaciones laborales- En ocasiones las personas que laboran dentro de una empresa no siempre van a mantener unas relaciones interpersonales favorables, es por eso que se debe tratar, por lo menos, que las relaciones laborales sean de lo más respetuosas y agradables posibles. Porque también dependen de las relaciones laborales la producción de una empresa.

- Satisfacción laboral- Es también un factor importante, ya que si la persona no cuenta con unas adecuadas relaciones interpersonales, pero, sigue unas relaciones laborales satisfactorias y se siente a gusto en su trabajo, entonces será lo que motive a las personas para poner todo su desempeño en la tarea que ha de realizar.

- Administrativo- Es un factor que va a determinar la buena o mala motivación entre sus empleados y el trabajo que están realizando, esto es porque, es el departamento que demuestra con actitudes la importancia que le da a sus trabajadores, brindando toda ayuda que el personal requiera en un momento determinado, ya sea de capacitación, o de cualquier asunto que el trabajador considere importante.

- Habilidades- Esta sección fue incluida para investigar si la persona que está laborando dentro de un departamento "X" es el adecuado para desarrollar sus propias habilidades.

Una vez realizada la encuesta, de haber obtenido los resultados y detectar en qué sección falla más la empresa, se llevó a cabo un curso de capacitación, el cual trata de cubrir todas las debilidades con las que cuenta la empresa en este momento el curso lleva por nombre: "Cómo mejorar la conducta, las actitudes y la motivación en el personal que labora en la empresa".

Con este punto se dió por terminada la realización de este trabajo.

Una de las principales preocupaciones al realizar este trabajo de investigación fue el dejar en claro, las funciones que puede realizar el Pedagogo dentro de la empresa, ya que en la sociedad tapatúa, es una carrera relativamente joven y apenas ha empezado a seguir este nuevo giro.

A nosotros como Pedagogos que nos hemos formado con este nuevo enfoque de lo que es la Pedagogía dentro de la empresa nos corresponde abrir este camino de la manera más acertada posible.

El camino que debemos recorrer no será fácil, ya que a las nuevas generaciones de Pedagogos egresados de universidades con este nuevo enfoque de Pedagogía empresarial nos corresponde demostrar en la práctica profesional la importancia que tiene el que cada empresa cuente con Pedagogos, con gente capacitada que sepa llevar el proceso Enseñanza-Aprendizaje dentro del ámbito laboral empresarial.

El camino es muy difícil, pero no imposible.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA BASICA

ARIAS, Galicia Fernando
Administración de Recursos Humanos
Decimoséptima reimpresión
Editorial Trillas
México. 1987
430 pp.

BARRIGUETE, F. Gilberto
El Licenciado en Relaciones Industriales Qué hace?
Primera edición
Editorial Alhambra, S. A.
Madrid. 1982
327 pp.

BLUM, Milton
NAYLOR, James
Psicología Social sus fundamentos teóricos y Sociales
Tr. COTIN, Agustín
Editorial Trillas
México. 1977
264 pp.

CHIAVENATO, Idalberto
Administración de Recursos Humanos
Tr. FITTIPALDI, de Ruiz Ma. Isabel
Ed. Mc.Graw-Hill
México. 1985
560 pp.

GORDILLO, Ma. Victoria
La Orientación en el Proceso Educativo
Primera reimpresión
Editorial Eunsa
México. 1991
325 pp.

HARRIS, O. Jeff
Administración de Recursos Humanos
Primera reimpresión
Editorial Limusa
México. 1982
216 pp.

ISAACS, David
Teoría y Práctica de la Dirección de los Centros Educativos
Segunda edición
Editorial Eunsa
España. 1991
200 pp.

KAST, Freemont E.
ROSENZWEIG, James E.
Administración de las Organizaciones
Tr. MALAFON, Martínez Marco A.
Cuarta edición en inglés
Segunda edición en español
Editorial Mc.Graw-Hill
México. 1989
290 pp.

MACCOBY, Michael
Por qué y Para qué trabajamos?
Tercera reimpresión
Editorial Granica
México. 1990
195 pp.

MAIER, Norman R.
Psicología Industrial
Tr. ONTIVEROS, Fernando
Segunda edición
Editorial Rialp
Madrid. 1964
178 pp.

MAYNARD, H. B.
Administración de Empresas
Ed. Reverté, S. A.
Barcelona, España. 1973
210 pp.

MONCAYO, Luis Guillermo
No solo con gis y buenos deseos
Primera edición
Editorial Hexágono
México. 1982
170 pp.

MORENO, Ballardo Ma. Guadalupe
Didáctica Fundamentación y Práctica
Tomo 2
Primera edición
Editorial Progreso
México. 1978
78 pp.

NASSIF, Ricardo
Pedagogía General
Primera reimpresión
Editorial Kapelusz
Argentina. 1984
348 pp.

REYES, Ponce Agustín
Administración de Empresas, Teoría y Práctica
Vigésimocuarta reimpresión
Editorial Limusa
México. 1979
185 pp.

RODRIGUEZ, Valencia
Cómo Administrar pequeñas y medianas Empresas
Segunda reimpresión
Editorial Ecasa
México. 1971
150 pp.

SIKULA, Andrew F.
Administración de Recursos Humanos en Empresas
Primera reimpresión
Editorial Limusa
México. 1982
320 pp.

TAYLOR, Bernard
HARRISON, John
Planeación Estratégica Exitosa
Tr. NINO, Torres Teresa
Fondo Editorial Legis
Colombia. 1991
140 pp.

TERRY, Ph. D. George
Principios de Administración
Tr. VASSEUR, Valls Alfonso
Novena reimpresión
Editorial C.E.C.S.A
México. 1978
469 pp.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA

ARY, Donald
CHESTER, Jacobo Lucy
Introducción a la Investigación Pedagógica
Tr. SALAZAR, Jacobo P. José M.
Nueva Editorial Interamericana
México. 1987
215 pp.

DE LA MORA, Ledesma José Guadalupe
Psicología del Aprendizaje. Formas 2
Segunda edición
Editorial Progreso
México. 1979
78 pp.

Diccionario de las Ciencias de la Educación
Tercera reimpresión
Publicaciones Diagonal/Santillana para profesores
Tomos 1 y 2
México. 1987

Diccionario Enciclopédico de Educación Especial
Primera reimpresión
Editorial Diagonal/Santillana
Tomos 1, 2, 3
México. 1987

Diccionario Enciclopédico Larousse
Tercera edición
Editorial Larouse
México. 1978
1893 pp.

Enciclopedia Técnica de la Educación
Tomos I, IV, VI
Editorial Santillana
México. 1983

FENOY, Eugenio
ABAD, Javier
Amor y Matrimonio
Ediciones Palabra, S. A.
Madrid. 1977
195 pp.

Instrumento de Evaluación de Grupo "AS"

LAFOURCADE, Pedro
Evaluación de los Aprendizajes
Editorial Kapelusz
Argentina. 1969
220 pp.

LEMUS, Luis Arturo
Evaluación del Rendimiento Escolar
Editorial Kapelusz
Argentina. 1974
215 pp.

RODRIGUEZ, Rivera Víctor Matías
Psicotécnica Pedagógica, Teoría y Práctica
Editorial Porrúa
México. 1986
180 pp.

TYLER, Leona E.
La Función del Orientador
Primera reimpresión
Editorial Trillas
México 1991
236 pp.

A N E X O 1

INTRODUCCION GENERAL SOBRE LA UTILIDAD DEL ANEXO

Dentro del Capítulo II, se incluyó una sección acerca de la función que puede realizar el Pedagogo como Supervisor de Instructores (2.5.5), las cualidades personales con las que debe contar para realizar mejor esta función.

Y cuando el Pedagogo supervise al Instructor un punto que no debe olvidar es que el Instructor debe tener su registro como agente Capacitador.

Para que pueda dar Capacitación a sus empleados o a los empleados de otras empresas.

El registro como Capacitador se tramita en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para que el curso que haya impartido sea de validez oficial.

Es por eso que se han anexado los formatos básicos que deben ser llenados tanto por los Instructores que se dediquen a la Capacitación a trabajadores internos o externos y la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

Entendiendo como Instructor a una persona en forma individual o toda una Empresa que se dedique a la Capacitación.

BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO DE LA COMISION MIXTA DE
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LA EMPRESA.

En la ciudad de.....Estado de Jalisco, siendo las.....
hrs. del díasito en.....
se encuentran presentes los miembros de la Comisión Mixta de Capacitación y Adies-
tramiento, con el objeto de establecer, de conformidad con lo dispuesto por el
Capitulo III Bis de la Ley Federal del Trabajo, las Bases Generales a que se suje-
tará el funcionamiento de la Comisión Mixta de la empresa.....
..... Para lo anterior patrón y trabajado-
res a través del sindicato (si lo hay).....
convienen en que dichas Bases Generales se contengan y se encuentren en el presen-
te documento.

C A P I T U L O I

DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 1º . El patrón y los trabajadores nombrarán respectivamente representa-
nte (s) que será(n) integrante(s) de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestra-
miento por cada una de las partes.

C A P I T U L O II

DE LAS FUNCIONES DE LA COMISION

ARTICULO 2º . La comisión, conforme a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo,
tendrá las siguientes funciones:

- a) Vigilar la instrumentación y operación del sistema interno de Capacitación de
la empresa, conforme al Plan y Programas autorizados por la Secretaría de Tra-
bajo y Previsión Social, así como los procedimientos que se implanten para mejo-
rar la Capacitación y el Adiestramiento de los trabajadores. Lo anterior, me-
diante el informe que le solicita la Comisión a los agentes capacitadores y que
- éstos le rindan de los cursos que se imparten y del personal que recibe la
capacitación, evaluando semestramente los resultados.
- b) Verificar que los agentes capacitadores externos que vayan a ser contratados
por la empresa, cuenten con el registro correspondiente ante la Secretaría del
Trabajo y Previsión Social.
- c) Sugerir a los agentes capacitadores las medidas tendientes a perfeccionar los
sistemas y procedimientos de Capacitación y Adiestramiento conforme a las necesi-
dades de desarrollo y entrenamiento que requiera la fuente de trabajo.
- d) Autenticar las Constancias de Habilidades Laborales, en los términos del Artº
153-T de la Ley Federal del Trabajo, recabando previamente para tal efecto de
cada uno de los instructores internos y/o externos que aparecen el Plan y Pro-
gramas autorizados a la empresa, la certificación de los resultados obtenidos
por cada trabajador participante. Las Constancias de Habilidades Laborales a
que se refiere el ordenamiento laboral citado, son independientes de cualquier
otro documento de carácter simbólico que los agentes capacitadores deseen otor-
gar a los trabajadores capacitados o adiestrados.

- e) Practicar a los trabajadores los exámenes de que trata el Artículo 153-V de la Ley Federal del Trabajo, emitiendo el fallo correspondiente.
- f) Verificar el funcionamiento de los agentes capacitadores internos y/o externos, conforme a los establecido en el Plan y Programas de Capacitación y Adiestramiento autorizados y detectar las irregularidades de su funcionamiento, a efecto de establecer las medidas correctivas o en su caso, presentar el reporte correspondiente ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social como autoridad competente.
- g) Prestar el apoyo necesario en la detección de necesidades, dentro del alcance de los conocimientos que la Comisión tenga de las actividades esenciales que componen los puestos de trabajo existentes de la empresa.
- h) Elevar sugerencias o recomendaciones al Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento de la rama industrial o actividad económica a que pertenezca la empresa donde está constituida la comisión.
- i) Promover la participación activa de los trabajadores en los procesos de Capacitación y Adiestramiento de la empresa. Asimismo, aprovechar la experiencia y conocimiento que el trabajador tenga en su puesto de trabajo para convertirlo en instructor interno de la empresa, mediante las sugerencias que en este sentido la Comisión haga al patrón.
- j) Establecer un registro actualizado de las actividades de la Comisión y de los acuerdos que se vayan tomando en cada sesión ordinaria y extraordinaria que se celebre, en relación con la implantación del Plan y Programas de Capacitación y Adiestramiento autorizados a la empresa, a efecto de llevar un seguimiento que le permita evaluar los resultados y alcances de su gestión, y sirva de base para los reportes que periódicamente debe rendir a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y, además facilitar el funcionamiento adecuado de la Comisión.
- k) Verificar que se expidan las Constancias de Habilidades Laborales, entregándolas al destinatario debidamente firmadas y autenticadas.

C A P I T U L O I I I

ORGANIZACION INTERNA DE LOS INTEGRANTES DE LA COMISION.

ARTICULO 39 . Son atribuciones de los integrantes de la Comisión:

- a) Asistir puntualmente a reuniones ordinarias y/o extraordinarias.
- b) Hacer uso de la palabra.
- c) Hacer sugerencias o recomendaciones en relación a los puntos tratados en el orden del día.
- d) Analizar y discutir los asuntos relativos a la Capacitación.
- e) Acordar en relación a las propuestas presentadas en las sesiones.
- f) Firmar las actas de reunión de la Comisión.

C A P I T U L O I V

DE LA DURACION EN EL CARGO

ARTICULO 40 . Los integrantes de la Comisión, tanto representantes del patrón como de los trabajadores durarán en su cargo....., a partir de la integración de dicha Comisión, mientras no renuncien o sean destituidos.

ARTICULO 5º . En caso de cambio de alguno de los integrantes, la nueva designación deberá hacerse del conocimiento de la S.T.P.S. en un plazo no mayor de 30 días.

C A P I T U L O V
DE LAS SESIONES Y ACUERDOS DE LA COMISION

ARTICULO 6º . Las sesiones de la Comisión podrán ser de carácter ordinario y/o extraordinario. Las sesiones ordinarias se efectuarán cada _____. Las sesiones extraordinarias se podrán celebrar cada vez que sean necesarias a juicio y por acuerdo expreso de la Comisión.

ARTICULO 7º . La comisión deberá levantar acta de cada una de las sesiones, las cuales deberán contener cuando menos la siguiente información:

- a) Fecha en que se celebre la sesión.
- b) Mencionar si es ordinaria o extraordinaria.
- c) Orden del día.
- d) Acuerdos tomados en la sesión.
- e) Firma de los asistentes.

ARTICULO 8º . La Comisión deberá llevar un libro de actas para el registro y seguimiento de sus actividades.

C A P I T U L O V I I
T R A N S I T O R I O

El presente documento entrará en vigor a partir del día siguiente a su aprobación por el patrón o su representante legal y por los trabajadores.

C O N V A L I D A C I O N

Los aquí firmantes, en cumplimiento a lo dispuesto en el ARTICULO UNICO TRANSITORIO, manifiestan su conformidad.

EL PATRON

POR LOS TRABAJADORES

(nombre y firma)

(nombre y firma)

CARGO: -----

CARGO: -----

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
SUB SECRETARIA "B"
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

CRITERIOS EN MATERIA DE CAPACITACION Y
ADIESTRAMIENTO RELATIVO A LOS AGENTES CAPACITADORES

Diario Oficial de la Federación del 10 de agosto de 1984.

Oficio No. 01008 de fecha 2 de agosto de 1984.

C. Ing. Alberto Amador Leal

Director General de Capacitación y Productividad
Oficinas.

De conformidad con lo que dispone la Ley Federal del Trabajo en sus Artículos 153-B, 153-C, 153-P y 539, fracción III, inciso d), compete a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social autorizar y registrar a las personas que deseen impartir capacitación y/o adiestramiento a los trabajadores, así como supervisar su correcto desempeño y, en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido.

De acuerdo a lo anterior, mediante oficio número 01.130 publicado en el Diario Oficial de la Federación el 19 de febrero de 1982, se emitieron criterios en materia de autorización y registro de Agentes Capacitadores con el objeto de uniformar los trámites administrativos que efectúa la Dirección de Capacitación y Adiestramiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

El uso reiterado de los criterios emitidos en esta materia y las opiniones obtenidas en el Foro de Consulta Popular para la Planeación Democrática de Capacitación y Productividad, considerados en el Plan Nacional de Desarrollo, han puesto de manifiesto la necesidad de simplificar y agilizar los trámites de autorización y registro de los Agentes Capacitadores así como garantizar la calidad de los mismos y proporcionarles elementos metodológicos para la presentación de los programas a impartir.

Asimismo, en los términos del Artículo 538 de la Ley Federal del Trabajo, el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento está a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto de las unidades administrativas de la misma, a --

las que competen las funciones correspondientes, en los términos de su Reglamento Interior, como consecuencia de las reformas a dicha Ley, según Decreto de fecha 23 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 30 del mismo mes y año, habiéndosele encomendado a esa Unidad a su cargo la materia de capacitación y adiestramiento de acuerdo con lo establecido en el Artículo 16 del Reglamento ya citado.

Con base en lo expuesto se ha estimado conveniente expedir los siguientes criterios que dejan sin efecto los señalados anteriormente:

- I. En materia de Agentes Capacitadores se entenderá por:
 1. INSTITUCION O ESCUELA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.- La Entidad que cuenta con instalaciones, mobiliario, equipo, personal docente y programas de capacitación y adiestramiento entre otros y que está autorizada para impartir capacitación y adiestramiento.
 2. INSTRUCTOR EXTERNO DE INSTITUCION CAPACITADORA.- La persona física que tenga celebrado contrato con la institución o escuela de capacitación y adiestramiento, para impartir a nombre de ella aquellos programas que hayan sido objeto de contrato entre un patrón y la institución o escuela a que pertenezca el instructor.
 3. INSTRUCTOR EXTERNO INDEPENDIENTE.- La persona física autorizada para impartir en forma independiente programas de capacitación y adiestramiento.
 4. INSTRUCTOR INTERNO.- La persona física, que teniendo el carácter de patrón o trabajador

en los términos de la Ley Federal del Trabajo y dentro de la jornada de trabajo, imparte capacitación y adiestramiento a trabajadores -- que ocupen puestos de trabajo de los cuales -- posee conocimientos y experiencia, y de acuerdo al plan y programas específicos de la empresa, autorizado y registrado por esta Secretaría, o del plan común al que esté integrado el centro de trabajo en el que labora.

5. AGENTES-AUXILIARES DE CAPACITACION.

A. Las personas físicas o morales que impartan programas de capacitación y adiestramiento a los trabajadores de aquellas empresas que convengan la compra, arrendamiento o venta de bienes o servicios; o bien con las que estén vinculadas contractualmente a su nombre comercial siempre y cuando los programas tengan el carácter de prestación complementaria y resulten indispensables para la adecuada utilización o distribución de los bienes o servicios correspondientes.

B. Las personas físicas o morales que impartan programas de capacitación y adiestramiento a trabajadores de aquellas empresas a las que les hayan solicitado la provisión de componentes de los bienes o servicios -- que éstas ofrecen al público, siempre y cuando mediante ellos se persiga un adecuado nivel de calidad en los bienes o servicios terminales.

C. Las personas o instituciones ubicadas en el extranjero que reciban a trabajadores de empresas establecidas en el territorio nacional, que sean enviadas por los patrones siempre y cuando se observe lo dispuesto en el Capítulo III-Bis del Título Cuarto de la Ley Federal del Trabajo, así como los instructores extranjeros que impartan programas de capacitación y adiestramiento con motivo del aprovechamiento de las disposiciones legales en materia de transferencia de tecnología, uso y explotación de patentes y marcas.

6. ASESOR DE EDUCACION BASICA.- La persona que habiendo concluido su instrucción secundaria, orienta a otras mayores de 15 años en la comprensión de los contenidos temáticos incluidos en los libros de texto dedicados a la alfabetización, primaria intensiva para adultos y secundaria abierta.

II. La solicitud de autorización y registro de los Agentes Capacitadores de que tratan los puntos 1, 2 y 3 del Criterio I, se harán ante la Dirección a su cargo, o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo, mediante la presentación de la forma DC-3A, para Instituciones o Escuelas de Capacitación y Adiestramiento e Instructores Externos de Institución, y la forma DC-3B, para Instructores Externos Independientes, según modelos anexos, mismos que deberán imprimirse en hojas de 28 x 21.5 cms., cumpliendo con los siguientes requisitos:

1. La Institución o Escuela de Capacitación presentará:

A. Solicitud de autorización y registro de institución o escuela de capacitación y adiestramiento mediante la forma DC-3A, -- por triplicado.

B. Escritura Constitutiva o documento del -- que se derive su existencia legal, en original y copia.

C. Carta Poder en favor del promovente de la autorización y registro, en original y copia.

D. Documento que acredite la titularidad o -- legítima posesión de las instalaciones, -- en original y copia.

E. Relación de material didáctico, maquinaria y equipo con que cuente para apoyar -- las fases teórico-prácticas de los programas, en original y copia.

F. Por cada programa a impartir, la forma -- DC-3C, por triplicado, debidamente requisitada, según modelo anexo, mismo que deberá imprimirse en hojas de 28 x 21.5 cms.

G. Oficio de registro de la Secretaría de -- Educación Pública para impartir estudios con o sin reconocimiento de validez oficial, en su caso, en original y copia.

H. Por cada Instructor Externo de Institución:

a) Cédula de inscripción en el Registro, -- Federal de Contribuyentes, en original y copia.

b) Constancia del último grado de estudios en original y copia.

c) Documentos que acrediten conocimientos -- bastantes del contenido temático de -- los programas que impartirá, en original y copia.

d) Documentos que acrediten su formación -- como Instructor, en original y copia.

e) Un examen teórico-práctico que determinará la Dirección a su cargo cuando el Instructor de Institución no reúna los requisitos señalados en los incisos c) y d).

f) FM-2, en caso de ser extranjero, en -- original y copia.

Si la Institución o Escuela cuenta con dos o más establecimientos, deberá tramitar un solo registro, que abarcará a los otros.

2. El Instructor Externo Independiente presentará:

A. Solicitud de autorización y registro de --

Instructor Externo Independiente, mediante la forma DC-3B, por triplicado.

- B. Cédula de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes, en original y copia.
- C. Constancia del último grado de estudios, en original y copia.
- D. Por cada programa a impartir la forma DC-3C, por triplicado.
- E. Documentos que acrediten conocimientos bastantes del contenido temático de los programas que impartirá, en original y copia.
- F. Documentos que acrediten su formación como Instructor, en original y copia.
- G. Un examen teórico-práctico que determinará la Dirección a su cargo cuando el solicitante no reuna los requisitos señalados en las fracciones E y F.
- H. Dos fotografías tamaño infantil recientes.
- I. FM-2, en caso de ser extranjero, en original y copia.

III. Los Agentes Capacitadores de que tratan los puntos 1 y 3 del criterio I, deberán presentar un informe de sus actividades con la periodicidad que determine la Dirección a su cargo y comunicar oportunamente las modificaciones que se susciten a las condiciones en que fue otorgado el registro correspondiente.

IV. Los Agentes Capacitadores de que tratan los puntos 4 al 6 del criterio I, por su naturaleza, no están obligados a realizar gestión administrativa alguna para fungir como Instructores; sin embargo, es recomendable que este tipo de Instructores posean los conocimientos técnicos específicos y didácticos así como las habilidades suficientes para alcanzar los objetivos de enseñanza aprendizaje, señalados en el plan y programas específicos de la empresa.

V. Se revocará la autorización y cancelará el registro correspondiente a los Agentes Capacitadores de que tratan los puntos 1 y 3 del criterio I, cuando incurran en las siguientes causales:

- 1. Si la Institución o Escuela de Capacitación y Adiestramiento ha dejado de prestar sus servicios de capacitación y adiestramiento durante un año.
- 2. Si el Instructor Externo Independiente, ha dejado de prestar sus servicios de capacitación y adiestramiento durante dos años.
- 3. Si no presentan el informe de actividades a que se refiere el criterio III, del presente oficio.
- 4. Si la Institución o Escuela imparte programas de capacitación y adiestramiento con Instructores no autorizados.

5. Cuando así lo soliciten los interesados.

6. Cuando los Agentes Externos de capacitación impartan programas diferentes a los que tengan autorizados y registrados.

7. Cuando la Institución o Escuela de capacitación o el Instructor Externo Independiente ha dejado de cumplir con los requisitos señalados en el Artículo 153-P de la Ley Federal del Trabajo, o contravenga las disposiciones legales que en materia de capacitación y adiestramiento le sean aplicables.

VI. La autorización y registro otorgado a los Agentes Capacitadores será vigente por tiempo indefinido, salvo que se dé alguno de los supuestos señalados en el criterio anterior.

Se autoriza a los particulares la libre impresión de las formas DC-3A, 3B y 3C, siempre y cuando se ajusten a las características señaladas para cada una de ellas.

Los criterios a los que se refiere el presente oficio y sus anexos, deberán hacerse del conocimiento de los particulares mediante su publicación en el Diario Oficial de la Federación y en los periódicos oficiales de las Entidades Federativas.

A T E N T A M E N T E .

SUFRAGIO EFECTIVO. NO REELECCION.

EL SUBSECRETARIO.

EMILIO LOZOYA THALMANN
Rúbrica.

EJEMPLO DE LLENADO DE LA FORMA DC-3A DE SOLICITUD DE AUTORIZACION Y REGISTRO DE INSTITUCION CAPACITADORA.

OBSERVACIONES:

- La solicitud deberá presentarse en original y 2 copias y anexar la documentación requerida que se señala en los criterios emitidos por el C. Secretario del Ramo para este efecto.

- Deberá ser llenada a máquina.

APARTADO (1) REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES.

Indicar el número de la Institución o el de la persona propietaria de la misma tal y como aparece en la cédula correspondiente.

APARTADO (2) NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA INSTITUCION.

Anotar el nombre completo de la Institución tal y como aparece en el Acta Constitutiva o como se encuentra registrada ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

APARTADO (3) NOMBRE DEL SOLICITANTE.

Anotar el nombre de la persona que se encuentra



MORELOS No. 647 TEL. 614 - 01 - 34

ENRIQUE GONZALEZ MARTINEZ No. 25-1 TEL. 614 - 83 - 90

MORELOS NO. 565 TEL 614 - 38 - 34